

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Propuesta de un programa de inducción para los nuevos colaboradores y su influencia en el proceso de adaptación en el área de reclutamiento y selección en Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A.

AUTOR (ES):

Falconi Sánchez María Paulina

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
LICENCIADA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Psic. Coello Moreira Rafael Mauricio, MBA

Guayaquil, Ecuador

13 de septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Falconi Sánchez María Paulina**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Psic. Coello Moreira Rafael Mauricio, MBA

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs

Guayaquil, a los 13 días del mes de septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **FALCONI SÁNCHEZ, MARÍA PAULINA**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de un programa de inducción para los nuevos colaboradores y su influencia en el proceso de adaptación en el área de reclutamiento y selección en Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A.**, previo a la obtención del Título de **Licenciada en 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 13 días del mes de septiembre del año 2017

EL AUTOR (A)

f. _____
Falconi Sánchez María Paulina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Falconi Sánchez, María Paulina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de un programa de inducción para los nuevos colaboradores y su influencia en el proceso de adaptación en el área de reclutamiento y selección en Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de septiembre del año 2017

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Falconi Sánchez, María Paulina



Guayaquil 23 de Agosto del 2017

INFORME DE PLAGIO

URKUND

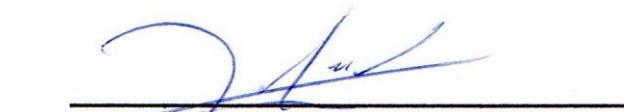
Documento	Propuesta de un programa de inducción para los nuevos colaboradores y su influencia en el proceso de adaptación en el área de reclutamiento y selección en Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A. doc (D30223818)
Presentado	2017-08-23 10:34 (-05:00)
Presentado por	mpaulinafalconis@gmail.com
Recibido	rafael.coello01.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Titulación Mostrar el mensaje completo

0% de estas 50 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

TEMA: Propuesta de un programa de inducción para los nuevos colaboradores y su influencia en el proceso de adaptación en el área de reclutamiento y selección en Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A.

ESTUDIANTE: Maria Paulina Falconí Sánchez

DOCENTE TUTOR: Rafael M. Coello Moreira



Psic. Rafael M. Coello Moreira, MBA.
FIRMA



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lic. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Sofía Viviana Carrillo Saldarreaga, Mgs

OPONENTE

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT).....	X
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Antecedentes de la organización.....	12
1.2 Antecedentes del proyecto	13
1.3 Justificación	13
1.4 Línea de investigación	14
1.5 Política u objetivo del buen vivir al que contribuye	15
1.6 Objetivos.....	16
CAPITULO II.....	17
2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Definición de reclutamiento.....	17
2.2 Definición de reclutamiento interno.....	17
2.3 Ventajas del reclutamiento interno.....	17
2.4 Desventajas del reclutamiento interno	18
2.5 Definición de reclutamiento externo.....	19
2.6 Ventajas del reclutamiento externo.....	20
2.7 Desventajas del reclutamiento externo	20
2.8 Definición de inducción	21
2.9 Definición de inducción general.....	21
2.10 Definición de inducción específica.....	21

2.11	Importancia del programa de inducción.....	22
2.12	Objetivo de la inducción	23
2.13	Ventajas de la inducción.....	23
2.14	Etapas de la inducción	24
2.15	Información que se brinda durante la inducción	25
2.16	Definición de socialización.....	26
2.17	Proceso de socialización	26
2.18	Definición de Misión Organizacional.....	27
2.19	Definición de Visión Organizacional	27
2.20	Definición de Valores.....	28
CAPÍTULO III.....		29
3.	METODOLOGÍA.....	29
3.1	Definición de Investigación	29
3.2	Tipo de Investigación	29
3.3	Investigación Cualitativa	29
3.4	Población.....	29
3.5	Muestra.....	30
3.6	Instrumentos a utilizar	30
3.7	Definición de Entrevista	30
3.8	Definición de Cuestionario	30
3.9	Entrevista de Diagnóstico	30
3.10	Diagnóstico inicial.....	31
CAPÍTULO IV.....		33

4.1	Análisis de resultados	33
4.2	Implementación	44
	Los v.....	49
	CONCLUSIONES	60
	RECOMENDACIONES.....	61
	REFERENCIAS	62
	ANEXO A. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	67
	ANEXO B. ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO.....	68
	ANEXO C. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO.....	71
	ANEXO D. CARTA DE BIENVENIDA	73
	ANEXO E. PROPUESTA DEL MANUAL DE INDUCCIÓN	74
1.	Historia.....	76
2.	Visión.....	79
3.	Valores.....	79
4.	Servicios	80
5.	Estrategias.....	81
6.	Atributos.....	82
7.	Estructura Organizacional.....	83
	ANEXO F. VOLANTE DE INFORMACIÓN DE LA INDUCCIÓN.....	84
	ANEXO G. DIAPOSITIVAS DE LA INDUCCIÓN	85
	ANEXO H. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA INDUCCIÓN	86

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Visión de la empresa.....	33
Gráfico 2: Valores de la empresa.....	34
Gráfico 3: Código de Ética	34
Gráfico 4: Manual de Procedimientos	35
Gráfico 5: Cumplimiento de objetivos	36
Gráfico 6: Inducción	36
Gráfico 7: Actividades	37
Gráfico 8: Código de Conducta.....	38
Gráfico 9: Organigrama.....	38
Gráfico 10: Representante Legal	39
Gráfico 11: Personal para llevar operaciones	40
Gráfico 12: Comunicación.....	41
Gráfico 13: Confianza	41
Gráfico 14: Trabajo en Equipo	42
Gráfico 15: Aprendizaje y crecimiento	42
Gráfico 16: Ambiente Laboral	43

RESUMEN (ABSTRACT)

Este documento presenta la propuesta de un programa de inducción para los nuevos colaboradores de Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A., el programa de inducción posee un rol importante durante la adaptación e integración del nuevo colaborador. En el siguiente proyecto se describen las fases del levantamiento de información así como el diseño del programa de inducción y una herramienta para medir su influencia, que contiene los temas clave que el nuevo colaborador debe conocer. El objetivo de éste trabajo es proponer un programa de inducción formal para los nuevos colaboradores de la organización ya que actualmente la empresa no cuenta con uno. Para elaborar ésta propuesta se utilizaron dos herramientas de recolección de información: una entrevista semi estructurada con la Jefa de Selección, acerca de las necesidades y la situación actual de la empresa y un cuestionario de diagnóstico, aplicado a los colaboradores de la oficina de Guayaquil.

Palabras Claves: Inducción, manual de inducción, consultoría, recursos humanos, propuesta, talento humano

INTRODUCCIÓN

El programa de inducción es un medio formal que permite familiarizar al nuevo colaborador con la historia, misión, visión y valores de la organización y también con sus tareas y funciones. Es importante proporcionar ésta información para generar y fomentar un sentido de pertenencia y compromiso en el nuevo trabajador permitiendo la adaptación del mismo.

Existen tres grupos clave que se deben tomar en cuenta durante la implementación de un programa de inducción: el nuevo colaborador, la o las personas que realizan la inducción y los colaboradores que han estado ya laborando en la organización. La adaptación del nuevo colaborador se mide en base a su desempeño en su puesto de trabajo y cómo se ha integrado con sus compañeros de trabajo.

Como resultado, los nuevos colaboradores no reciben una inducción formal, esto causa un retroceso en la adaptación del nuevo colaborador a sus funciones ya que no cuenta con los elementos o la información necesaria para su incorporación en su puesto de trabajo, afectando sus resultados y productividad.

En la oficina de Guayaquil de Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A. (Manpower) se encuentran seis colaboradores, incluida la persona encargada de la limpieza de la oficina. Al ser un número pequeño, se puede observar con facilidad cómo se adapta el nuevo colaborador a la organización y la reacción e integración que se les ha dado por sus compañeros de trabajo.

En base a la información detallada sobre la situación de la empresa Manpower, se ha decidido formalizar el proceso de inducción lo cual se realizará mediante el establecimiento de los lineamientos a seguir durante una inducción formal y de ésta manera propiciar la adecuada integración y adaptación a la empresa.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes de la organización

La organización pertenece al sector servicios y es líder mundial en innovación de soluciones de recursos humanos, conectando el potencial humano al empoderamiento del negocio, operando a nivel mundial con oficinas en 80 países y territorios, y cuenta con 400,000 colaboradores alrededor del mundo.

En Ecuador, la compañía opera desde 1980, aportando al desarrollo de sus clientes la experiencia global aplicada al mercado local. Las oficinas de están distribuidas en Quito, Guayaquil y Cuenca y ofrecen servicios en diversas áreas como: laboral, administrativa, financiera, productividad de empresas, promoción, publicidad y mercadeo, entre otros.

Las oficinas de Guayaquil se dedican principalmente al reclutamiento y selección de personal para distintos clientes, desde empresas pequeñas a multinacionales. A partir de diciembre del 2015 la empresa pasó por cambios que tuvieron como consecuencia la reducción de personal en las distintas sucursales y la eliminación de la línea de jefaturas en Guayaquil.

La organización contaba con un programa formal de inducción que era llevada a cabo por el Jefe de Operaciones. Este proceso tenía una duración de dos días, durante los cuales se daba a conocer al nuevo colaborador sobre el propósito de la empresa y sus matrices estratégicas mediante la utilización de información impresa y videos.

Desde la desvinculación del Jefe de Operaciones, ningún colaborador ha asumido las funciones de inducción. Las nuevas contrataciones que se han realizado en las oficinas de Guayaquil han sido de pasantes, con contratos de seis meses, de acuerdo a lo estipulado en la ley de pasantías. No hay ningún programa formal con el que se introduzca a la nueva persona a la organización.

El proceso de inducción da la introducción a la organización y al puesto de trabajo, lo cual generará un desempeño laboral exitoso. Permite al nuevo colaborador identificarse con la historia de la organización, su cultura su misión, visión y políticas, alineándose al reglamento interno y medidas disciplinarias.

Durante éste proceso se le da información al nuevo candidato sobre la organización e información relevante a su puesto de trabajo, el proceso de inducción será determinante para la integración del nuevo colaborador a la organización.

1.2 Antecedentes del proyecto

Actualmente no existe un programa de inducción formal en la sucursal de Guayaquil. Se aplica una inducción general donde se da un breve recorrido por las instalaciones y el nuevo colaborador es presentado a sus compañeros. No hay un manual de procedimientos ni de funciones para darle a conocer al nuevo personal las funciones del cargo.

La falta de un programa de inducción puede incidir en las nuevas contrataciones ya que éste provee un sistema de integración para los nuevos miembros a los valores, normas, comportamientos y lo que se espera de él. A su vez, se comunica sobre los reglamentos y los beneficios que adquieren al formar parte de la organización, generando una cultura de compromiso entre el colaborador y la organización.

1.3 Justificación

En los últimos años las organizaciones a nivel mundial han sido afectadas por cambios sociales, económicos y tecnológicos que han generado que las organizaciones le den más importancia a velar por el desarrollo de sus elementos humanos, siendo uno de los temas importantes a abordar la inducción de personal.

El programa de inducción colabora en la adaptación del colaborador, la forma en que éste conoce sobre la organización a la que se está

incorporando y sobre las funciones que tiene el cargo que va a ocupar mediante actividades que promueven la integración de la persona a la organización, a su puesto y a la cultura de la misma.

El desarrollo de éste proyecto ayudará a realizar la re implementación del proceso de inducción en una organización de servicios de reclutamiento y selección. La aplicación de un programa de inducción tiene resultados que pueden ser medidos en el desempeño y adaptación del nuevo colaborador a su puesto de trabajo.

El programa de inducción que se aplicaba en Manpower hasta el 2015 incluía una inducción general y una específica. El nuevo colaborador recibía información sobre la historia, visión y valores de la organización. En la actualidad únicamente se aplica una inducción general donde se da a conocer información muy básica de la empresa.

1.4 Línea de investigación

De la facultad

- Desarrollo profesional y laboral
Mediante la creación de un programa de inducción se busca ayudar al desarrollo profesional de colaboradores iniciando su vida profesional o brindando apoyo para la adaptación en un nuevo trabajo.

De la carrera

- Comportamiento Organizacional

El proceso de inducción busca darle a conocer al nuevo colaborador sobre las funciones que debe cumplir dentro de la organización así como la historia y la cultura que se maneja dentro de su lugar de trabajo y cómo influye en su desempeño y comportamiento en el mismo.

Sub líneas de la carrera

- Cultura Organizacional

La inducción, es el período durante el cual el nuevo colaborador recibe información sobre cómo es la organización a la que se está uniendo. Aprende la cultura que posee la organización y facilita su adaptación a la misma.

1.5 Política u objetivo del buen vivir al que contribuye

Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir se expresa que el trabajo es un derecho y un deber social fundamental para el desarrollo de la economía que permite la realización laboral de las personas en la que pueden desplegar sus talentos. La propuesta generará un ambiente de estabilidad para la adaptación de nuevos colaboradores dentro de la organización y de ésta manera asegurar el bienestar del colaborador en la misma.

9.3 Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva

Mediante éste objetivo se propone una producción en base a la economía del conocimiento, transformando previas estructuras para revertir procesos excluyentes. El proceso de inducción colabora en el incentivo de la producción, productividad y competitividad, además ayuda al fortalecimiento del sector productivo.

1.6 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un programa de inducción dirigido al nuevo personal de la organización Top Laboral Recursos Humanos y Servicios.

Objetivos Específicos

- Proporcionar al nuevo colaborador la información general sobre la organización.
- Instruir al nuevo colaborador en las actividades fundamentales de selección.
- Dar a conocer al nuevo colaborador sobre el Código de Ética y Conducta de la organización.
- Crear una herramienta para la medir la influencia de la inducción.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de reclutamiento

Es el proceso de identificar y contactar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes que surjan en la organización. Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Cuenta con métodos diversos, por lo que es muy importante utilizar fuentes y medios de reclutamiento adecuados. (Prieto, 2013, p.2)

Uno de los servicios ofrecidos por las empresas de consultoría es el reclutamiento. Éste proceso es de gran importancia dentro de las organizaciones ya que permite contactar a los candidatos idóneos para las vacantes a ocupar. Durante el reclutamiento se busca a los candidatos y se analiza su hoja de vida para comprobar que se ajusten a las necesidades del cargo. Para éste proceso se pueden utilizar diferentes herramientas y puede ser interno o externo.

2.2 Definición de reclutamiento interno

Giacomelli (2009) afirma que “el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)” (p. 67).

El reclutamiento interno es aquel que se da con los colaboradores que ya están laborando dentro de la organización, son una fuente de posibles candidatos para la vacante a ocupar. Los colaboradores ya están familiarizados con la organización por lo que no es necesario invertir en la inducción general, ya conocen sobre las políticas y procedimientos a seguir.

2.3 Ventajas del reclutamiento interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno están:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo

de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados.

- Es más rápido, dependiendo de la disponibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos etc.
- Presentar mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración, ni inducción en la empresa.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades a quienes se les presenten condiciones para un futuro ascenso. (Giacomelli, 2009, p. 68)

El reclutamiento interno demuestra ser ventajoso para la organización ya que representa un ahorro al momento de realizar la búsqueda del candidato idóneo. Aquellos colaboradores que ya se encuentran dentro de la organización conocen sobre el funcionamiento de la empresa y a la vez si han recibido capacitaciones dentro de la misma se demuestra el retorno de ésta inversión.

Éste tipo de reclutamiento motiva a los colaboradores a mejorar su desempeño y a desarrollar una sana competencia con sus colaboradores ya que se demuestra que aquellos que se esfuerzan recibirán las oportunidades merecidas. Mediante el reclutamiento interno se demuestra que hay las condiciones para crecer dentro de la organización.

2.4 Desventajas del reclutamiento interno

Como desventajas del reclutamiento interno encontramos:

- Su nivel de exigencia, puede crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad, ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.

- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso. Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente.
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí (Prieto, 2013, p. 5)

Como desventajas dentro del proceso de reclutamiento interno encontramos la insatisfacción que se puede generar por los colaboradores que no fueron seleccionados para el cargo, en ocasiones, la persona que ahora asume el rol de autoridad no será tomada en serio ya que sus compañeros estaban acostumbrados a estar en el mismo nivel. Uno de los principales problemas con el reclutamiento interno es que priva a la empresa de los talentos nuevos que podrían reclutar externamente.

