



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Rediseño Del Proceso De Inducción De La Empresa Embutidos La Vienesita
Y Su Impacto A Nivel Organizacional

AUTOR (ES):

Armas Andrade, Leslie Yuliana
Bohórquez Jiménez, Maria Cristina

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Psic. Cabezas Córdova, Belen Elizabeth, Mgs.

FECHA:

7 de Septiembre del 2021

Guayaquil, Ecuador



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 **Armas Andrade, Leslie Yuliana; Bohórquez Jiménez, María Cristina**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f.

Cabezas Córdova, Belén Elizabeth

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 7 días del mes de Septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

Carrera Psicología Organizacional

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Armas Andrade, Leslie Yuliana; Bohórquez Jiménez, María Cristina,**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Rediseño Del Proceso De Inducción De La Empresa Embutidos La Vienesá Y Su Impacto A Nivel Organizacional** 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 7 días del mes de Septiembre del año 2021

EL AUTOR

f. _____

Nombre: **Armas Andrade, Leslie Yuliana**

C.C: **0929937779**

f. _____

Nombre: **Bohórquez Jiménez, María Cristina**

C.C: **0941456485**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Armas Andrade, Leslie Yuliana; Bohórquez Jiménez, María Cristina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Rediseño Del Proceso De Inducción De La Empresa Embutidos La Vienesá Y Su Impacto A Nivel Organizacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 7 días del mes de Septiembre del año 2021

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Nombre: **Armas Andrade, Leslie Yuliana**

C.C: **0929937779**

f. _____

Nombre: **Bohórquez Jiménez, María Cristina**

C.C: **0941456485**



Guayaquil, 30 de agosto del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	REDISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA EMBUTIDOS LA VIENESA Y SU IMPACTO A NIVEL ORGANIZACIONAL.docx (D111839825)
Presentado	2021-08-30 11:08 (-05:00)
Presentado por	leslie.armas@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	ARMAS ANDRADE LESLIE YULIANA , BOHORQUEZ JIMENEZ MARIA CRISTINA Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 52 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: REDISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA EMBUTIDOS LA VIENESA Y SU IMPACTO A NIVEL ORGANIZACIONAL.

Estudiante:

- Armas Andrade, Leslie Yuliana
- Bohórquez Jiménez, María Cristina

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quién con su bendición ha llenado siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la empresa “Embutidos La Vienesas” por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su empresa.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a toda la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la educación, a mis profesores que a lo largo de la carrera han sido quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Leslie Armas Andrade

Quiero agradecer a nuestra Decana, docentes y personal administrativo de la Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, quienes a lo largo de éste camino pudieron aportar con sabiduría, conocimientos y consejos que motivaron a esforzarme con dedicación y entrega la terminación de mi carrera universitaria.

Agradezco a mis padres y mi hermano que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas.

A mis familiares y amigos que con su apoyo también pusieron su granito de arena.

Así mismo, deseo expresar mi agradecimiento a la empresa de “Embutidos La Vienesas”, especialmente al área de Recursos Humanos por haberme abierto las puertas desde el inicio, brindándome la oportunidad de obtener experiencia profesional y poder aplicar todos mis conocimientos adquiridos durante la carrera como estudiante.

María Cristina Bohórquez

Dedicatoria

A Dios por permitirme tener salud, quien ha sido mi guía, fortaleza y amor que ha estado conmigo hasta el día de hoy.

A mis padres Jovanny e Ivonne quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, para no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre, de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Leslie Armas Andrade

En primer lugar, a Dios por haberme dado fortaleza, sabiduría e inteligencia, permitiéndome haber llegado hasta este momento tan importante de mi vida con la culminación de mi trabajo de titulación.

En segundo lugar, a mis padres, en especial a mi madre Mgs. Norma Cristina Jiménez Guevara., por ser el pilar más importante en mi familia y por demostrarme siempre su apoyo incondicional.

También a mis profesores y demás autoridades quienes forman la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la muy ilustre Universidad Católica Santiago de Guayaquil, quienes me brindaron su apoyo para poder desenvolverme como una profesional más ante esta sociedad.

María Cristina Bohórquez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA
REPRESENTANTE DE LA DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA MORAN
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO
OPONENTE

INDICE

INDICE.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO	4
1. CAPITULO I: ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	4
1.1. HISTORIA	4
1.2. MISIÓN	6
1.3. VISIÓN	6
1.4. VALORES	6
1.5. ORGANIGRAMA	6
2. CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
2.2. OBJETIVO GENERAL	10
2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3. CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	11
3.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	12
3.2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	13
3.3. DEFINICIÓN Y OBJETIVO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	14
3.4. ETAPAS Y ELEMENTOS.....	18
3.5. IMPORTANCIA Y VENTAJAS.....	19
3.6. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
3.7. CARACTERÍSTICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
3.8. CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN AUTORES	27
3.9. COMUNICACIÓN EFECTIVA	29
3.10. CAMBIO ORGANIZACIONAL	30
4. CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	32

4.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO	32
4.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	32
4.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
4.4.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	34
4.5.	INSTRUMENTO TEST DE FISCHMAN	35
4.6.	ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL (Elaboración propia)	36
	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	38
	ESTRATEGIAS.....	74
	CONCLUSIONES	78
	BIBLIOGRAFÍA.....	80
	ANEXOS	83

RESUMEN (ABSTRACT)

El proceso de inducción es importante en toda organización pues es el primer contacto que tiene el nuevo colaborador con el ambiente de trabajo, permite detallar las funciones a desempeñar, presentar el ambiente laboral, detallar las normativas y la cultura organizacional. En la presente investigación se indaga sobre cómo influye el proceso de inducción de los nuevos empleados en la empresa La Vienesa para dicho fin se propuso como pregunta de investigación: ¿Cómo influye el proceso de inducción en la cultura organizacional de la empresa de “Embutidos La Vienesa” de la Ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas? Entre los principales resultados se ha identificado que los nuevos empleados solo reciben un video y dos textos escritos, el manual de normas y el de descripción de las funciones, y quien será su jefe, con lo cual el proceso no es adecuado. Se propone redefinir este proceso presentando la historia de la organización, valores, filosofía, estructura organizacional y canales de comunicación, con esto se lograría mayor compromiso y vínculos duraderos entre el empleado y la organización con la finalidad de mejorar el rendimiento.

Palabras clave:

Inducción, nuevo empleado, organización, procesos

INTRODUCCIÓN

El proceso de inducción es la carta de presentación de una compañía, mediante la cual, se da la bienvenida al nuevo personal que ingresa a laborar, es el primer contacto que tiene el nuevo colaborador con el ambiente de trabajo. A su vez, permite detallar las funciones que se va a desempeñar según el cargo, se hace una presentación del ambiente laboral, se detalla las normativas de la empresa y se da a conocer los elementos de la cultura organizacional, tales como misión, visión, objetivos, valores de la compañía.

La importancia de este proceso es generar en el nuevo colaborador, un compromiso o identificación con la cultura organizacional, lo cual, se verá reflejado en una serie de beneficios para la compañía, entre estos están, generar un sentido de pertenencia del colaborador con la empresa, disminución de rotación del personal y generar la satisfacción de los empleados, con el fin que se sientan motivados al desempeñar sus funciones.

Mediante este proceso, el recién ingresado se familiariza con el lenguaje, símbolos, costumbres, valores, normas y pautas de conducta, es decir, la cultura organizacional que rige en la compañía. Por lo tanto, lograr una adaptación eficaz, se verá reflejado en el desempeño y éxito profesional del nuevo empleado.

Se debe respetar el tiempo necesario para completar todas las etapas del proceso de inducción, sobre todo haciendo énfasis en el área de producción, debido a que durante esta etapa existe un mayor índice de riesgos laborales, por ejemplo, al manejar algún tipo de maquinaria o con el uso de EPP. Además, la importancia del proceso de inducción es que favorece al desempeño organizacional, pues, a medida que los nuevos empleados adquieren mayor desenvolvimiento dentro de la organización, generan mejor rendimiento.

Previo a la contratación de un nuevo colaborador es importante hacer conocer lo grato que resulta recibirlo y que se espera que sume al equipo. La estrategia que se debe manejar en este proceso debe responder a la filosofía y cultura de la empresa. El proceso de inducción es la bienvenida al nuevo integrante de la familia, por ende, es fundamental que desde el primer día el colaborador note confianza y compromiso entre los integrantes de la organización, además, que sepa que podrá continuar desarrollándose personal y profesionalmente, fortalecer sus competencias, conocimientos, adquirir experiencias y nuevas ideas.

El beneficio de un adecuado proceso de inducción deriva en la eficiencia del nuevo personal, desempeño proactivo, confianza, seguridad y conocimiento del cargo para el cual fue contratado, lo que evita una contradicción laboral. Adicional de realizarla como se debe y que los supervisores de cada área manejen el control del desarrollo del talento humano en la empresa, esto beneficiaría a un mejor ambiente laboral y a las competencias de los colaboradores al momento que desempeñen sus funciones bien definidas.

En la actualidad el proceso de inducción en la empresa “EMBUTIDOS LA VIENESA” se realiza únicamente por medio de un video de presentación, razón por la cual, con el presente proyecto, se recomienda implementar cambios en este proceso. Estos cambios tienen como finalidad motivar a los nuevos empleados, optimizar el tiempo y mejorar la productividad y con esto, minimizar posibles pérdidas económicas por ineficiencia.