2.5 Definición de reclutamiento externo

“El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones” (Giacomelli, 2009, p. 68).

El proceso de reclutamiento externo es aquel en el que se encuentran candidatos para cubrir una vacante que no estén trabajando en la organización. Existen compañías donde se dan procesos como el head hunting, en el que se encuentra candidatos con excelentes habilidades que estén laborando en otras empresas y se los recluta para que brinden sus conocimientos y habilidades en la organización.

2.6 Ventajas del reclutamiento externo

Como ventajas del reclutamiento externo encontramos:

- Nuevas Habilidades y experiencia. La contratación de un candidato con habilidades y experiencia probadas puede reducir drásticamente la cantidad de tiempo dedicado a la formación en las tareas del día a día relacionadas con el puesto.
- Innovación. Trae sangre nueva a la organización, por lo tanto nuevas ideas, y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, con esto la organización se actualiza y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la Empresa al recibir personal que tenga Idoneidad mayor o igual que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones realizadas en capacitación y desarrollo del personal efectuadas por otras empresas o por los mismos postulantes. (Prieto, 2013, p. 7)

El reclutamiento externo provee a la organización del ingreso de nuevos colaboradores que traerán nuevas ideas y podrán ayudar a encontrar nuevos enfoques y soluciones para la organización, brindando nuevas ideas. Es también una fuente de ahorro para la organización ya que se aprovecha la inversión realizada por sus otros lugares de trabajo o capacitaciones que hayan efectuado por cuenta propia.

2.7 Desventajas del reclutamiento externo

Las desventajas del reclutamiento externo son:

- Tiene un costo más alto, exige gastos inmediatos.
- Es un proceso más lento que el reclutamiento interno ya que es invierte tiempo en la selección, en atraer candidatos, en entrevistarlos, en los exámenes médicos, y en la realización de su incorporación.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno porque los candidatos son desconocidos, es por esto que las empresas admiten personal mediante el periodo de prueba, para tener una garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Se puede percibir como una deslealtad o desmotivación por parte de los empleados que aspiraban a ese puesto (Prieto, 2013, p.8).

Una de las desventajas principales que presenta el reclutamiento externo está el costo que implica incluyendo los honorarios de agencia de

reclutamiento, anuncios en diferentes plataformas, entre otros. Si la persona que se recluta no se logra adaptar a la organización entonces se debe afrontar aquellos gastos una vez más. Se puede generar también descontento desde dentro de la empresa ya que puede haber colaboradores interesados en aquella posición y no se los ha considerado.

2.8 Definición de inducción

Reyes (2005), describe a la inducción como un “programa formal o informal para que los colaboradores de nuevo ingreso se familiaricen con sus responsabilidades laborales, sus compañeros de trabajo y con la filosofía y políticas de la organización”. (p.7)

La inducción posee un papel importante en darle a conocer al nuevo colaborador acerca de la organización. Éste proceso busca la integración y adaptación del nuevo colaborador en el ambiente físico y social donde va a desempeñar sus funciones, con este proceso se busca generar compromiso en el colaborador y que conozca los objetivos, valores y metas.

2.9 Definición de inducción general

La inducción a la organización se refiere al conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad; cultura, misión, valores, etc. (Alles, 2006, p. 354)

La inducción general es cuando se les proporciona a los nuevos colaboradores sobre la organización a la que están ingresando. Durante este proceso se les proporciona la toda la información general que deben conocer sobre la empresa para generar sentido de pertenencia y facilitar su adaptación dentro de la misma.

2.10 Definición de inducción específica

Alles (2006) considera que la inducción específica “tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición” (p.354).

La inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre los colegas.
 - Mostrar el lugar de trabajo.
 - Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
 - Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
 - Formas de evaluación del desempeño.
 - Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
 - Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.
 - Métodos y estilos de dirección que se emplean.
 - Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.
 - Mostrar principales instalaciones de la organización.
- (Castellanos, citado por Manrique & Rondón, 2016, p. 43).

La inducción específica se refiere a la información que recibe el nuevo colaborador sobre su puesto de trabajo, su jefe inmediato le comunicará sobre las funciones que debe realizar así como la manera en que será evaluado su desempeño. Una parte importante de esta inducción es que se presenta a sus compañeros, quienes ayudarán a su integración.

2.11 Importancia del programa de inducción

Un programa de inducción busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero. (Chiavenato, citado por Córdova, 2016, p.18)

El programa de inducción busca la adaptación e integración del nuevo colaborador con la empresa. Si el programa de inducción se realiza de la manera correcta se observarán resultados favorables en el desempeño del nuevo colaborador, esto se da debido a que las dudas que pudiera tener se responden durante la inducción y el período de adaptación es más corto.

2.12 Objetivo de la inducción

Los principales objetivos de la inducción son:

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- Demostrar a los empleados, el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- Despertar, sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la organización (García, 2014, p.10).

El principal propósito de la inducción es el de facilitar el ajuste del nuevo colaborador a la organización, esto se puede dar de manera formal e informal ya que tanto su jefe como sus compañeros de trabajo participarán en el proceso. La inducción le brinda la información necesaria al nuevo colaborador para que sepa que se espera de él y para generar una impresión favorable sobre la organización.

2.13 Ventajas de la inducción

Si se proporciona una buena inducción se podrían obtener las siguientes ventajas:

En cuanto a la empresa:

- Se podrían detectar necesidades de capacitación.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
- Se compromete moralmente con la organización.
- Se identifica altamente con la organización.

En cuanto al puesto:

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
- Labora con más seguridad en su tarea.
- Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de calidad de producción. (Grados, citado por Ramos, 2016, p.11)

Las ventajas de poseer un programa de inducción formal se demuestran en la adaptación del nuevo colaborador en la empresa. A nivel de la empresa, este programa permite detectar cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores así como acelerar su integración al grupo. Por otro lado, a nivel del puesto, el colaborador presentará un mejor desempeño ya que conoce sus labores y tiene más seguridad al realizarlas.

2.14 Etapas de la inducción



Ilustración 1: Etapas de la inducción

Fuente: Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la Editorial Don Bosco*. [Gráfico]. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>

Las etapas de una inducción laboral constan de tres partes fundamentales las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- **Presentación o bienvenida:** en esta primera parte, se da el ingreso del nuevo trabajador a la organización, desde el primer día se lo hace sentir que el ambiente y el clima laboral del departamento al cual pertenece y a la organización en general es agradable y cálido para empezar a laborar eficientemente.
- **Introducción al puesto y a la organización:** descripción general del puesto con sus actividades a realizar, el reglamento que tienen sobre la disciplina del trabajador, información de la organización en general en cuanto a sus visiones a 10 corto y largo plazo, derechos y obligaciones de los trabajadores y por último las políticas generales de la organización y del personal que labora en ella; en sí, incluye una orientación global en todo lo que se refiere al ambiente de trabajo.

- Seguimiento y evaluación: es determinante para saber si la inducción fue realizada correctamente, si necesita una retroalimentación o saber si quedaron dudas en el trabajador. Este seguimiento y evaluación va a estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos y del Supervisor o Jefe inmediato. (Lozada, 2016, pp. 9-10)

Diversos autores concuerdan con que el proceso de inducción se basa en tres puntos principales: inducción general, inducción específica y evaluación. Los procesos de inducción variarán de acuerdo al giro del negocio o los protocolos que posean las organizaciones pero en todas el nuevo colaborador recibirá información de la organización y su puesto y se lo evaluará posteriormente.

2.15 Información que se brinda durante la inducción

Tabla 1.

Información que se brinda durante la inducción.

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Historia de la Compañía ▪ Estructura de la Compañía ▪ Nombre y Funciones de los ejecutivos ▪ Estructura de edificios e instalaciones ▪ Período de Prueba 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas de Seguridad ▪ Línea de Productos ▪ Descripción del Proceso de producción ▪ Políticas y Normas
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política salarial ▪ Vacaciones y Días Feriados ▪ Capacitación y desarrollo especiales ▪ Asesoría Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguros Individuales y/o grupo ▪ Programas de Jubilación ▪ Servicios médicos especiales ▪ Servicios de Cafetería y restaurante
PRESENTACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al supervisor ▪ A los capacitadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A los compañeros de trabajo ▪ A los subordinados
FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación del Puesto de Trabajo ▪ Labores a cargo del empleado ▪ Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción del Puesto ▪ Objetivo del Puesto ▪ Relación con otros puestos

Como se puede apreciar en la Tabla 1, durante la inducción se le debe brindar información al nuevo colaborador respecto a la organización, aquellas prestaciones y servicios a los que tiene derecho y sobre las funciones que va a realizar para que se pueda adaptar con facilidad a su

nuevo trabajo. A su vez, debe ser presentado a sus compañeros y supervisor.

2.16 Definición de socialización

La socialización es “un proceso de adquisición de un conjunto de roles conductuales apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo” (Feldman, citado por Calderón, Laca, Pando & Pedroza, 2015, p. 268).

La socialización organizacional es un proceso por el cual una cultura organizacional, empresa u organización condiciona el comportamiento de sus colaboradores, para que adquieran progresivamente aspectos de actitud, comportamiento y valores de la empresa. Así también, la socialización organizacional es el proceso de adaptación, influjo entre una persona y su compañero de trabajo, de tal modo que logre aceptar las pautas de comportamiento social y laboral, así pueda desempeñarse convenientemente. (Ortiz, citado por Martínez, Mercado & Parra, 2016, p.33)

La socialización es el proceso por el cuál pasa el nuevo colaborador para convertirse en un miembro de la organización. Este proceso se da durante el ingreso del nuevo colaborador y es durante el mismo que aprende sobre la misión, visión y valores de la empresa a su vez aprende sobre los comportamientos que son aceptables.

La relación e importancia que posee la socialización con y durante el proceso de inducción es que mediante este proceso se busca la integración del nuevo colaborador a la organización y a su cultura. Mediante la socialización se busca que las personas estén adaptadas y motivadas para que puedan contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.

2.17 Proceso de socialización

La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: previa a la llegada, encuentro y metamorfosis. La primera etapa agrupa todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa éste ve lo que la organización es en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad sean diferentes. En la tercera etapa tienen lugar los cambios de relativa larga duración. El nuevo trabajador domina las aptitudes requeridas para el puesto, ejecuta con éxito los nuevos roles y hace los ajustes a

los valores y normas del grupo de trabajo. (Robbins & Judge, 2009, p.561)

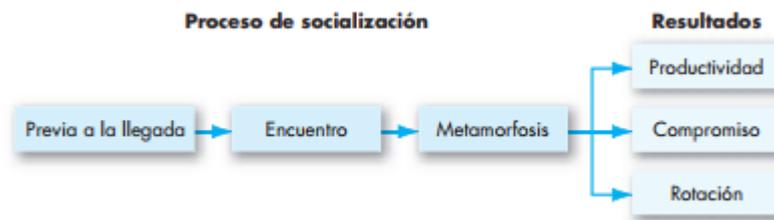


Ilustración 2: Proceso de socialización

Fuente: Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. [Gráfico]. Recuperado de <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>

El proceso de socialización ocurre durante la inducción del nuevo colaborador y permite su integración a la empresa y adoctrinamiento a la cultura organizacional. Mediante tres etapas se busca generar aprendizaje y compromiso con la organización para obtener un efecto positivo en la productividad del nuevo colaborador y generar sentido de pertenencia para que decida permanecer en la organización.

2.18 Definición de Misión Organizacional

Declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. (...) La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. (Chiavenato, 2007, p.20)

La misión define principalmente cual es el propósito de la organización, por qué existe y a qué se dedica, es un punto de referencia que permite a los colaboradores conocer hacia que están alineando sus esfuerzos. La misión es una fuerza motivadora que genera identidad institucional, motivo por el cual es importante que esta se recalque durante la inducción.

2.19 Definición de Visión Organizacional

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la

mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. (Chiavenato, 2007, p21)

La visión se refiere a las metas que la organización desea alcanzar a futuro, es decir, que quiere lograr. Para alcanzar la visión se diseñan metas a largo plazo las cuales deben ser realistas y alcanzables debido a la naturaleza motivadora e inspiradora de la visión. Así como la misión guía al colaborador, la visión lo motiva a alcanzar el éxito de la organización.

2.20 Definición de Valores

En el 2011, el Boletín de NTN México, afirmó que los valores “son el conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas. Estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo, ya sea una empresa o una institución” (p1).

Los valores son principios que influyen en el comportamiento de todos los colaboradores de una organización. Estos valores son cruciales para la adaptación del nuevo colaborador a la cultura organizacional puesto a que le permite conocer en lo que creen y cómo son.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición de Investigación

Cheesman (2010) define a la investigación como “un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido” (p. 1).

Para Sampieri, Fernández y Baptista (2010) “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p.4).

3.2 Tipo de Investigación

En éste proyecto se utilizó la investigación cualitativa, ya que la información fue recolectada a través de una entrevista abierta a la Jefa de Selección y se aplicó un cuestionario de diagnóstico cualitativo usando la escala de Likert a los colaboradores de la oficina de Guayaquil.

3.3 Investigación Cualitativa

Sampieri, Fernández y Baptista (2010) describen a la investigación cualitativa como “aquel que utiliza datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7).

3.4 Población

González y Salazar (2008) citando a Arias (2006), denominan a la población como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por problema y por los objetivos del estudio.

La oficina de Manpower en Guayaquil cuenta sólo con seis colaboradores por lo que se decidió que para realizar el diagnóstico de la situación actual se realizaría una entrevista con la Jefa de Selección.

3.5 Muestra

Sampieri, Fernández y Baptista (2010) definen a la muestra como “un subgrupo de la población” (p.175).

La Real Academia Española (2014) la definen como “parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”.

La muestra de éste proyecto son las seis personas de la oficina de Guayaquil, las cuáles se considerarán como población y muestra.

3.6 Instrumentos a Utilizar

Para recolectar la información que se utilizará para este proyecto se realizará una entrevista semi-estructurada a la Jefa de Selección y un cuestionario de diagnóstico que se aplicará a los colaboradores de la oficina de Guayaquil.

3.7 Definición de Entrevista

La entrevista es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa donde se recaban datos a través de un diálogo coloquial. Es una conversación con que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar (Díaz-Bravo, et al, 2013, p. 163).

3.8 Definición de Cuestionario

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. (García, 2003, p. 2)

3.9 Entrevista de Diagnóstico

En la entrevista (Anexo B) realizada a la Jefe de Selección pudimos rescatar información sobre la situación actual de la empresa. Manpower lleva más de 35 años en el mercado ecuatoriano con oficinas en Guayaquil, Quito y

Cuenca y que cuenta con 16 colaboradores en el país. Esta trayectoria ha permitido que se mantenga en una buena posición en el mercado y formar una base de candidatos que pueden aplicar a diferentes procesos.

La empresa pasó por un gran proceso de cambio en diciembre del 2015 cuando se eliminó la línea de jefatura que se encontraba en Guayaquil compuesta por Gerente General, Jefe de Operaciones, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Selección. La representante legal de la compañía se convirtió en la Gerente General y hubo reducción de personal, la mayoría de jefaturas se trasladaron a Quito y en Guayaquil quedó la Jefa de Selección.

Entre los procesos afectados por el cambio está la falta de implementación de una evaluación de desempeño desde el 2015. Dentro de la organización existe un formato de evaluación de 90 grados, luego de esto se realizaba también el feedback de la evaluación, el cuál era realizado directamente por la Jefa de Selección.

Otro de los procesos afectados fue la inducción. Anteriormente, el Jefe de Operaciones era quien daba a conocer al nuevo colaborador sobre Manpower a nivel nacional e internacional. Esta posición se eliminó luego de la reducción de personal y ya no se cuenta con la información utilizada como videos o folletos.

En la actualidad se realiza únicamente una inducción general en la que el nuevo colaborador es presentado a sus compañeros de trabajo y se le presenta la oficina y su área de trabajo. El nuevo colaborador no recibe información sobre la institución a la que se está uniendo por lo que esto puede ser un factor que atrase la adaptación.

3.10 Diagnóstico inicial

Para conocer sobre la situación actual de la empresa se realizó una entrevista de diagnóstico a la Jefa de Selección (Anexo B). Mediante un análisis de la entrevista se encontró que no ha existido un programa de

inducción formal desde el 2015, lo cual se graficó en un árbol de problemas (Anexo A).

El árbol de problemas (Anexo A) fue elaborado utilizando la información obtenida en la entrevista de diagnóstico. En el centro del gráfico se considera como problema la eliminación del programa de inducción formal para los nuevos colaboradores. Las causas de éste problema son la reestructuración de personal y la falta de información para hacer la inducción.

Las consecuencias de éste problema es que nadie asumió la función de realizar la inducción formal a las nuevas contrataciones, al momento no existe un programa de inducción formal que se subdivide en general y específica, por lo que no se está realizando una inducción apropiada que facilite la adaptación de los nuevos colaboradores.

Se realizó un cuestionario (Anexo C) a las seis personas que se encuentran laborando en las oficinas de Guayaquil. El cuestionario se divide en tres factores y nos permite conocer cómo se siente el personal respecto al propósito de la organización, la estructura y las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

CAPÍTULO IV

4.1 Análisis de resultados

Al tabular los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores en Guayaquil se encontraron los siguientes resultados:

PROPÓSITO

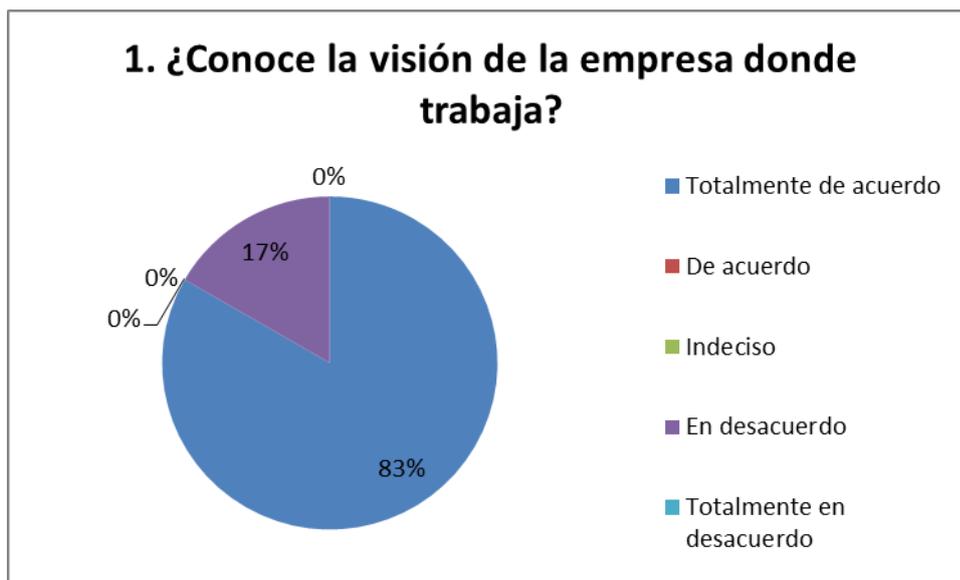


Gráfico 1: Visión de la empresa

El gráfico muestra que el 83% del personal considera que están de acuerdo en que conocen la visión de la empresa. El 17% del personal se encuentra en desacuerdo respecto a conocer la visión de la empresa. Esto demuestra que la mayoría de colaboradores conocen la visión de la empresa.

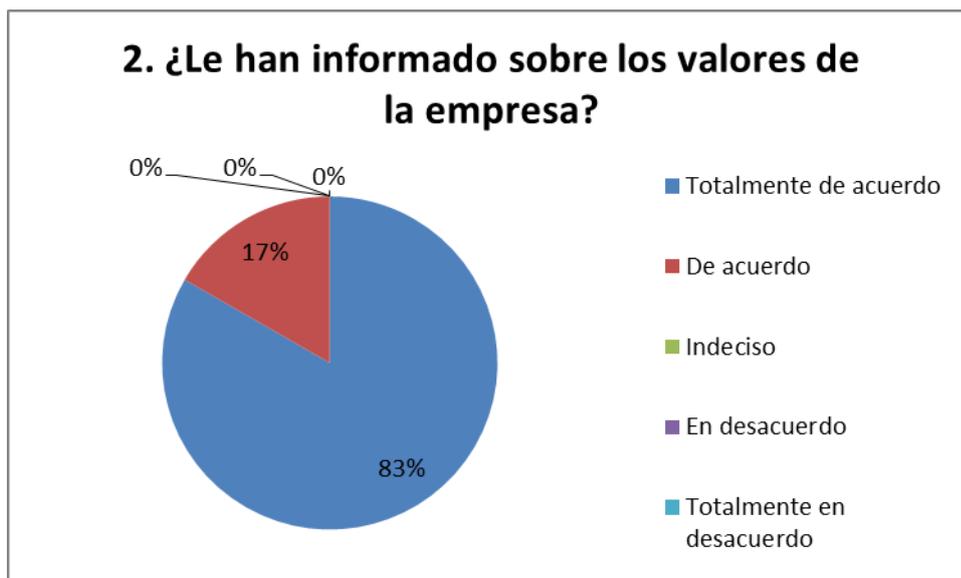


Gráfico 2: Valores de la empresa

El gráfico muestra que el 83% del personal considera que conocen y han sido informados de los valores de la empresa. El 17% del personal se encuentra en desacuerdo respecto a conocer los valores. Esto demuestra que la mayoría de colaboradores conocen los valores de la empresa.

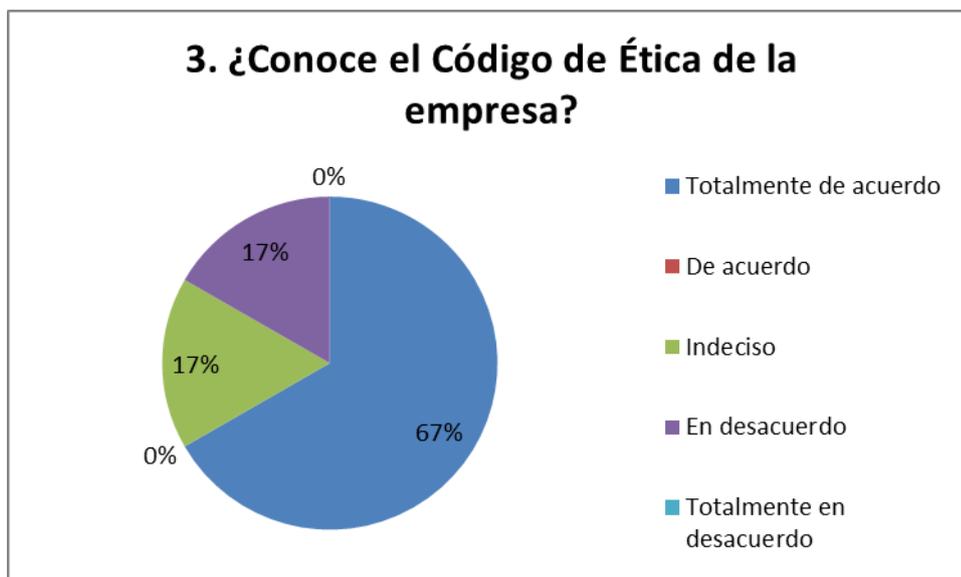


Gráfico 3: Código de Ética

El gráfico muestra que el 67% del personal considera que conoce el Código de Ética de la empresa. Un 17% marcó que se encuentran indecisos

mientras que el 17% restantes marcaron que se encuentran en desacuerdo respecto a conocer el Código de Ética. Esto demuestra que la mayoría conoce el Código de Ética.

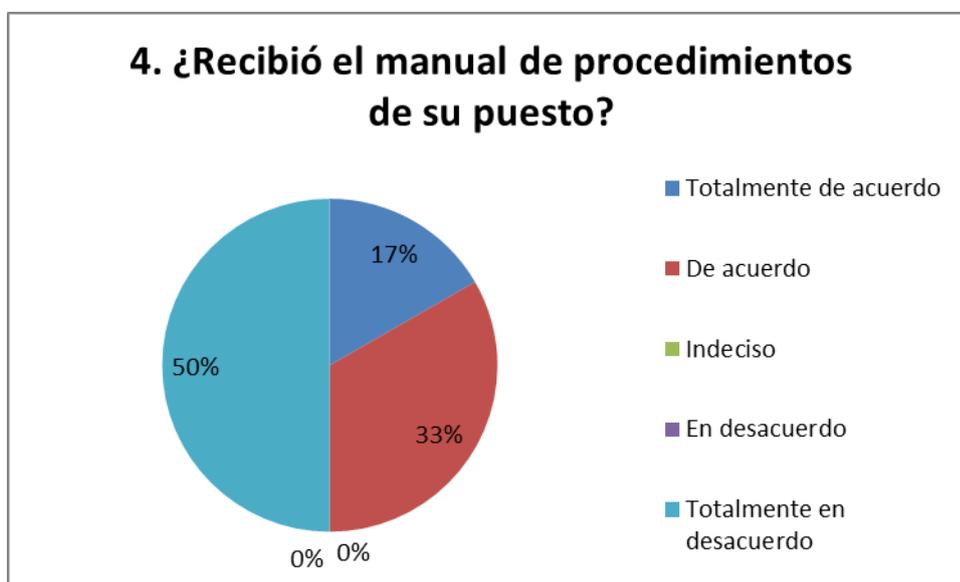


Gráfico 4: Manual de Procedimientos

El gráfico muestra que el 17% del personal está totalmente de acuerdo en haber recibido el manual de procedimientos de su puesto. El 33% de personal se encuentra de acuerdo en haber recibido el manual de procedimientos y el 50% está totalmente en desacuerdo. Esto demuestra que la mitad de los colaboradores no recibieron el manual de procedimientos de su puesto.

5. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

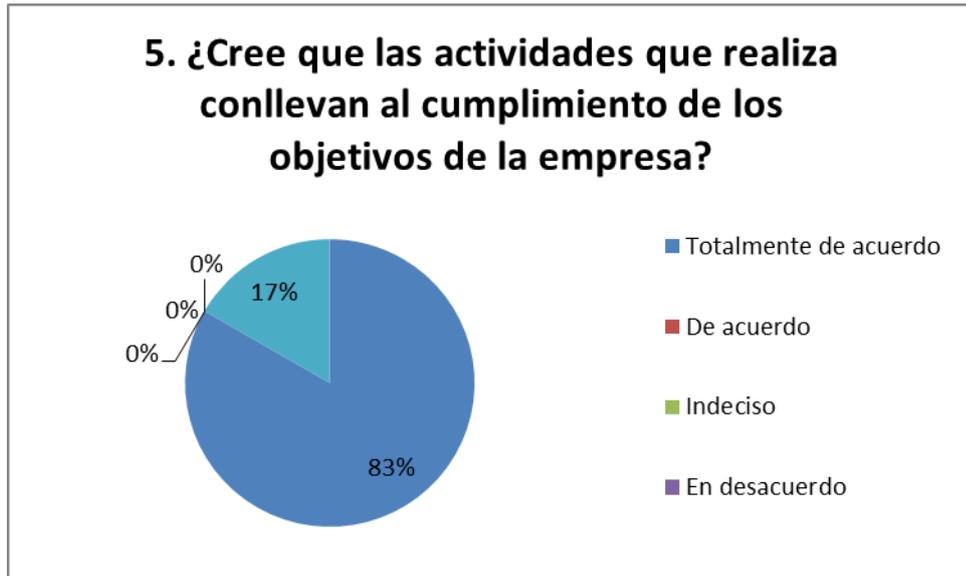


Gráfico 5: Cumplimiento de objetivos

El gráfico demuestra que el 83% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que las actividades que realizan conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa mientras que un 17% está totalmente en desacuerdo. Esto demuestra que la mayoría está de acuerdo con que sus actividades conllevan al cumplimiento de objetivos de la empresa.

6. ¿Recibió una inducción al ingresar a la empresa?

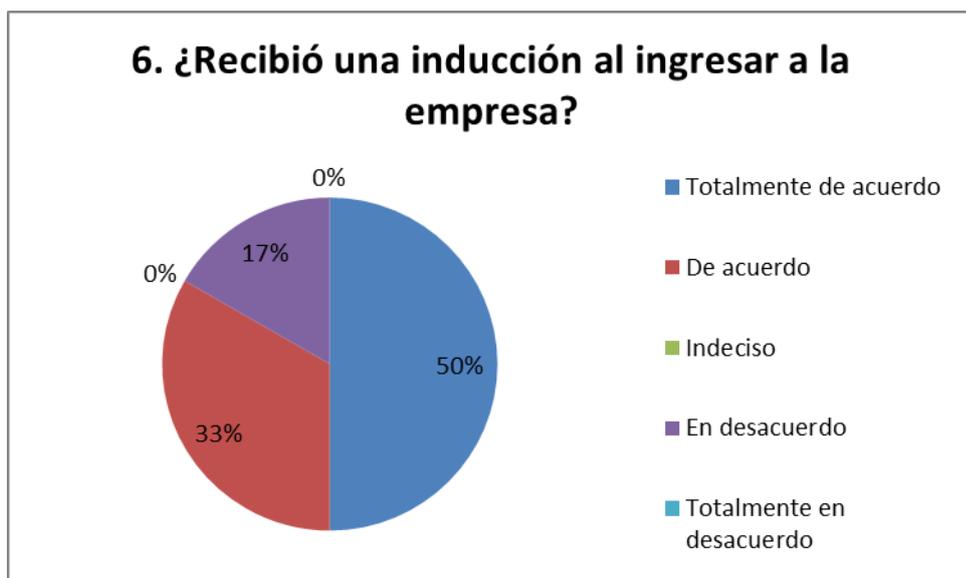


Gráfico 6: Inducción

Este gráfico demuestra que la mitad de los colaboradores está totalmente de acuerdo en haber recibido una inducción al haber ingresado a la organización. El 33% está de acuerdo en haber recibido algún tipo de inducción al ingresar a la organización mientras que un 17% está en desacuerdo. Esto demuestra que sólo la mitad de los colaboradores están totalmente de acuerdo con la inducción que han recibido.

ESTRUCTURA

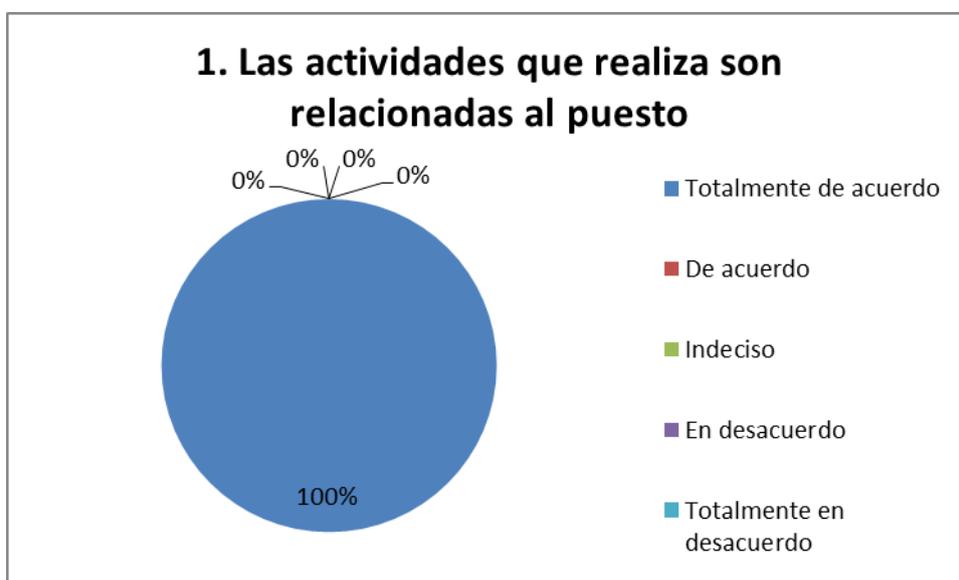


Gráfico 7. Actividades

Este gráfico demuestra que el 100% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que las actividades que realizan están relacionadas con el puesto que ocupan.