Esta investigación está compuesta por dos capítulos. En el primero se aborda la teoría referente a la inducción del nuevo personal, beneficios, importancia del proceso, necesidad de un proceso de inducción, el rol del psicólogo en el proceso, componentes y métodos para realizar un adecuado programa de inducción y su impacto sobre la cultura organizacional. En el segundo capítulo, lo referente a la cultura organizacional, definición, componentes, tipos, funciones, conservación y creación, además, se dará a conocer cómo aprenden los empleados sobre la cultura organizacional.

DESARROLLO

1. CAPITULO I: ANÁLISIS INSTITUCIONAL

1.1. HISTORIA

La empresa ecuatoriana “Embutidos La Vienesita” con la razón social Gruvalcorp S.A. fue fundada hace 27 años al sur de la ciudad de Guayaquil, en la ciudadela Las Acacias por el Sr. Ivan Darío Valencia Martínez en conjunto con su esposa la Sra. Jenny Reyes Garrido, como una empresa de alimentos cárnicos y embutidos con el objetivo estratégico de elaborar productos bajo estrictas normas de calidad y apoyada en valores como la honestidad, integridad y servicio. Inició con un pequeño local vendiendo embutidos, sin embargo, actualmente ya dispone de una planta de producción propia que está ubicada en el cantón Durán, también posee distintas sucursales en la ciudad de Guayaquil, mismas que se encuentran situadas de la siguiente manera: dos locales en el norte, uno en Alborada y otro en Albocentro; un local en el centro de la ciudad, otro en el sur y, por último, en la urbanización de Villaclub ubicado en la Aurora – Daule.

En cuanto a la actividad comercial, el porcentaje aproximado de participación en el mercado es de 25%. Al igual que toda empresa, “Embutidos La Vienesita” tiene sus respectivos competidores, en este caso, las principales empresas competidoras de la industria de alimentos son: Pronaca, La Española, Liris, El Portal y Avícola Fernández. En cuanto a los grupos de interés internos, los cuales están conformados por los accionistas y directivos están La Familia Valencia Reyes y los empleados. Por otro lado, como grupos de interés externos estarían los proveedores; el más grande y representativo es Pronaca, seguido por La Avícola Fernández y Dipor. Por último, sus clientes también cuentan como un grupo de interés externo. Así mismo, en las entidades financieras se encuentran: El Banco Produbanco y El Banco Internacional. La relación con los proveedores es caracterizada por su

fidelidad, seriedad y confianza al mantener cumplimiento contractuales financieros de índole comercial.

La empresa mantiene una estructura de tipo jerárquica, cuya función es de manera centralizada. La gestión de los directivos está caracterizada por una comunicación de manera abierta al diálogo, por lo que la importancia que le da la empresa a la comunicación es media entre jefes y colaboradores, haciendo énfasis en una retroalimentación. El tipo de comunicación que disponen en la empresa es el correo electrónico, medio por el cual se trabaja en la compañía con el personal de planta, locales y oficina. El tipo de liderazgo que la organización prefiere es aquella en donde todos los integrantes de la empresa aportan ideas, tratando de fomentar el trabajo en equipo y el compromiso.

El programa de inducción que al momento manejan es directo, es decir, integra al colaborador a su puesto junto con su jefe directo, quien le detalla las actividades y responsabilidades, más no se hace énfasis en información respecto a la empresa como la misión, visión, valores, normas, historia y cómo se dividen las áreas o departamentos. Este proceso le sirve al nuevo colaborador para saber exactamente a qué se dedica la organización y cuál va a ser su contribución a través del cumplimiento de las funciones encomendadas y así cumplir conjuntamente los objetivos corporativos.

Uno de los procesos más importantes, es el área de producción puesto que la materia prima se la toma como primordial para dirigirlo hacia el mercado y al cliente; o a su vez a la venta con los proveedores. Otro proceso importante es el área de ventas porque aquí se distribuye el producto.

En cuanto a políticas, normas y reglamentos se indagó que la empresa cuenta con reglamento interno, de seguridad industrial y calidad.

En la variable de los valores, la empresa reconoce como propios la honestidad, compromiso, cordialidad, pasión y solidaridad, mismas que practican y comparten.

1.2. MISIÓN

Elaborar alimentos cárnicos y embutidos bajo estrictas normas nacionales e internacionales con honestidad, integridad y servicio, cumpliendo altos estándares de calidad.

1.3. VISIÓN

Ser una industria líder en la elaboración, desarrollo y comercialización de procesados cárnicos y embutidos, satisfaciendo las necesidades de los clientes, brindándoles productos confiables y de alta calidad contribuyendo al mejoramiento del sector y creando oportunidades de negocios con nuestros consumidores.

1.4. VALORES

Honestidad: Actuamos con honestidad.

Cordialidad: Tratamos a nuestros clientes como queremos ser tratados.

Compromiso: Trabajamos y cumplimos nuestros objetivos.

Pasión: Hacemos nuestro trabajo con entusiasmo y dedicación.

Solidaridad: Contribuimos al bienestar en la empresa y en la comunidad.

1.5. ORGANIGRAMA

En la figura 1 se muestra el organigrama de la organización donde se puede apreciar principalmente la jerarquía vertical. En la parte superior se encuentra la Junta Directiva, seguido por la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General; un nivel más abajo, pero al mismo nivel tres tipos de Gerentes: de Producción, de Operaciones y Administrativo; con un funcionamiento similar, diez tipos de jefes que, a su vez, se comunican con todos los empleados de la organización (ver Anexo 1)

2. CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para Salguero (2016) la inducción de personal es el proceso por el cual, un nuevo empleado adquiere los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa. En nuestro país este proceso se torna más exigente cuando se atraviesan tiempos económicos como el actual, derivado por la pandemia provocado por la COVID-19, las personas que favorablemente están trabajando tienen como resultado fomentar el éxito empresarial, sin embargo, el objetivo principal no se establece en tener al personal idóneo, debido a la incertidumbre en reclutar, seleccionar y contratar al adecuado personal para su organización.

Los nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal en el Estado ecuatoriano se hacen a través de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) la cual, contempla todos los procesos correspondientes para seleccionar a los candidatos con los mejores talentos y competencias. Este proceso se lleva a cabo a través de concursos de méritos y oposición que valora capacidades, habilidades y experiencia para así contratar al personal que cumpla con los objetivos de las empresas públicas.

En la empresa de “Embutidos La Vienesá” cuando ingresa un nuevo colaborador éste no recibe una correcta inducción, ya que no se le brinda toda la información necesaria en base a su puesto de trabajo, funciones y canales de comunicación. Puesto que no se le da a conocer las diferentes áreas entonces se dificulta la comunicación entre líneas de mandos y demás colaboradores.

En la empresa mencionada, el proceso de inducción consta de la entrega de dos documentos, uno con el reglamento interno y de seguridad, y otro con el manual de las funciones según el cargo que va a ejercer; dotación de uniformes y el lugar desde donde se desarrollará el trabajo junto con el jefe inmediato, a quien podrá acudir para resolver dudas o eventualidades que pudieran surgir. Cabe recalcar que al no conocer las diferentes áreas y

compañeros con quienes tendría relación o vínculo laboral se presentan problemas, principalmente en lo referente a canales de comunicación. Prestar la ayuda necesaria para que el nuevo colaborador se sienta parte de la empresa y contribuya en la creación de un excelente clima laboral.

Con base en la situación descrita se formula el siguiente problema de investigación:

- ¿Cómo es el proceso de inducción de la empresa “Embutidos La Vienesas” y su impacto a nivel organizacional?

Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las bases teóricas del proceso de inducción y de la cultura organizacional?
- ¿Cuál es la situación actual del proceso de inducción que se da al nuevo personal que ingresa la empresa “Embutidos La Vienesas”?
- ¿Cuáles son las estrategias que permitan la mejora en el proceso de inducción de la empresa “Embutidos La Vienesas” y en su cultura empresarial?

En la organización se puede visualizar que existe un proceso de inducción, sin embargo, no es el adecuado, puesto que un proceso de inducción debe incluir un entrenamiento, mismo que estará orientado a mejorar el desempeño del trabajador. El proceso de inducción siempre va a mantener y fortalecer la efectividad, conocimientos de los colaboradores, ya que si manejan una inducción efectiva se podrá mantener una exitosa cultura de la empresa. Los colaboradores de la empresa “Embutidos La Vienesas”, a través de su desempeño laboral, demuestran ser responsables con la ejecución de sus labores, cumpliendo y comprometiéndose con sus tareas, también se realizan evaluaciones de desempeño dentro de esta empresa. Adicionalmente, dentro de la planta, se requieren de adaptabilidad y trabajo en equipo, mismos que se pueden visualizar en los miembros de la fábrica.

Si bien es cierto, el proceso de inducción es una guía muy importante en el ambiente laboral; donde un nuevo colaborador deberá recibir una orientación suficiente y apropiada para que se pueda desempeñar en su cargo y pueda cumplir sus funciones de manera eficiente, la relación con los demás colaboradores, del mismo modo orientarlo hacia la historia y evolución de la empresa de tal manera que conozca la compañía en su estado actual y su posicionamiento. En muchas organizaciones no se visualiza esta práctica debido a pocos recursos destinados a este proceso, pues consideran no es necesario y que no se va a obtener ningún beneficio. Pero son muchas pérdidas y quejas en la organización ocasionada por no tener un proceso de inducción de personal que provea al trabajador y a la empresa satisfacciones mutuas.

Es evidente que se debe proporcionar a la persona reclutada, los elementos necesarios y claves para que no solo se desempeñe en su cargo, sino para que pueda incorporarse a las estrategias de la empresa y así, formar parte del equipo de trabajo. Además, su desempeño se convertirá en una ventaja competitiva en cada proceso en el que se requiera su presencia. Esto permitirá una rápida adaptación para que la persona tenga un correcto desempeño en sus actividades.

2.2. OBJETIVO GENERAL

- Analizar el proceso de inducción de la empresa “Embutidos La Vienesá” y su impacto a nivel organizacional.

2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las bases teóricas del proceso de inducción y de la cultura organizacional.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de inducción que se da al nuevo personal que ingresa la empresa “Embutidos La Vienesá”.
- Diseñar estrategias que permitan la mejora en el proceso de inducción de la empresa “Embutidos La Vienesá” y en su cultura empresarial.

3. CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

De acuerdo con lo establecido, el sistema de inductivo se convierte en las primeras experiencias que vive un empleado en la organización combinando el rendimiento con la adaptación.

Los productos son el reflejo del desempeño de cada uno de sus colaboradores, la aplicación de buenas prácticas de manufactura crea una garantía de producción segura e inocua. Todo el personal se encuentra altamente capacitado, siendo pilar fundamental en la estructura de la organización.

El compromiso de calidad que se ha forjado desde el inicio de sus actividades y se renueva día a día de la mano de los fieles clientes y excelentes alianzas estratégicas creadas con importantes empresas del sector hotelero, industrias alimenticias y restaurantes.

Revisando los proyectos implementados en la empresa “Embutidos La Vienesá”, se puede evidenciar que no se ha desarrollado anteriormente un proyecto similar, por esta razón, se considera viable la realización de este proyecto.

El presente trabajo busca rediseñar el proceso de inducción existente para el personal nuevo que se integra a la organización. En la actualidad, se realiza el proceso de inducción de la compañía mediante un video, en el cual, se puede visualizar la planta, los lugares de expendio que vienen a ser sus locales distribuidos en la ciudad de Guayaquil, adicionalmente sus productos y el proceso que conlleva el producto alimenticio desde la producción hasta su venta comercial con el cliente.

Considerando la importancia de dicho proceso, es relevante implementar cambios en el mismo, de manera que se realice un óptimo proceso de inducción, en el cual, se explique de manera detallada a los colaboradores,

sus funciones y obligaciones, según el cargo que vayan a desempeñar dentro de la empresa.

Puesto que la empresa, cuenta con un área administrativa y operativa pero la más enfatizada es la producción, porque se trabaja con el producto que la organización es caracterizada por la calidad de la misma. Por esta razón se debe detallar la importancia de prevención de los mismos, mediante el uso de EPP, o la proactividad al momento de llevar a cabo sus funciones, siguiendo las reglas y recomendaciones establecidas dentro de la compañía y las cuatro etapas de la formación bajo los lineamientos de la ISO 10015 que son: definir las necesidades de formación, diseñar y planificar la formación, proporcionar la formación, evaluar el resultado de la formación mediante un seguimiento a lo anterior. Y evaluar la inducción general de la empresa e inducción al puesto de trabajo (ISO 10015, 2010).

De igual manera, se detalla más adelante, el impacto que tiene este proceso a nivel organizacional, de manera que representa beneficios en la compañía, por medio de la optimización de tiempo, evitando retrocesos por desconocimiento de información, que la calidad de trabajo se vea afectada por bajo alineamiento o desmotivación en los colaboradores, entre otros.

3.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Por otro lado, considera que: la administración de recursos humanos está integrada por una variedad de corrientes enmarcadas desde la Psicología industrial hasta la Organizacional y el sistema informático (Chiavenato, 2007). La seguridad del sistema está acompañada del derecho laboral, la seguridad industrial y la responsabilidad social.

La gestión de recursos humanos (GRH) es el conglomerado de reglas necesarias para manejar criterios administrativos en cuanto al personal humano, como la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño

La administración de personal es un aliado similar a otros dentro del proceso de planeación estratégica pero la función de la gestión de personal, no solo consiste en adaptar sus actividades a las exigencias de la estrategia de negocios ni de realizar tareas operativas como el de procurar que los colaboradores reciban su remuneración como corresponde.

De acuerdo con Chaves (2017) en tiempos anteriores, nació un proceso de administración del personal el cual, tuvo una fase de administración de personal, en donde se preserva las empresas en su interacción con el sindicato, para de forma posterior, activar la fase tercera en los años sesenta y setenta. En este sentido, existieron demandas en el plano judicial en contra de las compañías, en donde las prácticas de personal fueron efectivas otorgándole mucha importancia

3.2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

En la empresa, esto se conoce como un conjunto de procesos organizativos que se diseñan para atraer, desarrollar, gestionar, retener y motivar a los colaboradores, que se basa en la obtención de resultados de negocios óptimos con la implicación total de cada colaborador. Para ello, se establecen enfoques humanos que mejoren el ambiente laboral, el logro de metas e incluso el desarrollo personal y profesional de cada individuo.

Para Dessler (2009), la Administración de Recursos Humanos está enfocada directamente con las prácticas y las políticas institucionales, aquellas que tratan los temas relacionados con la función gerencial del personal, haciendo énfasis en los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación y en general, al adecuado ambiente laboral para el mejoramiento de los colaboradores.

Dentro del área existen varias divisiones las cuales se encargan de regular y se tiene como fin beneficiar a los procesos en el área de talento humano. Dentro de estas divisiones están: el reclutamiento y selección, la capacitación, administración de salarios, la seguridad e higiene laboral, así como también la evaluación del desempeño.

Hoy por hoy, se vive lo que el autor denomina la cuarta fase enfatizándose en la persona con un nivel estratégico y es donde se produce el cambio de papel que es el de protector y selector a socio estratégico y agente de cambio. La transformación de administración de personal a administración de recursos humanos ilustra y muestra una realidad de la vida actual de las compañías, donde, por ejemplo, las organizaciones pequeñas y de alto rendimiento otorgan apoyo hacia sus empleados muy comprometidos, poniéndolos como pieza clave de la competitividad de la empresa.

Actualmente, se denomina gestión de talento humano a un conjunto de procesos en una organización, en este departamento se pone en marcha captaciones de nuevos integrantes y colaboradores en una empresa. Es importante porque está enfocado al manejo, calificar y dar validez al personal que será seleccionado.

3.3. DEFINICIÓN Y OBJETIVO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Al realizar un análisis de la definición del proceso de inducción, se tomó los criterios y enfoques de distintos autores.

La inducción, puede ser comprendida como integración que es parte de un componente social con una visión del nuevo empleado de la empresa y busca que el trabajador este en un ambiente de nuevo ingreso en la empresa en un estado físico y social apto para trabajar, por ello, la inducción contribuye a que los trabajadores lleguen a un nivel de capacidad donde la conducta forme parte integral de sus necesidades empresariales (Castillo, 2013).

En la definición anterior, se puede hacer referencia, como primer punto relevante, a la inducción como un proceso de adaptación mutuo, del colaborador con la empresa y viceversa, continuando con la finalidad del proceso que es lograr satisfacer las necesidades o expectativas que posee el nuevo integrante de la compañía. De la misma manera, la siguiente definición, tiene una estrecha relación con la anterior, de manera que define el proceso de inducción, como una “adaptación”. La inducción según Potenza (2013) es: El proceso de inicio en el cual, al empleado se le suministra la información básica para que el mismo, forme parte de su lugar de trabajo, donde es común

que la inducción tenga valores de organización, visión y objetivos específicos, días de pago, descanso y servicios de personal.

Sin embargo, el autor hace énfasis, en la presentación de la cultura organizacional al nuevo colaborador, a su vez establecerle de manera detallada y específica, horarios, compensaciones, fechas de pago de nómina, entre otras.

El siguiente autor, define el proceso de inducción, como el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada, en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y sus objetivos. Desde la óptica académica, se puede comprender que la inducción facilita el proceso de adaptación de la persona en su ámbito laboral (Chiavenato, 2006, citado por Castillo, 2013).

La inducción de personal es un proceso, mediante el cual, se familiariza al nuevo trabajador con la empresa. Así, éste puede conocer la filosofía, cultura, historia, políticas y patrones de conducta.

El programa de inducción comprende una variedad de elementos relacionados y ordenados de manera secuencial, que buscan lograr un objetivo, teniendo en consideración el tiempo, es decir, que el programa de inducción puede ser sencillo o complejo dependiendo de las metas de la empresa (Mercado, 2003, citado por Corral, Gil, Velasco y Serrano, 2011).

En la definición anterior, se hace referencia a un punto importante del proceso de inducción, aclarando que puede ser un proceso sencillo o complejo; el cual varía según el tamaño de la organización. También, define que este proceso consta de varias etapas o actividades, las cuales deben ser cumplidas de manera sistemática, para poder lograr su objetivo.

Por su parte, Bermúdez (2011) define a la inducción como el proceso en el cual, los nuevos empleados forman parte de la empresa en sus unidades y precisan el establecimiento de normas para ayudarles en sus tensiones laborales

Desde el primer día de trabajo es importante que cada colaborador se sienta parte de la organización en la que empezará a laborar, es decir, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Mendoza (2013) argumenta que esta etapa implica conocer la cultura de la empresa y establece los vínculos con ella, tanto el empleado como la empresa, descubren los aspectos propios.

Articulando ambas definiciones, el proceso de inducción se considera la primera etapa de integración del nuevo colaborador con la compañía, en la cual se expone de manera clara los objetivos que deberá cumplir, según las funciones de su cargo; con la finalidad de establecer un vínculo entre la empresa y el colaborador, en el cual ambos irán conociéndose de manera recíproca, pero sobre todo logrando que el nuevo integrante, se sienta identificado con la organización. El proceso de inducción del personal debe ser planificado, estructurado y formalizado a través de planes escritos.