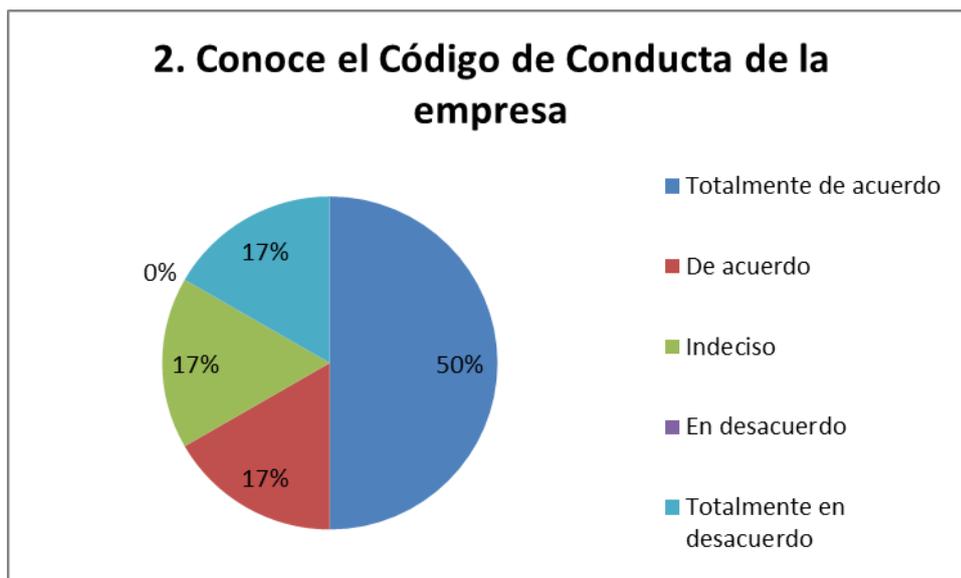


Gráfico 8: Código de Conducta

El gráfico demuestra que el 50% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que conocen el Código de Conducta, 17% marcó de acuerdo, 17% marcó que se encontraba indeciso y el otro 17% marcó que se encuentra totalmente en desacuerdo. Esto demuestra que la mitad de los colaboradores conocen el Código de Conducta de la empresa.

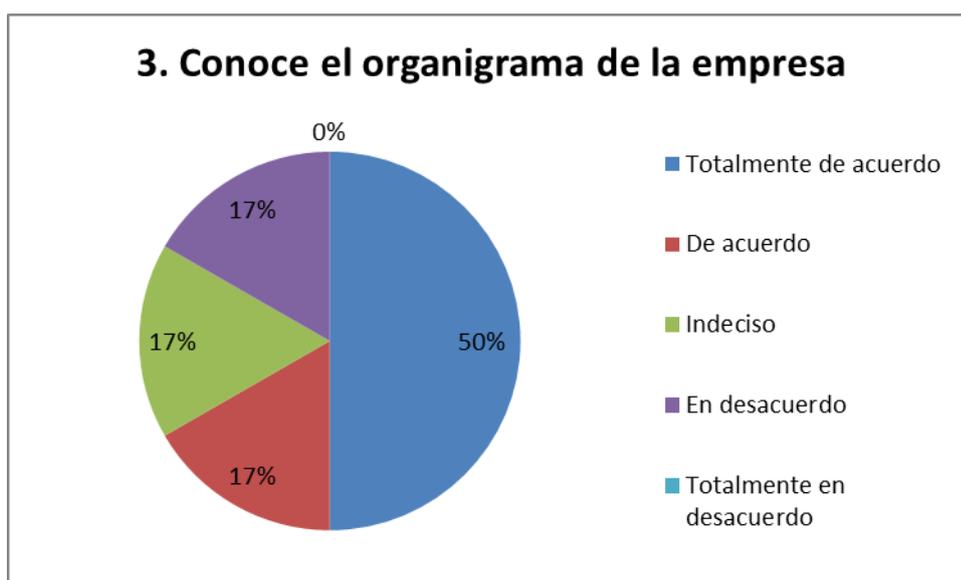


Gráfico 9: Organigrama

El gráfico demuestra que el 50% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que conocen el organigrama, 17% marcó de acuerdo, 17% marcó que se encontraba indeciso y el otro 17% marcó que se encuentra totalmente en desacuerdo. Esto demuestra que la mitad de los colaboradores conocen el organigrama de la empresa.

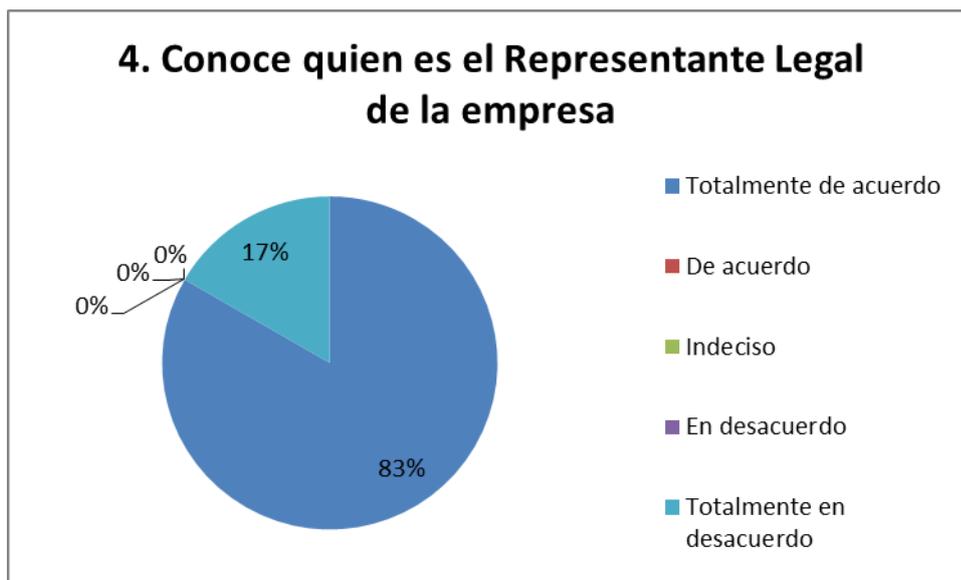


Gráfico 10: Representante Legal

El gráfico demuestra que el 83% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que conocen quién es el Representante Legal de la empresa y el 17% restante marcó que está totalmente en desacuerdo. Esto demuestra que la mayoría conoce quien es el Representante Legal de la empresa.

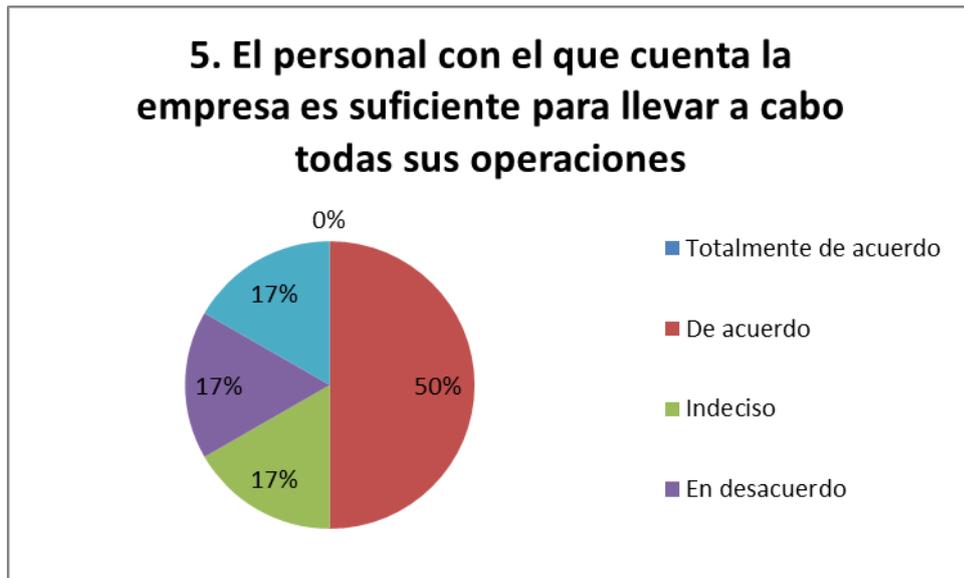


Gráfico 11: Personal para llevar operaciones

El gráfico demuestra que el 50% de los colaboradores están de acuerdo en que la empresa cuenta el personal suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones, 17% marcó que se encontraba indeciso, 17% marcó que se encuentran en desacuerdo y el otro 17% marcó que se encuentra totalmente en desacuerdo. Esto demuestra que la mitad de los colaboradores están de acuerdo con que la empresa cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo las operaciones.

RELACIONES

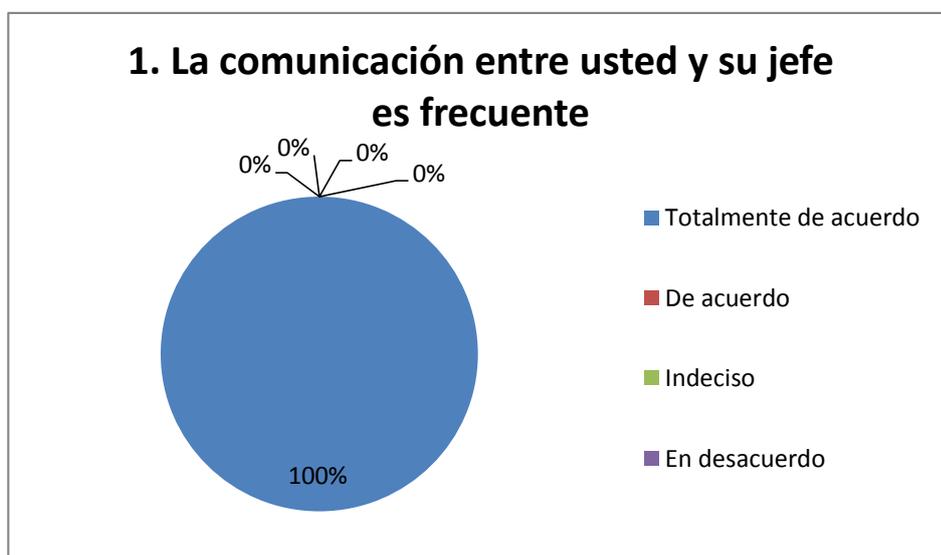


Gráfico 12: Comunicación

El gráfico demuestra que el 100% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que la comunicación entre ellos y su jefe es frecuente.

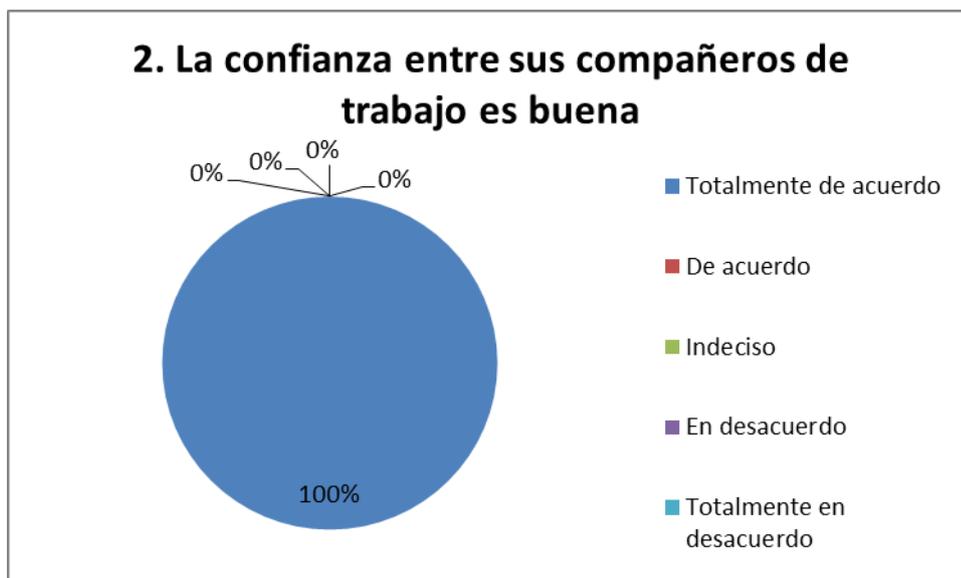


Gráfico 13: Confianza

El gráfico demuestra que el 100% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que la confianza entre sus compañeros de trabajo es buena.

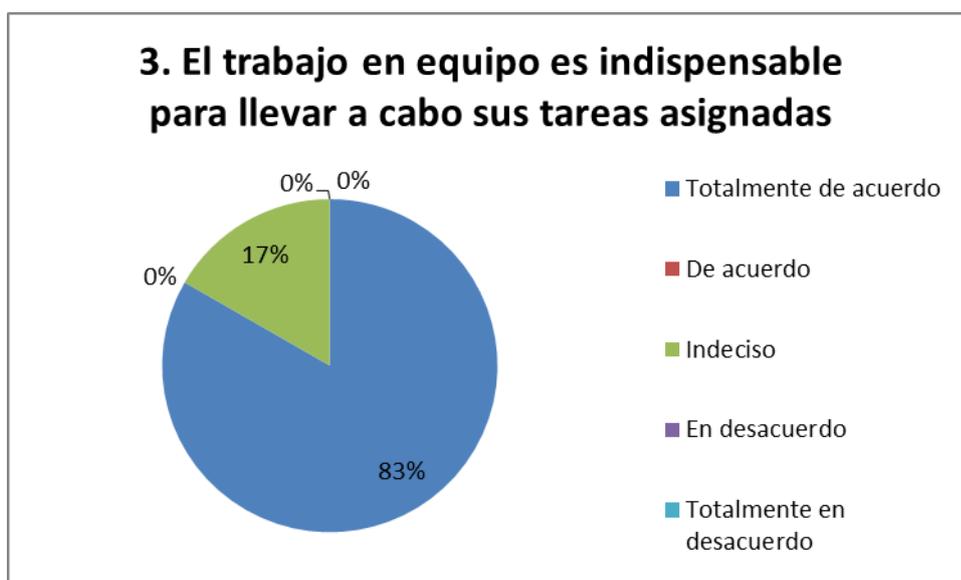


Gráfico 14: Trabajo en Equipo

El gráfico demuestra que el 83% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas mientras que el 17% restante se encuentra indeciso. Esto demuestra que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo en que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas.

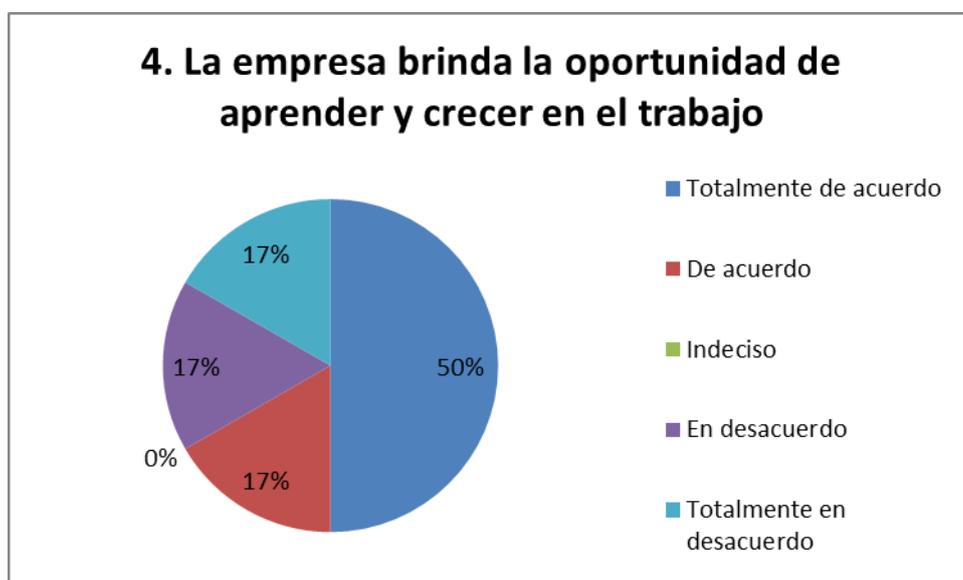


Gráfico 15: Aprendizaje y crecimiento

El gráfico demuestra que el 50% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que la empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, 17% marcó que se encuentran de acuerdo, 17% se encuentran en desacuerdo y el otro 17% está totalmente en desacuerdo. Esto demuestra que la mitad de los colaboradores están de acuerdo con que la empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

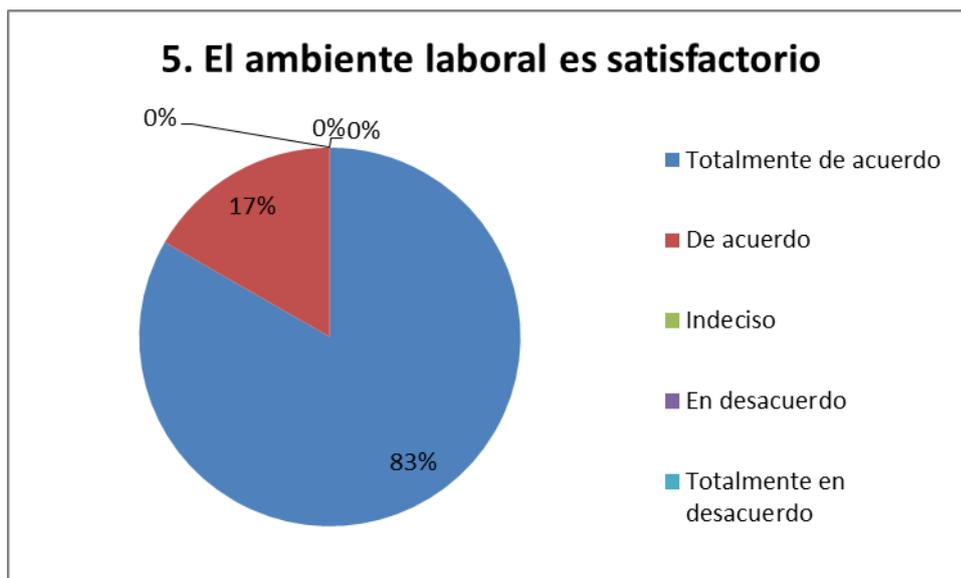


Gráfico 16: Ambiente Laboral

El gráfico demuestra que el 83% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que el ambiente laboral en la empresa es satisfactorio mientras que el 17% restante se encuentra de acuerdo. Esto demuestra que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con el ambiente laboral.