La puesta en marcha del plan de inducción favorece la adaptación e integración del candidato que, como es normal ante cualquier situación desconocida, se encuentra ajeno al momento de ingresar a su nuevo puesto. Resulta necesario presentarse a los nuevos compañeros y enfrentarse a cultura empresarial.

Cabe destacar que el proceso de inducción debe implementar una planificación y estructuración previa de manera escrita, en la cual se detalle cada una de las etapas del mismo, con la finalidad de dar a conocer la cultura organizacional y sus elementos; definir las normativas y aspectos relevantes según el cargo que vaya a desempeñar, y a su vez facilitar la adaptación, o contribuir a que el colaborador logre identificarse con la organización. De igual

manera, se realizó un análisis del objetivo del proceso de inducción, según la perspectiva de distintos autores, como se detalla a continuación.

Mendoza (2013) afirma que el principal objetivo del proceso de inducción es: Dar facilidad e integrar al trabajador a la organización en sus labores, mediante la información en su lugar de trabajo suministrando información que esté relacionada con las dimensiones de la misma. De esta forma se genera en el trabajador una mentalidad de pertinencia y confianza con la empresa y se establece una responsabilidad entre las partes de la organización.

Es importante tener en cuenta que la organización maneje una correcta inducción, ya que como primer día del colaborador es importante familiarizarlo para que sienta el compromiso que tiene desde el primer momento con su nuevo equipo de trabajo pues esto permite lograr vínculos y sentido de pertenencia, en este sentido:

Establece que la finalidad del programa de inducción está en fomentar criterios positivos en los integrantes del personal. Los programas de inducción tradicionales son una forma de emitir información a los integrantes de la organización o una forma de integrar a las personas de manera que estas modifiquen en una parte productiva de la fuerza laboral, tanto como sea posible (Cane, 1997, citado por Bermúdez, 2011).

Los enfoques de los distintos autores coinciden en que la finalidad del proceso de inducción es, generar que el individuo se identifique con la cultura organizacional de la empresa a la cual está ingresando a laborar, y así esta pueda satisfacer las expectativas del mismo. Con el objetivo de facilitar la adaptación del mismo, generar un ambiente cálido, en el cual, se contribuye a que el colaborador sienta motivación y seguridad, al momento de desempeñar sus funciones, obteniendo así una serie de beneficios que se verán reflejados en la productividad de la compañía.

3.4. ETAPAS Y ELEMENTOS

Tomando en cuenta las definiciones anteriores acerca del proceso de inducción, en el cual se hace referencia a la importancia de su estructuración, y que debe constar con etapas, las cuales se deben cumplir de manera secuencial.

De acuerdo con la norma ISO 10015 (2019): Los principios en la gestión en materia de calidad en los que descansa la familia de normas ISO 10000 está focalizado en dar importancia al talento humano y a sus necesidades en la formación. Por todo esto, es preciso que el personal maneje un proceso de adaptación y complementación de los conocimientos, exigencias y requerimientos del puesto de trabajo que va a desempeñar para cumplir con los mismos. La formación es un proceso de cuatro etapas:

- Definir las necesidades de formación
- Diseñar y planificar la formación
- Proporcionar la formación
- Evaluar el resultado de la formación.

Su forma de pago, los días de cancelación, el lugar y tiempos para almorzar, las normas de seguridad, vacaciones, bonos y prestaciones que la organización brinda.

Cuando sea conveniente ser presentado a sus compañeros de trabajo y demás áreas para una mejor comunicación al momento de sus labores, requerimiento o cualquier consulta por parte del empleado. Se realiza una actividad con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo, de manera que se les explica el contenido del manual de bienvenida, donde están aquellas actividades de retroalimentación; a su vez, se realizan visitas a las instalaciones, se hace la presentación con la parte del personal correspondiente y adicional la entrevista con el jefe de sección quién realizará y dará las últimas indicaciones correspondientes.

El Reglamento interno de trabajo y seguridad es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de personal, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los

patrones y tienden a normalizar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

Un óptimo proceso de inducción consta de varias fases que se deben cumplir, con la finalidad de darles a conocer a los nuevos colaboradores la cultura de la organización, a su vez detallar las normativas y explicar las funciones y responsabilidades según el cargo que van a desempeñar. De esta manera, el departamento de Talento Humano, al gestionar el tiempo requerido, para realizar este proceso, está capacitando y direccionando a los colaboradores, para que tengan total claridad al momento de desempeñar sus funciones, beneficiando a la compañía en la optimización de tiempo, lo cual se verá reflejado en una mayor productividad.

Para Ramírez (2004) el proceso de inducción debe contener tres etapas: Primera: la inducción en general es un proceso de productividad con posturas generales en la organización, segundo: la inducción es enfática en procedimientos especiales del oficio que se va a desempeñar con elementos como: factores riesgosos a los que están expuestos con elementos de seguridad y protección personal mostrando especificaciones de calidad, costos y productividad y Tercera: Evaluación del proceso anterior.

Es fundamental que este proceso sea abordado con un enfoque integral e interdisciplinario a fin de desarrollar en un ambiente de comunicación en que prevalezca, la participación de todos los miembros, con esto se podrá alcanzar los objetivos de la organización.

3.5. IMPORTANCIA Y VENTAJAS

Estos procesos aportan beneficios a la organización cuando realizan adecuadamente, puesto que el objetivo que busca es brindarle apoyo al trabajador que ingresa a la nueva organización a la que se está vinculando. Así mismo, cumplir con los objetivos que cada área o departamento tienen establecido para la organización.

No obstante, existen ocasiones en que las empresas sufren pérdidas del recurso más valioso que poseen, como son sus trabajadores. Por ellos, las organizaciones buscan y anhelan que se genere compromiso en sus colaboradores, porque de lo contrario, ellos terminan abandonando su puesto de trabajo ocasionando que la empresa desperdicie talentos que aportan conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades que juntos crean un mejor futuro para las organizaciones en general.

El método de la inducción es un procedimiento mediante el cual, da inicio a una nueva forma de pensar dentro de la organización. De forma general, los empleados deben ser entusiastas receptivos y con buena disposición, para que de esta manera se den elementos para cultivar mejores sentimientos que permitan lograr mejores beneficios en la organización tomando en consideración que la primera impresión es fundamental para el futuro de la organización (Cane, 1997, citado por Bermúdez, 2011).

Al realizar un óptimo proceso de inducción, se genera un vínculo entre el nuevo colaborador y la empresa, de manera que éste al conocer la cultura organizacional y sus elementos, se sienta identificado y respaldado por los mismos. Cumpliendo así con las expectativas que tiene el colaborador y a su vez, satisfaciendo los factores higiénicos, como indicó Frederick Herzberg en su teoría de los factores.

Según Bayona et al, (2018) es la importancia de la teoría de los factores de la motivación, en la aplicación teórica y práctica empresarial: En la literatura es conocido que se ha desarrollado una motivación extrínseca e intrínseca del ser humano, donde la importancia detalla que se encuentran consecuencias de relevante importancia en el nivel de la organización. Cada decisión que se tome en la gerencia debe incluir el recurso humano que generará acciones en sus motivaciones lo que implica comportamientos y acciones que darán como resultado un mejor desempeño en el campo laboral.

Tomando en cuenta la Teoría de los dos factores de Herzberg, en el cual determina que la motivación de un individuo depende de los factores

higiénicos y motivacionales. Dentro de los factores higiénicos tenemos, las condiciones de trabajo, ambiente, políticas de la compañía, seguridad laboral, descripción del cargo, funciones que debe desempeñar, salarios, relaciones con sus superiores y compañeros. Por otra parte, los factores motivacionales, están relacionados con la responsabilidad del cargo que desempeña, autonomía para la toma de decisiones, desarrollo de sus habilidades y reconocimientos.

Cuando los factores higiénicos se cumplen, generan satisfacción en el colaborador y éste a su vez desarrollará los factores motivacionales; por esta razón se considera de suma importancia un óptimo proceso de inducción para los colaboradores que ingresan a la compañía, puesto que como vimos anteriormente dentro de los factores higiénicos, está la seguridad que la empresa ofrece a sus empleados y a su vez, la descripción clara de las funciones que este va a desempeñar. De esta manera al cumplir con las expectativas del colaborador y darle el correcto acompañamiento a través de la inducción, el nuevo empleado se podrá identificar con la cultura organizacional y a su vez posteriormente, se verá reflejado en el desempeño de sus funciones, logrando así la proactividad.

La empresa “Embutidos La Vienesá”, consta con un área de producción, por esta razón se considera de suma importancia que se enfatice el proceso de inducción en esta área, debido a que hay un mayor índice de riesgos que se ocasionen accidentes laborales, los cuales no sólo atentan a la integridad del colaborador, sino también representa efectos negativos dentro de la compañía. Actualmente, el empresario al crear un riesgo de trabajo, también se encuentra obligado a asumirlo, debe de hacerse responsable de todos los gastos económicos que el accidente de trabajo ocasione, así también se encuentra obligado a contribuir a su disminución.

Las enfermedades profesionales son consideradas como aquellas que nacen en el campo laboral, que pueden originarse por una determinada acción, sin embargo, para los empresarios es de gran impacto en el ámbito económico ya que las mismas traen gastos de servicios médicos que en ocasiones traen

sus indemnizaciones, o el equivalente en el pago de las cuotas al Seguro Social, también trae consigo la disminución en la productividad (Alfaro, 2012).

Es decir, las condiciones higiénicas dentro de la organización y las enfermedades profesionales desarrollan en las personas una amenaza, constantemente sientan temor de sufrir algún tipo de lesión, lo que produce un ambiente de inseguridad personal que provocará un desequilibrio que afectará en su trabajo y su personalidad.