4.2 Implementación

Para la elaboración de éste proyecto se realizaron una entrevista preliminar de diagnóstico (Anexo B) con la Jefa de Selección, para obtener información de la situación actual de la empresa y de aquellas situaciones que requieran mejora, y un cuestionario de 16 preguntas de diagnóstico (Anexo C) a los colaboradores.

Se decidió realizar una entrevista semi-estructurada, por la flexibilidad que le brinda al entrevistador de utilizar las preguntas que se establecieron desde el principio y realizar nuevas preguntas que surjan durante la realización de la misma. Esto permitió que durante la entrevista se conozca más sobre el rol que jugaba el Jefe de Operaciones en la realización del proceso de inducción.

Para llevar a cabo la entrevista a la Jefa de Selección se realizó una guía de preguntas. Las preguntas fueron elaboradas en base a la lectura de material teórico encontrado en medios electrónicos referentes a diagnóstico organizacional y en base posibles situaciones de mejora que la empresa pudiera tener respecto a los manuales utilizados.

La entrevista de diagnóstico fue realizada en la oficina de la Jefa de Selección durante un horario en el cuál no debía asistir a reuniones con los clientes ni realizar entrevistas a posibles candidatos de los procesos que ella maneja. De ésta manera se consiguió evitar distracciones causadas por factores externos.

Los temas que se trataron en la entrevista incluían las fortalezas y debilidades que presenta la organización, la existencia de documentos formales como manuales de función y procedimientos actualizados, el programa de inducción, de qué manera se evalúa a los colaboradores y cambios por los que la empresa pasó recientemente.

Para seleccionar los temas principales que se tratarían en la entrevista se consideró fortalezas y debilidades, que permiten realizar un análisis interno;

documentos con los cuenta la organización, procesos que podrían considerarse para la realización del proyecto como evaluación de desempeño y el proceso de inducción y sobre cambios por los que ha pasado la empresa para conocer más a fondo sobre la situación actual.

Se consideró que para elaborar las preguntas de la entrevista se iniciaría con las fortalezas y debilidades de la organización. Ésta pregunta permite conocer cuáles son aquellos factores que la empresa considera son sus mejores atributos y se puede distinguir cuáles son aquellos factores que se considera son una oportunidad de mejora.

Otro tema que se consideró a tratar fueron los documentos formales como los manuales de funciones y manuales de procedimientos de la organización. Si la empresa cuenta con estos manuales entonces se los puede revisar para su actualización y de no contar con ellos se pueden elaborar como un proyecto.

El programa de inducción formal es de vital importancia para la adaptación del nuevo colaborador. Se decidió realizar esta pregunta en base a la experiencia obtenida mediante el ingreso a la organización, durante la cual se recibió una breve inducción general. Esta pregunta se realizó para ahondar en la posibilidad de que este tema pueda considerarse para realizar un proyecto.

Los cambios organizacionales afectan a las organizaciones y poseen repercusiones en el desempeño de los colaboradores así como en el ambiente de la organización. Al no haber pertenecido a la organización por mucho tiempo, esta pregunta se espera conocer que pasó en la organización en los últimos años. Esta pregunta da la oportunidad de conocer el método utilizado y cuáles son posibles cambios que se puedan aplicar.

La evaluación de desempeño es una herramienta que se utiliza para comunicar a los empleados sobre posibles oportunidades de mejora y qué

están haciendo bien, así como proporcionar información para aumentos salariales, transferencias, despidos, entre otros.

Dentro de los temas que fueron conversados durante la entrevista se dio énfasis en cómo el cambio por el que la empresa había pasado recientemente afectó a ciertos procesos como la inducción formal que se proporcionaba previamente a los nuevos colaboradores que se integraban a la organización.

Al realizar la entrevista, se apuntó manualmente las respuestas dadas por la Jefe de Selección. Esta información fue transcrita en un archivo de Word (Anexo B), y luego se la redactó para ser analizada y poder realizar el diagnóstico. De ésta manera se puede conocer sobre la situación actual de la empresa.

Una vez obtenidos los resultados de la entrevista se los analizó y se realizó el diagnóstico de la misma para conocer cuáles eran las situaciones que requerían mayor atención. Se consideró la falta de un programa de inducción formal era un problema dentro de la organización y se elaboró un árbol de problemas (Anexo A) en base a la información obtenida en la entrevista (Anexo B).

De los diferentes métodos y herramientas que se utilizan para identificar problemas en las organizaciones se decidió utilizar el árbol de problemas. Esta herramienta se escogió debido a su simplicidad para determinar cuáles son las causas y consecuencias del problema y cómo ayuda en la definición de los objetivos para resolver este problema.

Para elaborar el árbol de problemas se tomó la información de la entrevista, considerando como el problema principal la falta de un programa de inducción formal. Como las causas se consideró la reestructuración de personal y falta de información para el proceso y como consecuencias que no se realiza la inducción apropiada ya que nadie asumió esa función.

Una vez realizado el árbol de problemas se presentó el mismo a la Jefa de Selección para su revisión y aprobación. A pesar de que la Jefa consideró que el problema era una situación negativa, permitió el uso del nombre de la organización en este proyecto, firmando y utilizando el sello de la organización para su formalización de la aprobación del documento.

Cómo instrumento de recolección de información a ser aplicado a los colaboradores de la oficina de Guayaquil se decidió utilizar un cuestionario de diagnóstico corto (Anexo C). El cuestionario se elaboró mediante investigación teórica y su propósito es conocer la opinión de los colaboradores sobre la empresa en que laboran.

El cuestionario elaborado fue presentado a la Jefa de Selección para su aprobación y modificación previo a su aplicación. Se consideró que para realizar el diagnóstico de la situación actual se orientarían las preguntas en categorías que se enfoquen únicamente en los colaboradores y sus conocimientos y opiniones de la organización.

El cuestionario consiste en 16 preguntas, las cuáles se encuentran divididas en tres categorías: estructura, propósito y relaciones. Dentro de la categoría estructura hay seis preguntas; en la categoría de propósito se encuentran cinco preguntas y finalmente, en la categoría de relaciones hay cinco preguntas a ser respondidas.

Como opciones de respuesta se utilizó la escala de Likert, esto permite conocer el grado de conformidad del colaborador respecto a la pregunta. Cada pregunta cuenta con cinco opciones de respuesta, siendo la opción más favorable 'totalmente de acuerdo', el punto neutro 'indeciso' y la menos favorable 'totalmente en desacuerdo'.

La categoría estructura hace referencia al conocimiento que poseen los colaboradores sobre la estructura organizacional, utilizando preguntas que permitan saber si los colaboradores conocen el Código de Conducta, el organigrama, quién es el Representante Legal de la empresa, si las

actividades que realizan son relevantes al puesto y si la empresa cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo sus funciones.

El motivo por el cuál se considera la categoría estructura organizacional es porque se busca conocer qué saben los colaboradores sobre la organización en que laboran. La estructura organizacional permite definir las guías y parámetros que se rigen dentro de la empresa y que son relevantes respecto a las jerarquías y cadenas de mando existentes.

Esta categoría es importante para la empresa porque se quiere conocer qué saben los colaboradores de la empresa en la que laboran. Debido a que, como fue mencionado en los antecedentes de la empresa, esta pasó por una reestructuración y se desea obtener información respecto a cuanto conocen de la organización en la actualidad.

Se desea conocer si los colaboradores conocen el Código de Conducta. Este documento se encuentra en la plataforma en línea de la organización, para poder acceder se requiere que el colaborador tenga creados un usuario y contraseña. Debido al uso de correo electrónico institucional, el acceso a la plataforma es muy esporádico.

Una de las preguntas que realiza en esta categoría es referente al conocimiento sobre el organigrama de la organización. La Jefa de Selección proporcionó ésta información pero no ha sido socializado, motivo por el cual se busca conocer cuántos colaboradores están al día con los cambios que han sido realizados.

Como se mencionó con anterioridad, la empresa pasó por una reestructuración y la dueña de la empresa se convirtió en la Gerente General y también ocupa la posición de Representante Legal. Esta información no se presenta dentro de la breve inducción que se brinda a los nuevos colaboradores y se busca conocer cuántos de los colaboradores actuales lo conocen.

La cuarta pregunta en esta categoría es para conocer si los colaboradores consideran que las actividades que realizan son relevantes al puesto que ocupan. Se realiza esta pregunta para conocer la satisfacción de los colaboradores respecto a sus actividades diarias debido a que después de la reestructuración debieron asumir funciones de otros compañeros.

La quinta y última pregunta que se realiza en esta categoría nos permite conocer si los colaboradores actuales con los que cuenta la organización son los suficientes para poder llevar a cabo la cantidad de procesos de reclutamiento y selección que lleva la empresa. Al realizar el recorte de personal cada colaborador debió asumir un mayor número de procesos.

En la categoría propósito las preguntas a contestar hacen referencia al conocimiento que tengan los colaboradores sobre la visión de la organización, los valores, el Código de Ética, si recibió el manual de procedimientos de su puesto, si considera que sus actividades conllevan al cumplimiento de objetivos de la empresa y si recibieron inducción al ingresar a la empresa.

Como se explicó en el marco teórico, el conocer la visión de la organización permite que los colaboradores sepan que es lo que empresa quiere ser en el futuro y como quiere ser vista. Los colaboradores que conozcan la visión saben cuál es el objetivo o meta hacia el que encaminan sus esfuerzos. Mediante esta pregunta se espera conocer el porcentaje de colaboradores que conocen la visión.

Los valores organizacionales son relevantes ya que ayudan a guiar el comportamiento de los colaboradores de una empresa, es decir, cómo son y en qué creen. Con esta pregunta se quiere saber el porcentaje de colaboradores que conocen y han internalizado los valores de la organización, cuantos conocen cuáles son.

El Código de Ética es importante ya que contiene las normas y principios de comportamientos éticos que deben seguir los colaboradores de la empresa.

La organización desea saber el porcentaje de colaboradores que conocen y han leído este documento que fue enviado para su lectura mediante el correo electrónico institucional.

Con la tercera pregunta se desea conocer cuántos de los colaboradores recibieron un manual de procedimientos referente al puesto que ocupan para que pueda ser de ayuda durante su período de adaptación. Estos manuales son una herramienta que puede ayudar durante el proceso de la inducción específica.

La cuarta pregunta permitirá conocer el porcentaje de colaboradores que opinan que las actividades que ellos realizan a través de sus funciones diarias ayudan a alcanzar el objetivo de la empresa. Con esta pregunta se puede conocer si los colaboradores creen que las funciones que realizan tienen un propósito para cumplir los objetivos.

Con la quinta pregunta se busca conocer cuántos de los colaboradores recibieron una inducción formal a la empresa. Durante la entrevista realizada a la Jefa de Selección (Anexo B), se obtuvo el conocimiento que la inducción formal había cesado tras la reestructuración de la empresa y la pérdida de información utilizada durante la misma.

A través de la categoría relaciones se busca diagnosticar las relaciones de los colaboradores mediante preguntas sobre la comunicación con su jefe directo, el ambiente laboral, la confianza a sus compañeros de trabajo, las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que brinda la empresa y cómo influye el trabajo en equipo para llevar a cabo las tareas.

Es importante conocer sobre las relaciones de los colaboradores, ya que este factor juega un rol importante en el desempeño y productividad así como en la satisfacción laboral. Excelentes relaciones laborales sirven como motivación para que los colaboradores sientan interés por alcanzar los objetivos de la organización.

La primera pregunta hace referencia a la relación individual que posee cada uno de los colaboradores de la oficina de Guayaquil con su jefe directo, en este caso se trata de la Jefa de Selección. Con la pregunta se quiere conocer si la comunicación con su jefe es buena o si es un factor en el que se debe trabajar.

En lo referente al ambiente laboral, la organización está interesada en conocer la opinión y satisfacción de los colaboradores sobre el ambiente en que desempeñan sus labores. Un buen ambiente laboral es beneficioso ya que se pueden evitar los conflictos internos, aumenta la productividad y se reduce el riesgo de ausentismo y rotación.

La tercera pregunta permitirá conocer sobre las relaciones que existen entre los compañeros de trabajo. Se desea conocer sobre la confianza que poseen con sus compañeros, al ser sólo seis colaboradores en la oficina de Guayaquil, la falta de confianza o malas relaciones laborales podrían afectar gravemente el desempeño.

En la cuarta pregunta se busca conocer el nivel de satisfacción que poseen los colaboradores sobre las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa. La empresa ofrece cursos en línea, a inicios de año reciben una lista de cursos en línea que en los que se pueden inscribir y deben comunicar a la oficina de Quito cuáles son los cursos que desean tomar.

La última pregunta del cuestionario es sobre la satisfacción del trabajo en equipo, se desea saber si los colaboradores están de acuerdo en que el trabajo en equipo es indispensable y los ayuda a alcanzar sus objetivos. Al contar con pocos colaboradores que puedan llevar a cabo los procesos de selección, esta pregunta también se relaciona con el conocer si la empresa cuenta con el personal necesario.

Con la aprobación de la Jefa de Selección se determinó que se tomaría el cuestionario a todos los colaboradores al mismo tiempo, para asegurar que los resultados sean honestos. Los resultados de este cuestionario son de

importancia para la organización ya que les permitirá saber cuánto conocen los colaboradores de la empresa.

Previo a la aplicación del cuestionario, se coordinó con los colaboradores que este sería resuelto al mismo tiempo por todos. De esta manera se asegura que las respuestas sean honestas y no se vean influenciados por las opciones de respuesta marcadas por sus compañeros ni se sentirán obligados a contestar lo que creen que se sería lo más agradable.

El cuestionario fue aplicado al mismo tiempo a todos los colaboradores durante la mañana, considerando como factores la hora, para evitar fatiga por el trabajo y tomando en cuenta los horarios de salida de los colaboradores (una colaboradora tenía permiso por maternidad y el mensajero tiene horarios irregulares dentro de la empresa).

Se eligió como horario para la aplicación del cuestionario quince minutos antes del almuerzo, esto asegura que se encuentren todos los colaboradores en la organización ya que deben marcar la entrada y salida a la hora de almorzar. Un horario en la mañana, previo al almuerzo asegura que el colaborador no se encuentre muy cansado para responder las preguntas.

Una vez finalizada su aplicación se juntaron los cuestionarios para realizar la tabulación. Para esto se consideraron las respuestas marcadas por los colaboradores en las 16 preguntas del cuestionario, en caso de que el colaborador haya dejado la pregunta en blanco se consideró la respuesta como 'totalmente en desacuerdo'.

El cuestionario se analizó al tomar en cuenta las opciones de respuesta de cada pregunta, teniendo cada pregunta respondida el valor de 1 y cada respuesta en blanco 0. Se revisó la opción que el colaborador marcó como la opción que más se asemeja a su opinión y posterior a esto se asignó un porcentaje a cada opción de respuesta.

Para poder examinar las respuestas de cada pregunta se las analizó mediante gráficos en Excel. Se creó una tabla en la que representaran las opciones de respuesta marcadas por los colaboradores y luego se hizo un gráfico de pastel que correspondiera a cada pregunta. En cada gráfico se encuentra marcado el porcentaje correspondiente a la opción seleccionada.

Una vez tabulados los resultados del cuestionario se encontró que 50% de ellos se encontraban de acuerdo en haber recibido la inducción, éstos colaboradores ingresaron a la empresa previo al cambio en las líneas de jefatura y la reestructuración. 33% de los colaboradores se encontraban de acuerdo en haber recibido la inducción y 17% estaba en desacuerdo respecto a haber recibido la inducción.

Se considera como problema para trabajar en éste proyecto a la inducción debido a la importancia que tiene este proceso en la adaptación del nuevo colaborador a la organización, sus valores y cultura, la forma en que se va a integrar con sus compañeros de trabajo y a las funciones que debe cumplir en su nuevo puesto.

Un programa de inducción es importante para el nuevo colaborador ya que es su bienvenida a la organización. La inducción es cuando la persona empieza a conocer sobre aquello que hace a la empresa única y la distingue de los demás, conocer sobre qué es lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

La inducción general es importante para generar sentido de pertenencia en el nuevo colaborador. Mediante la inducción puede comenzar a inmiscuirse en la cultura de la organización y se puede observar cómo se adapta la persona a su nuevo puesto de trabajo y como se integra con sus compañeros.

La inducción específica, permite que el colaborador conozca sobre las funciones de su puesto, qué debe hacer y cómo debe hacerlo. Luego de la reestructuración de la empresa, la persona saliente le enseñaba en su último

día de manera rápida cuáles son las funciones que debe realizar. Actualmente se cuenta con un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección.

Mediante conversaciones informales con los colaboradores de la empresa se llegó a conocer que antes se realizaba la inducción a la empresa y se entregaba un pequeño folleto con información sobre la empresa a nivel internacional como lo es la visión que comparten, los valores de la organización y una breve historia de la fundación y expansión de la misma.

Este folleto antes mencionado contiene la información requerida para que el nuevo colaborador pueda conocer sobre la empresa y pueda integrarse a la cultura de la misma. La información que se encuentra en este folleto servirá como guía de lo que se debe enseñar al nuevo colaborador y debe considerarse en el manual de inducción.

En la actualidad la empresa ya no cuenta con este folleto y ya no se lo entrega a los nuevos colaboradores. Las últimas copias que se encuentran disponibles las poseen aquellos colaboradores que ingresaron a la empresa previo a la reestructuración y lo recibieron durante su ingreso a la organización.

Otro de los documentos de gran importancia durante los procesos de inducción es el Código de Ética. En la organización se hizo llegar por correo electrónico a todos los colaboradores de las distintas oficinas del país en los meses recientes. A pesar de que se estableció la importancia que éste tiene no se estableció un método de evaluación para comprobar que éste haya sido leído.

Para la propuesta de proceso de inducción se llegó a la conclusión que los documentos que formarían parte del mismo serían una carta de bienvenida dirigida al nuevo colaborador, el manual de inducción, diapositivas para una presentación general de la empresa, un volante detallando la información más importante sobre la empresa.

Se dispone que la carta de bienvenida sea el primer documento que recibirá el nuevo colaborador al empezar el proceso de inducción. La importancia de este documento es que ayudará a que el nuevo colaborador se sienta a gusto y que está siendo acogido de manera amistosa. La carta será dirigida al nuevo colaborador de parte de la empresa.

La carta de bienvenida posee una sola carilla de largo, cuenta con una bienvenida para el nuevo colaborador y buenos deseos de parte del equipo de trabajo del que va a formar parte. El Jefe le da a conocer que sus puertas están abiertas para guiarlo con cualquier duda que pueda tener y se espera que el esfuerzo del nuevo colaborador ayude a la obtención de los objetivos organizacionales.

Otro de los documentos de vital importancia durante este proceso es el manual de inducción. Éste manual servirá como guía durante la inducción del colaborador y contendrá la información necesaria para facilitar su adaptación e integración en la empresa. El manual será entregado al nuevo colaborador durante su primer día en el trabajo.

Para realizar el manual de inducción se revisó información teórica y ejemplos de trabajos de titulación hechos por estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. También se revisó modelos de inducción utilizados por la empresa en diferentes sucursales que posee en América Latina para conocer la información que a nivel mundial consideran más importante.

Para seleccionar la información que será relegada a los nuevos colaboradores mediante el manual de inducción se conversa con la Jefa de Selección para conocer cuáles eran los puntos que se trataban durante la inducción formal que contaba antes al organización y aquella información que sería importante que conozcan los nuevos colaboradores.

Se decide que la información que se presentará dentro del manual será la historia de la organización, la visión (ya que la empresa no posee misión),

los valores compartidos, las estrategias, servicios, atributos y la estructura organizacional. El organigrama que se presentará dentro del manual es el aprobado para las oficinas de Guayaquil.

Es importante que el nuevo colaborador conozca e interiorice la visión de la organización para que conozca a que apunta la organización. La visión es un concepto unificador que permite definir a la compañía y le da un propósito. La meta principal de la visión es guiar el trabajo de los colaboradores hacia el futuro, hacia lo que la organización busca alcanzar y quiere ser.

Manpower Professional no posee misión a nivel global y su sucursal en Ecuador no ha creado una misión propia a cumplirse a nivel nacional. La misión es una matriz estratégica altamente importante en las organizaciones debido a que define lo que la organización es, que busca, por qué y para qué existe.

La falta de misión puede afectar a la empresa porque los nuevos colaboradores pueden no sabe por qué realizan ciertas actividades. Pueden desconocer hacia qué están coordinando sus esfuerzos y cuál es el objetivo en común que se quiere alcanzar. En la oficina de Guayaquil los colaboradores conocen hacia qué objetivo trabajan ya que son pocos colaboradores pero una falta de misión puede afectar a empresas grandes.

Otro de los puntos importantes a compartirse durante la inducción son los valores organizacionales, uno de los elementos clave en el desarrollo de la cultura organizacional. Los valores son una guía para el comportamiento de los colaboradores, orientan su comportamiento e influyen en la identidad organizacional.

Los nuevos colaboradores deben conocer cuáles son las estrategias organizacionales para que sepan hacia que están trabajando, qué es lo que la empresa desea alcanzar y cómo van a hacerlo. Estas estrategias son compartidas a nivel global, generando un sentido de pertenencia no solo a nivel nacional sino con la empresa a nivel global.

Dentro de los temas a tratar en la inducción se le da a conocer al nuevo colaborador cuáles son los servicios que ofrece la empresa. Se le da a conocer sobre los diferentes servicios que se la empresa puede otorgar a sus clientes ya que al ingresar a la organización se convierte en un representante de la misma y debe conocer sobre ella.

Los atributos son aquellas características que definen la personalidad de la empresa y van a influenciar el comportamiento de los colaboradores, sus comunicaciones y la forma en que se presentan ya que al representar a la empresa deben evocar la imagen que esta desea que los clientes posean y la impresión que se tiene de la organización.

El organigrama será presentado durante la inducción. La importancia de compartir el organigrama con el nuevo colaborador yace en que le permite conocer cuáles son las jerarquías y cadenas de mando en la organización, de esta manera conocerá desde el primer día a quién reportar y quiénes son sus compañeros.

Como fue mencionado durante la entrevista de diagnóstico, la empresa pasó por un cambio a inicios del año 2016, motivo por el cual la estructura organizacional cambió en las tres oficinas de Ecuador. El nuevo organigrama no ha sido socializado a nivel nacional por lo que los colaboradores lo desconocen.

Es por esto que junto a la Jefa de Selección se tomó la decisión de dar a conocer al nuevo colaborador desde el primer día mediante la inducción cuál es el organigrama de la empresa. El nuevo organigrama fue revisado por la Jefa de Selección previo a su inclusión en el manual para comprobar que se ajuste a la jerarquía actual.

La información que se brinda dentro del manual permite expresar la identidad de la empresa y aquello que la hace resaltar y distinguirse de sus competidores. Es todo aquello que el nuevo colaborador debe conocer para integrarse a la empresa y poder alinear sus objetivos personales con los

objetivos organizacionales, es decir, aquello que hará que se ‘ponga la camiseta’ de la organización.

Para realizar la inducción, el colaborador recibirá una breve presentación a la empresa, su historia y matrices estratégicas. Esta inducción será realizada por la Jefa de Selección y se contará con material de apoyo, el manual previamente descrito y unas diapositivas realizadas mediante el programa de PowerPoint, que ilustren el contenido mencionado.

Como se mencionó durante la entrevista de diagnóstico (Anexo B), la empresa no cuenta con los mismos recursos con los que contaba previo a la reestructuración de la empresa por lo cual la inducción actual se da de manera oral y en caso de tener alguna consulta se pregunta a la Jefa de Selección o a los compañeros de trabajo.

Al no contar con información o un formato a seguir a nivel nacional se procedió a buscar en Internet si había información disponible de otras oficinas de Manpower a nivel de América Latina. Se encontró que Manpower Colombia había compartido en su página oficial las diapositivas usadas durante la inducción que ellos realizan.

Para realizar las diapositivas que se van a implementar en la inducción se consideró la información que fue compartida por Manpower Colombia respecto a las matrices estratégicas, así como la información a ser utilizada en el manual. Se tomó como ejemplo el formato utilizado en la presentación y se utilizó los colores de la organización a lo largo de las diapositivas.

Otra de las herramientas a utilizarse durante la inducción y para reforzar la información que se desea que aprenda el nuevo colaborador es un volante que fue elaborado durante este proyecto. Se espera que se entregue este documento al finalizar la inducción y el nuevo colaborador lo tenga a su disponibilidad.

El volante que se entregará al nuevo colaborador cuenta con la visión de la empresa, los valores, atributos y estrategia. Posee información que el colaborador debe conocer de la empresa, mediante este formato le será fácil recurrir a ella cuando requiera recordarla. El propósito de que refuerce esta información es para generar identidad organizacional.

Previo a la elaboración del volante se tuvo una reunión con la Jefe de Selección, de esta manera se pudo llegar a un acuerdo de cuál es la información que se desea que los nuevos colaboradores recuerden y que deberían poseer a la mano. Mediante la selección de puntos clave pueden recordar fácilmente y se evita la sobrecarga de información.

Para realizar y diseñar el volante se utilizó como herramienta una página de diseño en Internet llamada Canva. Se seleccionó un formato que sea conciso y que permite que la información sea de fácil lectura. Se editó el formato para utilizar colores que sean los mismos que se encuentran en el logo de la empresa.

Al utilizar los colores de la empresa se trata de empezar el adoctrinamiento del colaborador a la cultura. Los colores son representativos de la empresa y todas sus sucursales a nivel mundial, es un factor que es compartido por todos por lo que su utilización sirve para generar la integración del nuevo colaborador a la empresa.

Finalmente, se elaboró una corta encuesta de satisfacción de la inducción. A través de ésta encuesta se podrá conocer si el nuevo colaborador considera que la información brindada durante la inducción es la pertinente y ha facilitado su inserción al cargo. En la parte inferior se designó un espacio en el que el nuevo colaborador puede colocar sugerencias.

CONCLUSIONES

Durante la elaboración del presente trabajo se pudo evidenciar situaciones que permitieron la realización de las siguientes conclusiones:

- Se diseñó un programa de inducción dirigido al nuevo colaborador de la empresa Top Laboral Recursos Humanos y Servicios que permitirá que el nuevo integrante se adapte con mayor facilidad tanto a la organización como a su nuevo puesto de trabajo y transmitir la cultura organizacional.
- El programa de inducción proporciona al nuevo colaborador información general de la organización, dándole a conocer sobre la visión, historia de la organización, valores y estrategias, siendo beneficioso para su rápida inmersión en la organización y ayudándolo a alinear sus objetivos personales con los objetivos organizacionales.
- La inducción se divide en general y específica, de ésta manera el nuevo colaborador llega a recibir una inducción sobre la organización y sobre su nuevo puesto de trabajo donde un colaborador de su mismo equipo de trabajo lo instruye en las funciones a realizar.
- La mitad de los colaboradores desconocían el Código de Ética y un tercio de los colaboradores desconocían el Código de Conducta de la organización, mediante el programa de inducción se requiere que el nuevo colaborador sea presentado con estos documentos para que conozca que se espera de él.
- Se elaboró una herramienta para medir la influencia que tiene la inducción en la adaptación del nuevo colaborador, esta herramienta permite conocer si el proceso está siendo exitoso o no e implementar los cambios necesarios.

El programa de inducción es un elemento importante para la integración y adaptación del nuevo colaborador ya que genera un sentido de pertenencia. Permite la asimilación del nuevo colaborador a la empresa, integrarse a la cultura organizacional y conocer sobre los aspectos importantes de la organización como su misión, visión, valores, historia y el comportamiento esperado de él.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la organización que revise el programa de inducción formal cada dos años para que de esta manera la información utilizada esté actualizada. La inducción debe ser actualizada también cuando se dé un cambio en los reglamentos o normativas de la empresa para evitar que la inducción sea obsoleta.
- Se recomienda que el programa sea aplicado con los nuevos ingresos que se den en la organización, para que éste nuevo colaborador se sienta bienvenido en la organización y pueda facilitar su adaptación mediante los conocimientos de las matrices estratégicas de la organización y su historia.
- Respecto a la inducción específica, el nuevo colaborador recibe un manual de procedimientos referente al cargo que va a ocupar para conocer más a fondo las funciones que debe realizar y de qué manera. El manual de procedimientos debe ser actualizado cada año y será modificado en caso que se dé un cambio en los procedimientos.
- Se recomienda que se realice un formato de evaluación para poder comprobar que el nuevo integrante haya leído y afianzado la información que se encuentra en el Código de Ética y el Código de Conducta. Mediante ésta evaluación se asegura que el nuevo colaborador lea estos documentos y sepa lo que se espera de él.
- Se sugiere que la herramienta utilizada para medir la influencia de la inducción sea actualizada al mismo tiempo que se actualiza el manual de inducción, esto permite verificar la efectividad de la herramienta, darle el seguimiento necesario en las dudas del nuevo colaborador y realizar las modificaciones correspondientes.