Por esta razón, dentro de una organización que consta con un área de producción, se debe contar con un “Plan de Seguridad” como lo establece Mérida Alfaro en su libro *Administración del Personal* (2012, p. 159 - 160).

La prevención de accidentes es el principio del cual parte un plan de seguridad. Con éste se busca la implantación de las medidas de seguridad correctas, las cuales se podrán llevar a cabo de manera eficaz con el trabajo de equipo. Téngase en cuenta los siguientes aspectos para la elaboración de un plan de seguridad:

- a) “La seguridad es responsabilidad del departamento de personal”.
- b) “Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos”.
- c) “La seguridad no debe quedar restringida sólo al área de producción. Las oficinas, los almacenes, etc. También ofrecen riesgos que afectan a la organización”.
- d) “Los problemas de seguridad, perjudican la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), la adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo) y los factores socio psicológicos; por tal motivo, ciertas empresas vinculan la seguridad a la sección de relaciones industriales”
- e) “La seguridad en el trabajo, se encarga de dar capacitación al personal, controlar el cumplimiento de normas de seguridad, revisión periódica de

los equipos de seguridad, de los primeros auxilios, de la selección, adquisición y distribución de medios de seguridad (anteojos, guantes, botas, ropa)".

Una vez definidos los riesgos existentes en una planta o empresa y la manera de protegerse de ellos, es indispensable darles a conocer a todos los que van a estar expuestos a ellos. La eficacia de un programa de seguridad irá en razón directa con la eficacia del adiestramiento de todas las personas de la planta o la empresa.

Es importante detallar minuciosamente el plan de seguridad, durante el proceso de inducción, a los nuevos colaboradores dentro del área de producción, con la finalidad de prevenir accidentes en el área de trabajo, para así evitar pérdidas para la organización, por ejemplo, colaboradores, gastos adicionales, que se detenga la producción, o afecte al prestigio de la compañía. También, explicarles a los colaboradores que deben seguir las normativas, tal y como lo establece el plan de seguridad de la empresa, aclarando las leyes descritas anteriormente, en la cual se especifica, que los accidentes laborales, no son únicamente responsabilidad del empleador, sino también del colaborador (dependiendo las circunstancias).

Bermúdez (2011) afirma que: los fines de la socialización y orientación están encaminados a reducir las cosas que se han puesto en marcha y de esta forma, lograr una reducción de la ansiedad y estrés para poder ganar tiempo y economizar tiempo.

Los académicos de la gestión humana como los consultores especializados en estos temas han argumentado, desde hace ya varias décadas, sobre la importancia de llevar a cabo el recibimiento de los nuevos trabajadores, a través de procesos diseñados, ejecutados y evaluados a la medida de sus empresas. De manera que se logre principalmente una optimización de tiempo para la organización, evitar reprocesos por falta de información a los colaboradores, errores al momento de desempeñar sus funciones, minimizar la rotación del personal o despidos, pérdidas a nivel de producción, entre otras.

3.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de organización está compuesta por elementos que son característicos, los cuales definen al personal de una determinada organización, donde los valores hábitos y competencias son parte fundamental de una cultura de la organización. A partir del sistema, las estrategias y estructura que están en la organización se podrán dar a conocer cómo funcionan. Dentro de los objetivos de la cultura de la organización está en mitigar los malos entendidos del personal que integra la organización. Este sistema genera que el personal desarrolle conductas positivas, lo cual resulta en mayores logros y productividad para la institución (Sheen, 2018).

La cultura organizacional puede entenderse como un conjunto de creencias, valores, comportamientos que influyen en su desarrollo, en formación de grupos sociales, normas y la identidad que posibilita la comunicación de los miembros en la organización. Es considerado uno de los tópicos más importantes en el campo de la organización por la misma razón de que forma la identidad y moldea el comportamiento de los empleados. Entonces, es ahí donde el área de Recursos Humanos percibe la política y la cultura como los mecanismos más trascendentales para otorgarles un buen mantenimiento a los colaboradores.

3.7. CARACTERÍSTICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La administración nunca se ejerce igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. Según Chiavenato (2009), reconocido autor en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos presenta las características de los tipos de cultura organizacional así:

Sistema autoritario coercitivo, su principal característica es que los gerentes tienen poca confianza en sus subordinados, y rara vez los involucran en el proceso de toma de decisiones, por ende, la gerencia toma las decisiones y las transmite en línea descendente empleando amenazas y coacción. El sistema se denomina autoritario benevolente,

y se caracteriza porque los gerentes dan ordenes, sin embargo, los empleados tienen alguna libertad para comentar acerca de las mismas, se da flexibilidad, dentro de los límites acordados y se recompensan los logros obtenidos, no obstante, la actitud de los gerentes es condescendiente hacia los empleados y estos a su vez son cautelosos para dirigirse a los mismos. Por otra parte, las organizaciones con un sistema consultivo, fijan metas desde la dirección, las cuales son discutidas con los empleados quienes tienen la autorización para tomar sus propias decisiones sobre la forma en la que desempeñan sus tareas, es decir, que las decisiones fundamentales son tomadas en la cúpula. Por último, el sistema más flexible se denomina participativo, y se caracteriza porque la cúpula tiene la confianza total sobre los empleados, la toma de decisión puede ser de cualquier lado, el ambiente se torna amigable entre la jerarquía y se caracteriza por la confianza mutua (p.24).

Según lo mencionado, sobre características de los tipos de cultura organizacional, postura de Chiavenato que afirma que la cultura organizacional no es algo palpable y que solo puede ser observada en razón de sus efectos y consecuencias, resaltando los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, relacionados con los aspectos de las operaciones y las tareas diarias y los aspectos informales y ocultos, como los comportamientos afectivos y emocionales orientados hacia aspectos sociales y psicológicos.

En el artículo escrito por los autores Rivera, Carril, Forgiony, Nuván, Rozo (2018) manifiesta los elementos característicos de la cultura de la organización según la postura de varios autores. La tipología de estos autores, se basa más en lo cultural o corporativo referenciándose así a la organización para tener conceptos de valores, filosofía, y actitudes predominantes.

García (2007) realiza una proposición a los individuos dentro de la organización para que fortalezcan los símbolos y valores a través del tiempo los cuales, permitirán regir en última instancia la forma organizacional, puedan medir el comportamiento organizacional que los valores y signos consideran que el producto de algunos sistemas ritos, ideologías y mitos se manifiestan de forma ocasional y los seres humanos lo toman con ciertos significados específicos.

La cultura organizacional presenta seis características principales, que son las siguientes:

Regularidad de los comportamientos observados

Para Pérez (2007), la herramienta principal del trabajo es la comprensión del comportamiento a través del lenguaje, de esta forma se puede diferenciar los comportamientos y acciones que se desarrollan de forma rutinaria

Estos elementos confirman la importancia que es para la organización, así como lo que se espera de sus miembros, dentro de las organizaciones. Según Toca y Carrillo (2009), el lenguaje incluye vocabulario único, regionalismos, expresiones particulares, lenguaje no verbal y actitudes se identifican a través de los gestos, señas o posturas de los empleados al relacionarse con los demás, especialmente con sus pares u homólogos.

Normas

Las normas defienden la aplicación de la práctica de los valores por parte de todos los miembros de la organización. Para Sánchez (2006) las normas son códigos de conducta que regulan el comportamiento de los miembros de la organización, indica lo permitido, no permitido y como se procederá cuando alguien las infrinja. En general, el desconocimiento de las normas no exime la culpa.

Valores dominantes

Deben ser entendidos como convicciones que están dentro de la organización para dar cumplimiento a los objetivos en base a su moral y cultura corporativa

(Pérez, 2007, p. 35). Son percepciones que los integrantes de la organización forman con relación a una variedad de situaciones en conjunto con los objetivos de la empresa, los cuales son la representación de cómo deben ser las cosas (Domínguez, 2002). Los valores dominantes para las organizaciones son los principios que permiten cumplir con su misión, visión que representan las cualidades de los miembros.

Filosofía

Dentro de las organizaciones, la filosofía está en el conjunto de elementos y valores que forman parte de la esencia de la misma y los miembros que la integran (Münch, 2005, p.15). La filosofía orienta a los miembros de las organizaciones y les da identidad. Les permite diferenciarse de otras empresas.

Reglamentos

Son reglas fundamentales que permiten guiar el comportamiento de los integrantes de la organización y permite que esta funcione sin contratiempos y los miembros deben adaptarse a ellos (Prowesk, 2018).

Clima Organizacional

Para el autor Sánchez (2014): son la variedad de posturas en la cual, los individuos en su medio interno de trabajo reflejan de formación de elementos personales en concordancia con elementos de la organización. El ambiente organizacional es vital para la empresa en factores de desarrollo y mejoría que impacta de forma sencilla y directa dentro de la organización e incide en el denominado espíritu de la organización (Solarte, 2009).

3.8. CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN AUTORES

A continuación, se exponen las definiciones de cultura organizacional que han dado algunos autores del ámbito. El concepto de Cultura Organizacional fue acuñado por Chiavenato en el 2009, mientras el de cultura si es bastante antiguo; las primeras definiciones fueron presentadas alrededor de los años 1979 a 1982 y de ahí en adelante, se empezó a desarrollar desde diferentes modelos analíticos y otros enfoques metodológicos.

Según Chiavenato (2009) la cultura organizacional es el proceso que está enmarcado en la planificación de los valores culturales y comportamientos de los seres humanos dentro de la organización para adaptarse a los nuevos retos de mercado y los desafíos que pueden surgir.