Los puntos anteriormente mencionados son recomendaciones que ayudarán a que los nuevos colaboradores de Manpower en Guayaquil se adapten con mayor facilidad y se integren en la organización, de ésta manera colaborarán en el alcance de objetivos, generando mayor productividad de la organización y siendo más atractivos para el mercado.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias* (1ª. Ed., p. 354). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M. & Pedroza, F. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 268.
<http://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- Casas, D., Correa, J. (2009). *Diseño de los procesos de análisis de puestos, selección de personal y programa de inducción en la empresa Díaz Color, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.* (Tesis de pregrado). Universidad de La Salle. Recuperado de
<http://hdl.handle.net/10185/3248>
- Cheeseman, S. (2010). *Conceptos básicos en investigación*. Recuperado de
<https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8va. Ed., pp. 20-21). México D.F.: McGraw-Hill.
- Córdova, B. (2016). *Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa Dimarsa en la ciudad de Puerto Montt*. (Tesis de pregrado). Universidad Austral de Chile. Recuperado de
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcic796c/doc/bpmfcic796c.pdf>
- Díaz-Bravo, L., Martínez-Hernández, M., Torruco-García, U., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2() 162-167. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>

- García, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación* [Archivo PDF]. Recuperado de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- García, G. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>
- Giacomelli, R. (2009). *Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección* [Archivo PDF]. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2053-96.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2053-96.pdf)
- González, R., Salazar, F. (2008). *Aspectos básicos del estudio de muestra y población para la elaboración de los proyectos de investigación*. Recuperado de <http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/Raisirys-Gonz%C3%A1lez.pdf>
- Lozada, M. (2016). *La inducción y su impacto en el desempeño laboral del Departamento de Canales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda.* (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/6957>
- Manrique, A., Rondón, Y. (2016). *Análisis del proceso de inducción y socialización del personal de una empresa de servicios profesionales con el fin de conocer su incidencia en el desempeño del nuevo personal*. (Tesis de pregrado). Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3776/amayro.pdf?sequence=2>

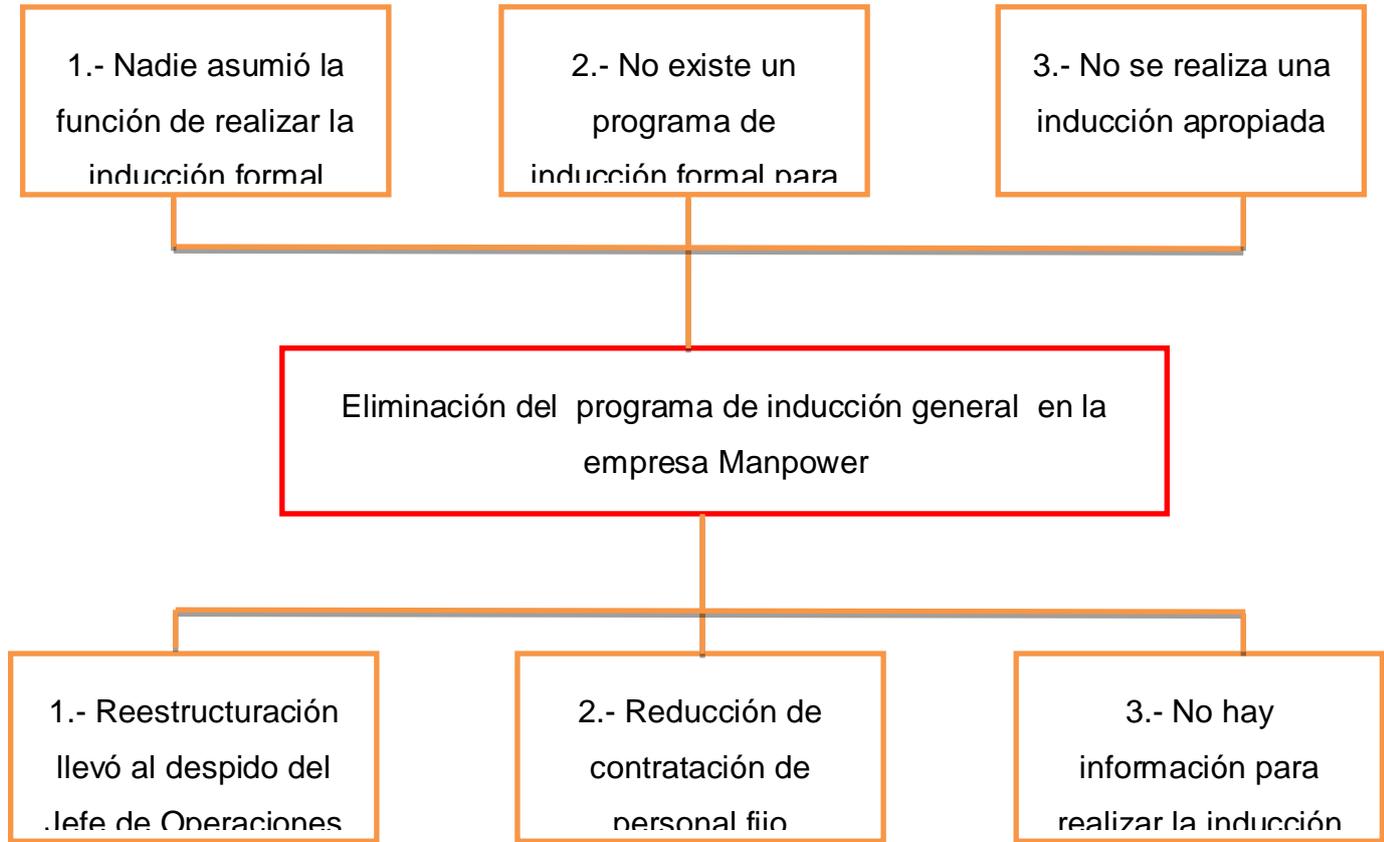
- Martínez, Y., Mercado, K., & Parra, M. (2016). *Influencia de la socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional en una empresa procesadora de algodón ubicada en la urbanización industrial La Quizanda, Valencia Estado Carabobo*. (Tesis de pregrado). Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://www.mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3451/1/ymartinez.pdf>
- Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la Editorial Don Bosco*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5618>
- NTN México. (2011). Valores organizacionales: indispensables para una empresa. *Boletín*, (10), 1. Recuperado de http://www.ntnmexico.com/boletines/2011/10_octubre_2011.pdf
- Prieto, R. (2013). *Reclutamiento* [Archivo PDF]. Recuperado de <http://administraciondepersonal1 sociales.uba.ar/files/2013/09/Reclutamiento-Fuentes.pdf>
- Ramos, N. (2016). *Diseño e implementación del programa de inducción y reinducción de personal en la Coordinación General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.edu.ec/handle/25000/11491>
- Real Academia Española. (2014). *Muestra*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Q0cz7HH>
- Reyes, N. (2005). *Diseño de un programa de inducción para el personal administrativo de Central Distribuidora S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1551_IN.pdf

Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13era Ed., pp. 561-562). México: Pearson Education.

Sampieri, H., Fernández, C., Baptista, P., (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta Ed.). Mexico: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A. ÁRBOL DE PROBLEMAS



	Elaboró:	Autorizó:
Nombre:	Ma. Paulina Falconi Sánchez	Nadia von Schoettler
Firma:		
Fecha:	Junio del 2017	Junio del 2017

Top Laboral
RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS S.A.

ANEXO B. ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO



Nombre:

Cargo:

Fecha:

Ma. Paulina (MP): ¿Cuáles considera que son las fortalezas de Manpower?

Nadia (N): Nosotros tenemos más de 35 años en el país y contamos con oficinas en Guayaquil, Quito y Cuenca. Ésta trayectoria que hemos tenido como empresa nos ha permitido mantenernos en una buena posición en el mercado y a su vez poder formar una base de información con candidatos que pueden aplicar a diferentes procesos. Contamos también con herramientas como 'Evaluatest' que nos permiten evaluar a los candidatos mediante pruebas psicométricas y psicotécnicas para ver cómo se alinean a los requerimientos que tiene cada cargo.

MP: ¿Con cuántas oficinas cuenta Manpower Ecuador?

N: Contamos con tres oficinas en Ecuador. La matriz está ubicada en Quito. Aquí en nuestras oficinas de Guayaquil somos 4 personas que nos encargamos de realizar procesos de selección para diversos clientes en todo el país. En Cuenca hay 1 persona.

MP: ¿Cómo se realiza la toma de decisiones, el seguimiento y control de los procesos?

N: Manejamos los procesos directamente con el cliente en base a sus requerimientos y necesidades. Medimos el progreso de los procesos de selección en base al tiempo, usualmente se trabaja en períodos de aproximadamente dos semanas para realizar todo el proceso hasta la presentación de la terna. Dependiendo del cliente variará el tiempo que se da

para la entrega de la terna y también la manera en que se hace el seguimiento, usualmente se hacen reportes.

MP: ¿Cuenta la organización con manuales de función?

N: Cuando entré a la empresa en el 2014 hicimos los manuales de función, pero desde entonces no se los ha revisado ni actualizado.

MP: ¿Y con manuales de procesos?

N: Así mismo, estos fueron hechos por la Especialista de Selección y yo en el 2014 cuando realizamos levantamiento de información para realizar ambos manuales los cuales necesitan ser actualizados porque hemos implementado nuevas herramientas y ahora contamos con menos personal, por lo que se ha dado un cambio en las funciones y procedimientos.

MP: ¿La empresa ha pasado por procesos de cambio recientemente?

N: Sí, hasta diciembre del 2015 en la sucursal de Guayaquil se contaba con una línea de jefatura compuesta por Gerente General, Gerente de Operaciones, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Selección. La representante legal de la compañía se convirtió en la Gerente General y hubo reducción de personal, la mayoría de jefaturas se trasladaron a Quito y en Guayaquil quedó la Jefa de Selección.

MP: ¿Cómo estaba el clima organizacional luego de éste período de cambio?

N: Durante la transición hubo mucha tensión, se dieron muchos recortes de personal en todas las sucursales e incluso nos tocó cambiarnos a una oficina más pequeña. En la actualidad el clima está muy bien y nos hemos adaptado a cumplir diferentes funciones que hacían otros cargos.

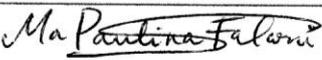
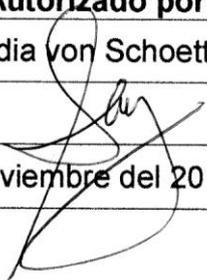
MP: ¿Qué repercusión tuvo éste cambio en la evaluación de desempeño?

N: No hemos realizado evaluación de desempeño desde el 2015. Existe el formato para realizarlas y cuando las realizábamos eran de 90 grados ya que yo retroalimentaba a la persona evaluada. Me interesa mucho retomar

las evaluaciones y buscar un nuevo formato que se apegue a nuestras necesidades actuales.

MP: ¿Cómo era el proceso de inducción?

N: Anteriormente cuando realizábamos una contratación en Guayaquil quien daba la inducción era el Gerente de Operaciones, daba a conocer al nuevo colaborador sobre Manpower a nivel de Ecuador y a nivel internacional. Ya que hemos reducido personal no se ha realizado inducciones a nuevo personal, a las pasantes se les ha dado un breve recorrido de la oficina y se les presenta a los compañeros explicándoles el rol de cada uno. Sería bueno realizar un plan para hacer inducción a nuevos colaboradores y también para las personas que vienen a entrevistarse y son parte de procesos, que no sólo reciban la inducción de la nueva empresa a la que se van a unir si son elegidos sino también darles a conocer más sobre nosotros pues en algunos casos no conocen cuál es el giro de nuestro negocio.

	Elaborado por:	Autorizado por:
Nombre:	Ma. Paulina Falconi Sánchez	Nadia von Schoettler
Firma:		
Fecha:	Noviembre del 2016	Noviembre del 2016

ANEXO C. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO

CUESTIONARIO

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

PROPÓSITO

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿Conoce la visión de la empresa dónde trabaja?					
2. ¿Le han informado sobre los valores de la empresa?					
3. ¿Conoce el Código de Ética de la empresa?					
4. ¿Recibió el manual de procedimientos de su puesto?					
5. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
6. ¿Recibió una inducción al ingresar a la empresa?					

ESTRUCTURA

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Las actividades que realiza son relacionadas al puesto					
2. Conoce el Código de Conducta de la empresa					

3. Conoce el organigrama de la empresa					
4. Conoce quién es el Representante Legal de la empresa					
5. El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones					

RELACIONES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente					
2. La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena					
3. El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas					
4. La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo					
5. El ambiente laboral es satisfactorio					

ANEXO D. CARTA DE BIENVENIDA

Estimado(a) Colaborador(a)

El equipo de Manpower se complace en brindarle la más cálida bienvenida a nuestra compañía, de la cual usted ahora forma parte. Le deseamos muchos éxitos en su gestión, la cual estamos seguros contribuirá a que la organización alcance sus objetivos institucionales y al crecimiento de la misma.

Es nuestro interés poder fortalecer nuestra cultura organizacional y nuestros valores institucionales, generando un clima laboral que promueva el desarrollo de nuestros colaboradores, la mejora continua y trabajando para cementar nuestro liderazgo en el mercado.

Buscamos brindar diariamente un servicio cálido y ágil a nuestros colaboradores y clientes, motivo por que nos interesa contar con personal que sea íntegro y competente como usted, que estén dispuestas a servir a nuestra organización, la cual cuenta con una rica historia brindando servicios de reclutamiento y selección.

En Manpower, le brindaremos todo el apoyo necesario para el desempeño adecuado de sus funciones, cada persona cumple con una labor específica muy importante para el buen funcionamiento de nuestra organización, por esto nos sentimos contentos de contar con su experiencia y capacidades.

Esperamos que pueda adaptarse pronto a nuestro ritmo de trabajo y que la experiencia que adquirirá contribuya a su crecimiento personal y profesional. Le recordamos que si tiene alguna duda no lo haga saber porque todos tenemos la disposición para colaborarle.

Bienvenido (a)

ANEXO E. PROPUESTA DEL MANUAL DE INDUCCIÓN

MANUAL DE INDUCCIÓN

Generalidades

El presente Manual de Inducción es una guía práctica que permitirá orientar al nuevo colaborador respecto a la organización a la que se ha unido y su funcionamiento, facilitando su período de adaptación e identificación. Permite también alinear al nuevo colaborador con las políticas y estrategias organizacionales.

Además permite establecer la reorientación de los actuales colaboradores a la cultura organizacional en virtud de los cambios por los que la organización ha pasado recientemente para seguir brindando el mejor servicio a los clientes.

Alcance

Es aplicable a todos los colaboradores que laboran en la organización, siendo dirigido principalmente a los nuevos colaboradores.

Objetivo

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y su nuevo puesto de trabajo a través de la facilitación de información de las características de la organización y del puesto para generar identificación con la organización.

Contenido

1. Historia.....	2
2. Visión.....	2
3. Valores.....	2
4. Servicios.....	3
5. Estrategias.....	5
6. Atributos.....	6
7. Estructura Organizacional.....	8

1. Historia

1948: Fundación de Manpower

Fue fundada en Milwaukee, Wisconsin, U.S., en 1948 por los abogados Elmer Winter y Aaron Scheinfeld. Manpower empezó con una idea — Winter and Scheinfeld necesitaban una mecanógrafa para trabajar en un proyecto que tenía fecha tope de entrega y se complicaba el tener personal contratado de forma temporal. Esto les llevó a preguntar como otros negocios superaban estas necesidades de personal temporal, ninguno con respuestas satisfactorias. Winter y Scheinfeld concluyeron que existía un mercado para una agencia para contratación de personal temporal, y así nació Manpower.

1952: Expansión en Estados Unidos

Manpower expandió operaciones en Estados Unidos para incluir otras ciudades como Minneapolis, Cleveland, Cincinnati, Nueva York, Pittsburgh y Boston.

1953: Inauguración de Fundación Manpower

Manpower lanza la Fundación Manpower, que se dedica a dar soporte a iniciativas de entrenamiento y educación en Estados Unidos.

1956: Se inaugura la primera oficina internacional

Manpower se convierte en una compañía internacional con la inauguración de oficinas en Montreal y Toronto. Manpower se expande a Europa estableciendo operaciones en Inglaterra. Actualmente tiene oficinas en casi todos los países de Europa.

1958: Creación de Salespower

Salespower, una división de Manpower, se establece en Chicago. Salespower provee personal de ventas, demostradores de producto, personal para tele mercadeo, encuestas y entrevistadores.

1963: Expansión a América del Sur

En 1963, Manpower comienza operaciones en América del Sur con la apertura de oficinas en Chile. Hoy por hoy Manpower Group tiene operaciones en 10 países Sudamericanos: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

1964: Se establece Youthpower

En un esfuerzo para encontrar trabajos de verano para estudiantes de colegio y universitarios, Manpower empieza Youthpower, una servicio que recibió un certificado de reconocimiento del presidente Lyndon Johnson.

1968: Establecimiento de Manpower Technical

Manpower reconoce la demanda para empleados temporales en campos fuera de la oficina tradicional, en puestos de asesoría de compra y temas industriales. Esta nueva división, Manpower Technical, brinda soporte en áreas como ingeniería, y afines.

1969: “La Conciencia de Manpower” Nueva filosofía es introducida

El cofundador Elmer Winter introduce “La conciencia de Manpower,” una filosofía corporativa que reconoce que la gente dentro de la compañía es su mayor riqueza motiva un tratamiento de igualdad en el respeto a las áreas de trabajo.

1982: Introducción de Skillware ® Training Software

Viendo la necesidad de entrenar a los trabajadores en nuevas técnicas de automatización y programación, Manpower desarrolla e introduce. Manpower ha entrenado a más de 7 millones de personas alrededor del mundo utilizando Skillware.

1985: 1000 oficinas alrededor del mundo

Manpower sobrepasa las 1000 oficinas alrededor del mundo.

1987: Se introduce Ultradex™

Después de más de 3 años de desarrollo, Manpower introduce Ultradex™, una batería de pruebas validadas, que aún es el único sistema de exámenes en el servicio de contratación de personal, diseñado para determinar la calidad en el candidato, su calidad en ética de trabajo, atención al detalle, habilidad para seguir instrucciones verbales y escritas, velocidad y destreza, etc. Estas exámenes aseguran que Manpower proveerá empleados temporales que disfruten su trabajo y que estén entrenados para realizarlos con éxito.