Edgar Schein (2004) definen la cultura organizacional como una forma de creencia que forman parte de una organización sobre la manera de proceder.

La Cultura organizacional ejerce influencia sobre comportamientos del grupo social, al tiempo que es resultado de una construcción social, con propiedades comunicativas y formativas a través de las producciones culturales y conductas observables, que no es fácil medir (Rodríguez G, 2009).

Marulanda López Cruz (2018), la cultura organizacional es un factor que permite desarrollar procesos donde se transfiere el conocimiento de alto nivel, donde se recomienda el apoyo de las empresas para aprovechar más lo que se viene haciendo en este campo de la transferencia de conocimiento.

Para Edgar Schein (2004) La Cultura Organizacional es perfectamente visible y tangible “se convierte en un fenómeno real e impactante por eso se categoriza como un aspecto social profundo, complejo y de difícil comprensión; puede definirse como un efecto micro-cultural del Comportamiento Organizacional entendida como una micro-sociedad con una dimensión cultural” (p.6)

En base a las definiciones expuestas, se concluye que la cultura organizacional ha adquirido importancia en el interior de las organizaciones, según los diversos enfoques, es un marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos como constructo social al interior de las organizaciones. En la actualidad, en nuestro país, el objetivo de las organizaciones o instituciones empresariales están encaminadas hacia un cambio continuo, donde el talento humano es su mayor fortaleza, que la nueva economía se oriente hacia las competencias, capacidades, habilidades y

conocimientos que poseen, el personal marca la diferencia siendo ellos el capital humano en las organizaciones

3.9. COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación es un tema de vieja data como el hombre mismo, la cual, es de gran importancia y los problemas se resuelven de forma pacífica y democrática en base a la comunicación entre los seres humanos que debe partir de escuchar con respeto y tolerancia, posibilitando la expresión de sus intereses y sentimientos (Gómez, 2016)

Concordando con KOIWE (2019) en las empresas se utiliza muchas formas de comunicación, las cuales permiten determinar las magnitudes y el nivel de jerarquía dentro de estas tenemos la comunicación indirecta, directa horizontal, informal y formal

“La comunicación es la base de toda interacción social, y como tal, es el principio básico de la sociedad. ... Es en la interacción comunicativa entre las personas donde se manifiesta la cultura como principio organizador de la experiencia humana.” (GarcíaH, 2016, p. 4)

Hoy por hoy existen variedad de cambios en el mercado, la tecnología, la sociedad, cultura, la comunicación y más en tiempos de pandemia causada por el Covid-19, cuya modalidad es virtual, por lo que se deberá cambiar de enfoque tradicional. Sin embargo, la tecnología se ha convertido en un factor dominante tanto para las organizaciones como en la vida personal. La comunicación junto con las nuevas tecnologías bajo la visión posmoderna se puede afirmar que constituyen uno de los pilares fundamentales donde se procesa y se transforma la información en conocimiento. De esta manera se puede mejorar el proceso en la toma de decisiones tomando así ventaja ante las competencias dentro del mercado tan versátil del siglo XXI.

La comunicación consiste en transmitir un mensaje de modo claro y descifrable para su audiencia o interlocutores que van desde un emisor hacia el receptor sin generar confusión, dudas o interpretaciones erróneas. En estos

tiempos de pandemia, donde ya no disponemos de la interacción física, la cual es de suma importancia que las interrelaciones digitales tengan un objetivo claro, conciso y de calidad.

La distancia es un factor de impedimento para algunos, se debe tener en cuenta por medio de las herramientas tecnológicas que hay que tomar en cuenta otros detalles como son el respeto a los tiempos de cada individuo, la dedicación de nuestra atención a los interlocutores y cuidar de la comunicación no verbal para que sea efectiva.

Existen muchas formas de comunicar de manera interna, pero en la cultura corporativa, la mejor herramienta es por medio de los líderes, quienes son congruentes y se acoplan a la cultura de la organización de esa manera mantienen la motivación y enfoque en el equipo de trabajo.

Actualmente, es un reto para muchos quienes optan por el teletrabajo puesto que pone a prueba la concentración y atención en reuniones de trabajo. Puesto que hoy en día ya no se opta por la modalidad presencial si no la virtual, la comunicación respetuosa y asertiva comienza desde mostrarse presentable, encender la cámara y escuchar a los compañeros. Esto es hasta mantener un lenguaje verbal neutro que muestre interés por el tema a tratar en conjunto.

3.10. CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional dentro de una organización va relacionado en sí por la orientación de los procesos que se plantean en esta, que buscan transformar y mejorar dicha empresa. A su vez que exista la capacidad de poder responder ante situaciones inesperadas que se puedan presentar dentro del entorno laboral.

Aquellos cambios responden en sí a una orientación estratégica de la empresa, que va alineada a su estructura y procesos. Lo que se espera es poder llegar a los colaboradores tener un resultado eficaz y con un clima armónico.

Mintzberg y Westley, (2015) hacen una manifestación sobre el cambio organizacional como un sistema de varias fases en movimiento: el concéntrico, que representa las diversas formas de cambio en la organización; el circunferencial, que son los diferentes procesos y significados de cambio; el tangencial, para representar episodios particulares de cambio y sus etapas por las que atraviesan, para salir del ciclo establecido y el ciclo espiral, para representar las secuencias de cambio y sus patrones a través del tiempo (p. 39).

Hay factores que dentro de la organización se deben considerar para poder lograr el resultado y el proceso de transformación que funcione de manera adecuada, no solo para responder a los problemas que se presenten actualmente sino también los del futuro. Hay parámetros que se debe tener en cuenta frente a un cambio como lo es la actitud de los colaboradores, el tiempo, plazo, los niveles, y características que lo rigen.

De acuerdo con la universidad Externado, (2020) nos dice que el desarrollo organizacional y la gestión del cambio está orientado a requerimientos internos y del entorno de organizaciones para así adaptarse y garantizar competitividad y productividad de las empresas. Estos cambios dan como resultado oportunidades para tener procesos estructurados. (p. 19)

4. CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque cuantitativo se conceptualiza de la siguiente manera. Se puede utilizar para afianzar y establecer los paradigmas y el comportamiento de una determinada población (Fernández y Baptista, 2014).

El enfoque para esta investigación fue cuantitativo ya que con datos numéricos y el sistema de muestreo comprueba el número de personal que colabora en esta empresa. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este enfoque se utiliza para obtener una determinada información con la finalidad de corroborar una hipótesis. Para ello, debe tener en consideración el uso de números con el fin de comprobar elementos teóricos.

Dicho enfoque consiste en cuantificar y aportar evidencia a una teoría que se tiene para explicar algo, la teoría se mantiene hasta que se refute o se alcance una mejor explicación.

4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para Roberto Hernández, 2014 la investigación no experimental puede conceptualizarse como aquella que es realizada sin manipular las variables, es decir, en esta investigación no se realiza una variación intencional de las variables, ya que se realiza una observación de los fenómenos en su ambiente natural.

Según lo que dice Roberto Hernández, (2014) la investigación no experimental es el resultado de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los análisis y estudios retrospectivos y prospectivos. La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlo.

4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo, ya que sólo se recolectarán datos sobre el personal que labora en la empresa “Embutidos La Vienes”, que es el fenómeno por investigar. Continuando con Roberto Hernández, (2014) cuando hablamos de estudios descriptivos se habla de la búsqueda de especificar los elementos y características de un determinado fenómeno

Encuesta

Se elaboró una encuesta en base al clima para poder medir, evaluar y conocer el punto de vista del nuevo colaborador en cuanto al proceso de inducción que se maneja, ya que en base a los resultados se puede mejorar dicho proceso.

Población

Se considera a todo el personal de la Planta Durán, “Embutidos La Vienes”, el cual consiste en un total de 269 colaboradores.

Muestra - Grupo objetivo

La muestra debe comprenderse como aquella serie de elementos de una determinada población en la cual, se analiza una determinada población en donde los procedimientos dan como resultado varios elementos de fórmulas que se estudiarán más adelante (López, 2004). La muestra establecida es de 110 personas, quienes representan el número de colaboradores de esta empresa y proporcionan relevantes relacionadas la variable objeto de estudio, esta cantidad de muestra se dividen en dos grupos que son:

- (25) del Área Administrativa, incluyendo gerentes y supervisores.
- (85) del Área de Producción, incluyendo jefes y supervisores.

Distribución por: ÁREA/GÉNERO Y CANTIDAD

ÁREA	GÉNERO	CANTIDAD
ADMINISTRATIVO	MASCULINO	9
	FEMENINO	29
PLANTA	MASCULINO	45
	FEMENINO	27

GÉNERO/EDADES DEL PERSONAL

GENERO	EDADES DEL PERSONAL	TOTAL DE PERSONAS SEGÚN EL RANGO
MASCULINO	23-33	10
	34-44	29
	45-55	28
	56-66	3
FEMENINO	25-35	6
	36-46	22
	47-57	10
	58-68	2

4.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.107): El método inductivo se puede aplicar en aquellos principios que son descubiertos en determinados casos en base a juicios. En esta investigación se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información.

El método inductivo, sigue una serie de pasos. Inicia por la observación de determinados hechos, los cuales registra, analiza y contrasta. Luego, clasifica la información obtenida, establece patrones, hace generalizaciones, para inferir, de todo lo anterior, una explicación o teoría.

La técnica utilizada es la encuesta. Según Roberto Hernández, (2012) la encuesta es definida como una técnica que es usada en las investigaciones en materia de las ciencias sociales, la cual, recolecta información con elementos característicos en base a expectativas o conductas.

4.5. INSTRUMENTO TEST DE FISCHMAN

Este test fue elaborado por David Fischman en el 2009, para calificar 5 dimensiones claves de una empresa, también evalúa la cultura y clima laboral, cuenta con 20 afirmaciones relacionadas con la cultura de la empresa, cada una cuenta con una escala de 7 puntos, el puntaje 1 indica la realidad de la empresa es muy similar a la opción izquierda y el puntaje 7 es muy similar a la opción derecha.

CALIFICACIÓN:

Siga las instrucciones para calificar el test

1. Dimensión **TRABAJO EN EQUIPO**, la cual tiene cuatro preguntas o enunciados, mencionadas a continuación estas preguntas abarcan en lo que respecta al ambiente, relación o compañerismo y al dinamismo en la empresa, el cual apunta hacia la idónea, deseada o ideal.

Su puntuación se obtiene al sumar el puntaje de las preguntas 1, 6, 11 y 16.

2. Dimensión **CREATIVIDAD**, la cual tiene cuatro enunciados, que tratan de las decisiones, paciencia, aprendizaje, reglas y cambios.

Su puntuación se obtiene al sumar el puntaje de las preguntas 2, 7, 12 y 17.

3. Dimensión **MOTIVACIÓN**, esta conlleva cuatro preguntas, las cuales constan de motivación, confianza, recursos laborales y preocupación por los colaboradores. Su puntuación se obtiene al sumar el puntaje de las preguntas 3, 8, 13 y 18.

4. Dimensión **JUSTICIA**, conformada por cuatro preguntas, las cuales influyen en las conexiones para ascender de cargo, favoritismo, preferencias al momento de recibir bonificaciones y ascensos. Su puntuación se obtiene al sumar el puntaje de las preguntas 4, 9, 14 y 19.

5. Dimensión **INTEGRIDAD**, compuesta por cuatro preguntas, mismas que influyen en promesas de superiores o jefes inmediatos y ambiente de con patrañas. Su puntuación se obtiene al sumar el puntaje de las preguntas 5, 10, 15 y 20.

Para cada una de las cinco dimensiones de la prueba, puede interpretar los resultados según la siguiente escala:

Escala para determinar características de las dimensiones

Menos de 10 Muy bajo: Es un área donde priman claramente los supuestos disfuncionales y requiere mucho trabajo para revertir la cultura negativa que se ha establecido.

De 10 a 15 Bajo: Es un área donde hay primacía de los supuestos disfuncionales, pero brindando atención y transmitiendo mensajes positivos claros se puede conseguir revertir la situación.

De 16 a 21 Medio-alto: Es un área donde prima lo positivo, aunque requiere de atención permanente para evitar que los supuestos disfuncionales se establezcan.

Más de 21 Alto: Es un área donde los supuestos funcionales, están claramente establecidos, aunque siempre requerirá de alguna atención para evitar la aparición de supuestos disfuncionales.

El resultado obtenido de las dimensiones de trabajo en equipo, creatividad, motivación, justicia e integridad dan a conocer de qué manera se está llevando la cultura en la empresa.

Podrán observar en Anexo 2 el formato del test de la cultura por David Fischman.

4.6. ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL (Elaboración propia)

Esta encuesta fue elaborada en el presente año 2021 por Leslie Armas y María Cristina Bohórquez, con la finalidad de obtener respuestas adecuadas que nos ayuden en nuestro trabajo académico, esta encuesta se encuentra conformada por 13 preguntas y está dirigida hacia el grupo de estudio que son los miembros de la empresa.

Que, a través de ella, vemos que tiene o posee una satisfacción laboral por parte de sus empleados en un rango medio.

Esta encuesta consta de 13 preguntas enfocadas al nivel de satisfacción del colaborador desde su ingreso a la empresa, en su área de trabajo y durante su jornada laboral.

Cuenta con cinco posibilidades de calificación de acuerdo a una escala de Likert que son: totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, indiferente, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Podrán observar en Anexos, **figura 2** el formato de la encuesta, acerca de la satisfacción laboral, cuya elaboración es propia.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

TABULACIÓN DE DATOS	
Muestra: 110 personas	Administrativo: 25 personas
	Producción: 85 personas

En la empresa, “Embutidos La Vienesá”, en su Planta Durán quien posee 269 colaboradores como población; se estableció una muestra de 110 personas, quienes involucraban el área de producción con 85 personas y administrativo que cuenta con 25 de su personal.

Utilizando la encuesta del autor David Fischman, como herramienta para realizar una encuesta al personal se pudieron obtener los siguientes resultados en cuanto al **personal operativo (Planta de Producción)**:

La dimensión Trabajo En Equipo, abarca cuatro enunciados, mencionadas a continuación, estas van en lo que respecta al ambiente, relación o compañerismo y al dinamismo en la empresa, el cual apunta hacia la idónea, deseada o ideal.

Su puntuación se obtiene al **sumar el puntaje de las preguntas 1, 6, 11 y 16.**



De las 85 personas del personal operativo, 35 personas respondieron la escala 4, lo que representa que trabajaban para ambos sectores, es decir para su área y para la compañía.



Enunciado 6

Aquí se buscan culpables para todo lo que sale mal.

De las 85 personas del personal operativo, 36 personas respondieron la escala 7, lo que indica que siempre buscan responsabilizar a un empleado de los errores.



Enunciado 11

Nadie colabora con nadie.

De las 85 personas del personal operativo, 34 personas respondieron la escala 6, lo que permite inferir que si existe colaboración entre los empleados de la empresa.



Enunciado 16

Los equipos de trabajo son grupos de desconocidos entre sí.

De las 85 personas del personal operativo, 36 personas respondieron la escala 2, lo que representa que el ambiente no es bueno, ya que afecta a los empleados.

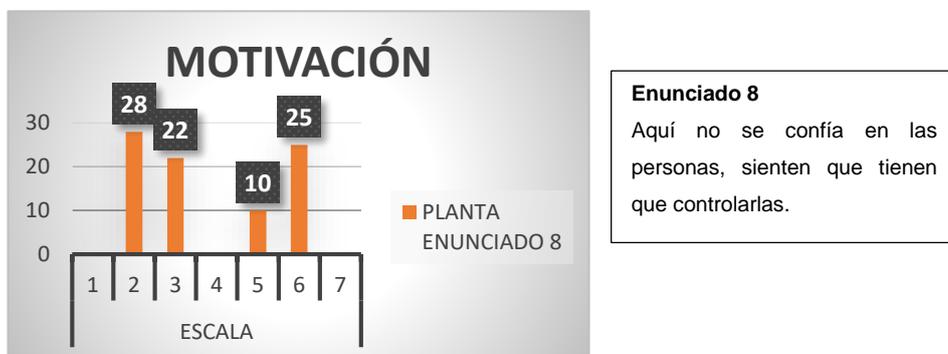
En la **dimensión Motivación**, compuesta por cuatro preguntas, las cuales constan de motivación, confianza, recursos laborales y preocupación por los colaboradores.

Su puntuación se obtiene al **sumar el puntaje de las preguntas 3, 8, 13 y 18.**



Enunciado 3
La gerencia piensa que a la gente no hay que motivarla, basta con pagarle.

De las 85 personas del personal operativo, 31 personas respondieron la escala 1, lo que demuestra que los empleados no se sienten motivados para desempeñar sus funciones.



Enunciado 8
Aquí no se confía en las personas, sienten que tienen que controlarlas.

De las 85 personas del personal operativo, 28 personas respondieron la escala 2, lo que permite inferir que no confían en el trabajo que realizan sus empleados, por ende, deben controlarlos.



Enunciado 13

Aquí nadie se preocupa por la gente auténticamente.

De las 85 personas del personal operativo, 30 personas respondieron la escala 6, lo que demuestra que la empresa si preocupa por los empleados, pero solo lo necesario.



Enunciado 18

Nunca tienes los recursos que necesitas para hacer tu trabajo.

De las 85 personas del personal operativo, 37 personas respondieron la escala 4, sin embargo, el personal restante escogió la opción 6 y 7, lo que demuestra que en pocas oportunidades otorgan los recursos necesarios para desempeñar las funciones laborales.

En la **dimensión Creatividad**, se compone por cuatro enunciados, que tratan de las decisiones, paciencia, aprendizaje, reglas y cambios.

Su puntuación se obtiene al **sumar el puntaje de las preguntas 2, 7, 12 y 17.**



Enunciado 2
Nunca digas lo que piensas es peligroso.

De las 85 personas del personal operativo, 34 personas respondieron la escala 5, sin embargo, 30 personas más seleccionaron la escala 6 y 7, lo que evidencia que el personal siente confianza para compartir sus ideas y opiniones.



Enunciado 7
Las decisiones vienen impuestas desde arriba.

De las 85 personas del personal operativo, 39 personas respondieron la escala 7, lo que demuestra que los empleados pueden realizar aportes y propuestas en los diferentes departamentos de la empresa y ser consideradas en su momento.



Enunciado 12
Aquí se castigan duramente los errores.

De las 85 personas del personal operativo, 30 personas respondieron la escala 2, lo que evidencia que las sanciones o multas son extremas ocasionando insatisfacción en los empleados al momento de ser reprendidos.



Enunciado 17
Sigue las reglas y no cambies nada, cambiar es peligroso.

De las 85 personas del personal operativo, 35 personas respondieron la escala 1, sin embargo, el personal restante seleccionó la escala 2 y 3, lo que demuestra que a la empresa no le gustan los cambios, manteniéndose con sus reglas establecidas. De esta manera se evidencia que no siempre es correcto cuestionar el status quo.