1998: Inauguración de Global Learning Center

Manpower crea el Global Learning Center (GLC) para entregar entrenamiento virtual vía internet a su fuerza laboral global. Una librería en expansión permanente de cursos de entrenamiento administrativo y de computación, que está disponible en línea para empleados temporales de Manpower, en nueve idiomas diferentes, lo que provee de una gran habilidad para mejorar destrezas y avanzar en sus carreras.

2003: 4000 oficinas a nivel mundial

La red de Manpower se expande a 4000 oficinas alrededor del mundo.

2006: Manpower presenta su nueva identidad corporativa

Por primera vez en 58 años, la compañía cambia su imagen corporativa, emergiendo como líder en servicios de reclutamiento.

2008: Celebración de los 60 años

Manpower celebra seis décadas contribuyendo con las organizaciones e individuos a ganar en el mundo del trabajo.

2. Visión

Liderar la creación y provisión de soluciones innovadoras de Capital Humano que permitan a nuestros clientes triunfar en el cambiante mundo del trabajo.

3. Valores

Estos son nuestros valores, creemos fervientemente en ellos y guían nuestras decisiones y acciones como personas y como organización:

- a) Gente: Nos importa la gente y el papel del trabajo en su vida. Respetamos a las personas como individuos, confiamos en ellas y las apoyamos para que puedan alcanzar sus objetivos tanto en el trabajo como en la vida.

Ayudamos a que las personas desarrollen sus carreras mediante planificación, trabajo, orientación y capacitación.

Reconocemos que el aporte que todos realizan para que logremos el éxito: nuestro personal, clientes candidatos y empleados temporales. Promovemos y recompensamos los logros.

- b) Conocimiento: Compartimos nuestros conocimientos, experiencia y recursos, para que todos puedan comprender el presente y el futuro del mundo laboral y sepan cual es el mejor modo de enfrentarlo.

Escuchamos activamente y aprovechamos dicha información para mejorar nuestras relaciones, soluciones y servicios.

Basados en nuestro conocimiento del mundo laboral, fomentamos activamente el desarrollo y la adopción de las mejores prácticas en el mundo entero.

- c) Innovación: Estamos a vanguardia del mundo laboral. Nos atrevemos a innovar, a ser pioneros y a evolucionar.

Nunca aceptamos el statu quo.

Constantemente desafiamos la norma para descubrir nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Disfrutamos de nuestro espíritu emprendedor y nuestra velocidad de respuesta: asumimos riesgos, sabiendo que no siempre tendremos éxito, pero nunca arriesgamos a nuestros clientes.

4. Servicios

d) Selección de Personal: Desde altos ejecutivos a personal administrativo y operarios especializados, encontramos a los mejores candidatos de todo tipo de trabajo y perfil. Nuestras áreas de especialidad son reclutamiento y opciones de selección. En cada proceso de selección aplicamos procedimientos exclusivos, utilizando herramientas de evaluación propias, totalmente configurables a cada perfil requerido, con mecanismos de control y calidad probados en todo el mundo, como el estándar más alto de la industria. Tenemos un Sistema de Gestión de Calidad para la realización del servicio de Búsqueda, Evaluación y Selección de Personal; que nos permite mantener un muy alto nivel en nuestros procesos.

Nómina y Outsourcing de RRHH: El servicio de Outsourcing de Nómina permite liberar a nuestros clientes de la carga operativa que significan estos procesos y contar con un proveedor que garantiza un manejo adecuado del pago de salarios a sus empleados, en base al estricto cumplimiento de la ley laboral. Prestamos nuestros servicios a empresas grandes, medianas y pequeñas, tanto transnacionales como nacionales. Cumplimos con los parámetros de las Regulaciones del Ministerio de Relaciones Laborales y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con el objetivo de asegurar que se cumplan las condiciones y derechos de los trabajadores. Utilizamos software configurable a las necesidades de reportes, información y cumplimiento de políticas internas de nuestros clientes, garantizando la confidencialidad de información.

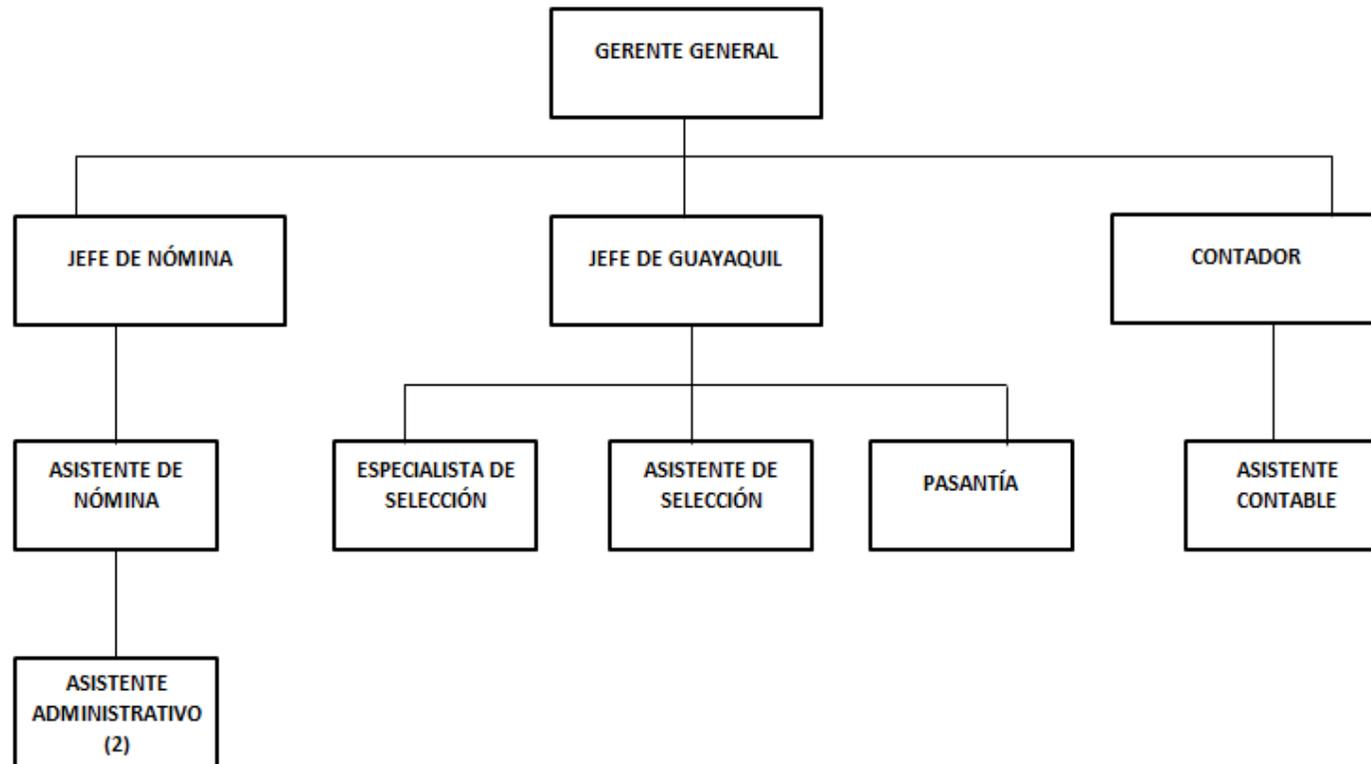
5. Estrategias

- Ingresos: Para generar más **ingresos** debemos comprender estratégicamente las necesidades y metas de nuestros clientes, elevar y expandir nuestras relaciones de mutuo beneficio y evaluar nuestra contribución a las actividades comerciales de nuestros clientes.
- Eficiencia: Para mejorar nuestra **eficiencia** debemos lograr mayor velocidad y calidad, y usar eficazmente los recursos en todas nuestras operaciones.
- Innovación: Para ser fieles a nuestro compromiso con la **innovación**, debemos buscar ideas creativas en los mercados locales y replicables en el mundo entero. Nuestra tarea consiste en desarrollar y expandir nuestras capacidades mientras creamos servicios dirigidos al presente y futuro.
- Liderazgo: Para conservar nuestro **liderazgo** debemos anticipar continuamente las dinámicas futuras del mercado y contribuir a diseñar sistemas sociales y laborales a nivel mundial.
- Organización y cultura: Para que nuestra **organización y cultura** evolucionen, debemos atraer y retener a largo plazo a personas valiosas. También requiere crear un entorno que promueva la capacidad emprendedora, recompense el alto rendimiento y nos motive a desarrollar todo nuestro potencial.

6. Atributos

- Visionarios: Miramos hacia el futuro. Anticipamos los cambios y nos preparamos para ellos. Ya que promovemos muchos de estos cambios nosotros mismos, podemos asesorar y orientar sobre el futuro del mundo laboral. Siempre de cara al futuro, siempre mejorando, siempre a la vanguardia.
- Incluyentes: Somos para todos. Trabajamos como un solo equipo. Trabajamos con hombres y mujeres de todas las edades, nacionalidades, culturas y habilidades. Trabajamos con todas las empresas y organizaciones, ya sean grandes o pequeñas, locales, nacionales o internacionales. Con todos. En todas partes.
- Expertos: Al trabajar todos los días con clientes y candidatos en el mundo entero, sabemos cómo está cambiando el mundo laboral. Tenemos el conocimiento y somos precisos, claros y concisos. Gracias a nuestra experiencia, podemos ayudar a que las personas comprendan y aprovechen las oportunidades que surgen en el mundo laboral.
- Innovadores: Vemos las cosas desde un punto de vista diferente, desafiando la norma y encontrando soluciones creativas e inesperadas. Gracias a nuestras ideas innovadoras descubrimos nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Al ofrecer mayor cantidad de opciones diferentes, incentivamos a las personas a pensar de manera diferente sobre el trabajo y elecciones que realizan.
- Atractivos: Somos acogedores y accesibles, y siempre estamos encontrando nuevas formas de hacer que el trabajo sea más interesante. Considerados, respetuosos y sensibles, incentivamos a las personas a que exploren nuevas oportunidades y expandan sus habilidades.
- Confiables: Somos honestos y sinceros. Somos responsables y cumplidos. Tenemos integridad. Las personas confían en que nosotros les diremos la verdad y las ayudaremos a tomar las decisiones correctas. Cuando decimos que haremos algo lo hacemos.

7. Estructura Organizacional



ANEXO F. VOLANTE DE INFORMACIÓN DE LA INDUCCIÓN



Manpower®

INFORMACIÓN DE LA INDUCCIÓN

Lo que significa nuestra marca:

 **Visión**
Liderar la creación y provisión de servicios que permitan a nuestros clientes triunfar en el cambiante mundo laboral.

 **Valores**

- Gente
- Conocimiento
- Innovación

 **Estrategias**

- Ingresos
- Eficiencia
- Innovación
- Liderazgo
- Organización
- Cultura

 **Atributos**

- Visionarios
- Expertos
- Incluyentes
- Innovadores
- Atractivos
- Confiables

TOP LABORAL RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS
Guayaquil

Parque Empresarial Coloán,
Edificio Empresarial 1, Piso
1, Oficina 109
(04) 2136291
ext. 102,103,104,105,106

ANEXO G. DIAPOSITIVAS DE LA INDUCCIÓN

Presentación de Inducción

¿Quiénes somos?

Somos ManpowerGroup, una compañía mundial líder en soluciones de capital humano con más de 70 años en el mercado.

Nuestros servicios comprenden todo lo relacionado con la gestión de talento humano, estos los prestamos a través de nuestras marcas Manpower, Experts, Right Management y ManpowerGroup Solutions.

En el mundo:

Fundada en 1948 en Míchigan, Estados Unidos

Presencia en 85 países y más de 1.5 millones de empleados

Comercio con 600.000 clientes en todo el mundo

Últimos ingresos a 1.1 billones de dólares (2019) con 24 millones de horas de servicio

En Ecuador:

Fundada en 2002 en Guayaquil

Presencia en 2 ciudades del país

Nuestra HISTORIA

- 1948: Manpower se funda en Míchigan, Estados Unidos
- 1950: Los departamentos de Míchigan, Colorado, Pittsburgh, Connecticut y Nueva York se crean
- 1958: Manpower se da a conocer en Europa, México y España e Inglaterra
- 1988: Manpower se convierte en una compañía pública
- 1990: Comenzamos la expansión en Ecuador
- 1999: Manpower se convierte en una compañía pública en Ecuador
- 2008: Manpower presenta su nueva identidad corporativa
- 2009: Manpower se convierte en una compañía pública en Ecuador
- 2019: Celebramos 70 años de Manpower

Nuestra VISIÓN

Liderar la creación y provisión de servicios que permitan a nuestros clientes triunfar en el cambiante mundo laboral.

Nuestros VALORES

- Nos importan las personas y el papel del trabajo en sus vidas
- Aprendemos y crecemos compartiendo conocimientos y recursos
- Nos atravesamos a innovar y ser pioneros. Aceptamos los desafíos

Nuestros ATRIBUTOS

EXPERTOS

VISIONARIOS

INNOVADORES

INOLUYENTES

CONFIABLES

ATRACTIVOS

Nuestras ESTRATEGIAS

Nuestros servicios

Manpower
Somos líderes mundiales en gestión del talento. Síndamos soluciones que mejoran la agilidad y productividad de nuestros clientes.

La capacidad para aprovechar el potencial de las personas con las habilidades y experiencias adecuadas se ha convertido en un elemento clave de la diferenciación competitiva.

- Selección de Personal
- Nómina & Outsourcing de RRHH
- Capacitación
- Consultoría
- Promociones

¡BIENVENIDO!

ANEXO H. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA INDUCCIÓN

Nombre:	Fecha:
Responsable de la Inducción:	

A continuación encontrará afirmaciones que permiten evaluar el proceso de evaluación de la Inducción en el cargo:

- 1. La información que se le brindó respecto a su cargo fue clara**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo

- 2. La indicación de donde desarrollará sus funciones fue la adecuada**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo

- 3. La descripción de cómo desarrollar sus funciones fue pertinente**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo

- 4. Recibió los elementos necesarios para el desarrollo de sus funciones**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo

- 5. El Jefe Inmediato hizo entrega de su puesto de trabajo y los elementos de oficina necesarios para cumplir con las funciones asignadas:**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo

- 6. La indicación del horario que va a cumplir fue completa**
 - Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- En desacuerdo

7. La presentación a sus compañeros de trabajo le hizo sentirse a gusto en la empresa

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

8. Fue indicada la presentación de las instalaciones de la empresa

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

9. La bienvenida que le dieron sus compañeros de trabajo fue agradable

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

10. Considera que fue completa la información que le brindaron de su cargo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

11. El tiempo empleado en la inducción es el adecuado

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

12. Sugerencias:



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Falconi Sánchez María Paulina**, con C.C: # **0924764848** autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta de un programa de inducción para los nuevos colaboradores y su influencia en el proceso de adaptación en el área de reclutamiento y selección en Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A.**, 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, **13 de septiembre** de **2017**

f. _____

Nombre: **Falconi Sánchez, María Paulina**

C.C: **0924764848**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de un programa de inducción para los nuevos colaboradores y su influencia en el proceso de adaptación en el área de reclutamiento y selección en Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A		
AUTOR(ES)	María Paulina Falconi Sánchez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Rafael M. Coello Moreira		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de septiembre de 2017	No. PÁGINAS:	89
ÁREAS TEMÁTICAS:	Recursos humanos, Inducción, Adaptación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Inducción, manual de inducción, consultoría, recursos humanos, propuesta, talento humano		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

Este documento presenta la propuesta de un programa de inducción para los nuevos colaboradores de Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A., el programa de inducción posee un rol importante durante la adaptación e integración del nuevo colaborador. En el siguiente proyecto se describen las fases del levantamiento de información así como el diseño del programa de inducción y una herramienta para medir su influencia, que contiene los temas clave que el nuevo colaborador debe conocer. El objetivo de éste trabajo es proponer un programa de inducción formal para los nuevos colaboradores de la organización ya que actualmente la empresa no cuenta con uno. Para elaborar ésta propuesta se utilizaron dos herramientas de recolección de información: una entrevista semi estructurada con la Jefa de Selección, acerca de las necesidades y la situación actual de la empresa y un cuestionario de diagnóstico, aplicado a los colaboradores de la oficina de Guayaquil.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2233075	E-mail: mpaulinafalconis@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs	
	Teléfono: +593-4-2209210 ext- 1413-1419	
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

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