En la **dimensión Integridad**, compuesta por cuatro preguntas, mismas que influyen en promesas de superiores o jefes inmediatos y el ambiente que generan patrañas.

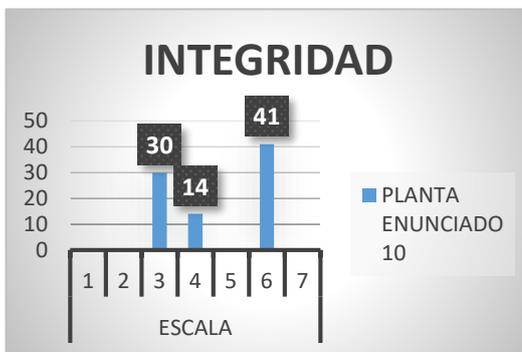
Su puntuación se obtiene al sumar el puntaje de las preguntas 5, 10, 15 y 20.



Enunciado 5

Aquí ningún jefe cumple sus promesas

De las 85 personas del personal operativo, 41 personas respondieron la escala 1, lo que evidencia que los jefes inmediatos no poseen valores como el respeto y la honestidad para cumplir sus promesas.



Enunciado 10

Aquí hay un ambiente de chismorreo, manipulación e hipocresía.

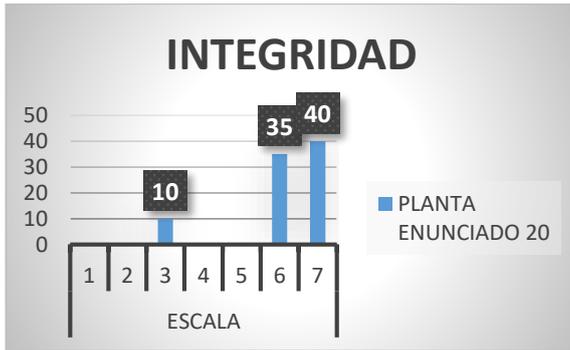
De las 85 personas del personal operativo, 41 personas respondieron la escala 6, lo que permite inferir que los empleados tienen valores de respeto hacia sus jefes y compañeros, evitando realizar comentarios ajenos al trabajo.



Enunciado 15

Aquí nunca te informan lo que pasa y a final te enteras por terceros.

De las 85 personas del personal operativo, 40 personas respondieron la escala 2, lo que demuestra falta de comunicación entre la jerarquía con sus empleados.



Enunciado 20

Los jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlos como si fueran éxitos.

De las 85 personas del personal operativo, 40 personas respondieron la escala 7, y 35 personas más la escala 6, lo que evidencia que los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan la forma de corregirlos para evitar futuras perdidas en la organización.

En la **dimensión JUSTICIA**, compuesta por cuatro preguntas, las cuales influyen en las conexiones para ascender de cargo, favoritismo, preferencias al momento de recibir bonificaciones y ascensos.

Su puntuación se obtiene al **sumar el puntaje de las preguntas 4, 9, 14 y 19.**



Enunciado 4

Aquí se asciende mediante las conexiones

De las 85 personas del personal operativo, 31 personas respondieron la escala 1, lo que permite inferir que los ascensos se realizan en base a acuerdos extraoficiales, donde se toman en consideración elementos que están exentos de la normativa interna de la organización.



Enunciado 9

Aquí hay favoritismos claros a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto.

De las 85 personas del personal operativo, 25 personas respondieron la escala 2 y otras 25 personas la escala 1, lo que permite evidenciar que en la empresa existe discriminación, por ende, algunos empleados reciben un trato diferente al resto.



Enunciado 14

A nadie le interesa que tengas que dejar de lado tu familia para hacer horas extras.

De las 85 personas del personal operativo, 35 personas respondieron la escala 6, lo que demuestra que en la organización si existe flexibilidad en los horarios al momento de cumplir horas extras, tomando en consideración las necesidades personales de cada empleado.



Enunciado 19

Algunos tienen preferencias a la hora de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos.

De las 85 personas del personal operativo, 33 personas respondieron la escala 1, sin embargo, 50 personas más seleccionaron la escala 2 y 3, lo que permite evidenciar que en la organización existen preferencias al momento de calificar a los empleados en función de sus labores

Utilizando la encuesta del autor David Fischman, como herramienta para realizar una encuesta al personal se pudieron obtener los siguientes resultados en cuanto al **personal administrativo**:

La dimensión **Trabajo En Equipo**, abarca cuatro enunciados, mencionadas a continuación, estas van en lo que respecta al ambiente, relación o compañerismo y al dinamismo en la empresa, el cual apunta hacia la idónea, deseada o ideal. Su puntuación se obtiene al **sumar el puntaje de las preguntas 1, 6, 11 y 16**.



Enunciado 1

Aquí cada uno trabaja para su área, no para la compañía.

De las 25 personas del personal administrativo, 13 personas respondieron la escala 4, lo que permite evidenciar no existe un compromiso con la organización, es decir que los empleados solo cumplen funciones.



Enunciado 6

Aquí se buscan culpables para todo lo que sale mal.

De las 25 personas del personal administrativo, 11 personas respondieron la escala 1, es decir que el personal administrativo considera que la organización no busca soluciones al momento de cometerse un error, sino por el contrario se buscan culpables.



Enunciado 11
Nadie colabora con nadie.

De las 25 personas del personal administrativo, 14 personas respondieron la escala 4, lo que significa que solo un grupo es colaborador en la organización.



Enunciado 16
Los equipos de trabajo son grupos de desconocidos entre sí.

De las 25 personas del personal administrativo, 16 personas respondieron la escala 3, lo que demuestra que existe un compañerismo superficial, donde no se valora al equipo de trabajo.

Dimensión MOTIVACIÓN, compuesta por cuatro preguntas, las cuales constan de motivación, confianza, recursos laborales y preocupación por los colaboradores.

Su puntuación se obtiene al **sumar el puntaje de las preguntas 3, 8, 13 y 18.**



Enunciado 3

La gerencia piensa que no hay que motivarla, basta con pagarle.

De las 25 personas del personal administrativo, 14 personas respondieron la escala 1, lo que permite evidenciar que en la organización no es importante motivar a los empleados, sino por el contrario, limitarse al pago para cumplir sus funciones.



Enunciado 8

Aquí no se confía en las personas; sienten que tienen que controlarlas.

De las 25 personas del personal administrativo, 7 personas respondieron la escala 6, lo que permite inferir que los jefes confían en sus empleados y no tienen necesidad de controlarlos.



Enunciado 13

Aquí nadie se preocupa por la gente auténticamente.

De las 25 personas del personal administrativo, 14 personas respondieron la escala 2, lo que permite inferir que la organización no se preocupa por el bienestar de sus empleados sino solo por el producto de sus funciones laborales.



Enunciado 18
 Nunca tienes los recursos que necesitas para hacer tu trabajo.

De las 25 personas del personal administrativo, 10 personas respondieron la escala 2, lo que demuestra que la organización no entrega a tiempo los recursos necesarios para el desempeño de las funciones o en su defecto, no entrega el material necesario para ello.

En la dimensión Creatividad, conformada por cuatro enunciados, que tratan de las decisiones, paciencia, aprendizaje, reglas y cambios. Su puntuación se obtiene al sumar el puntaje de las preguntas 2, 7, 12 y 17.



Enunciado 2
 Nunca digas lo que piensas, es peligroso

De las 25 personas del personal administrativo, 8 personas respondieron la escala 2 y 7 personas más la escala 1, lo que permite evidenciar que no existe libre expresión dentro de la organización y los empleados deben limitarse al momento de emitir opiniones o comentarios.



Enunciado 7

Las decisiones vienen impuestas desde arriba.

De las 25 personas del personal administrativo, 17 personas respondieron la escala 7, esto demuestra que el personal puede aportar sus opiniones en pro de la empresa y a su vez, estas son consideradas por los jefes siempre y cuando estén alineadas a los beneficios de la organización.



Enunciado 12

Aquí castigan duramente los errores.

De las 25 personas del personal administrativo, 10 personas respondieron la escala 2, lo permite evidenciar que los errores son fuertemente castigados, ya sean con sanciones o multas.



Enunciado 17

Sigue la reglas y n cambies nada, cambiar es peligroso.

De las 25 personas del personal administrativo, 18 personas respondieron la escala 5, lo que demuestra que en algunas ocasiones los jefes son flexibles con las normas de la empresa.

En la dimensión de Integridad, se compone de cuatro preguntas, mismas que influyen en promesas de superiores o jefes inmediatos y el ambiente que generan patrañas.

Su puntuación se obtiene al **sumar el puntaje de las preguntas 5, 10, 15 y 20.**



Enunciado 5

Aquí ningún jefe cumple sus promesas.

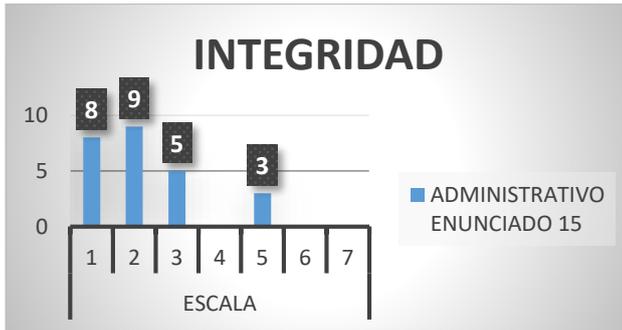
De las 25 personas del personal administrativo, 16 personas respondieron la escala 1, lo que permite inferir que los jefes no cumplen las promesas.



Enunciado 10

Aquí hay un ambiente de chismorreos, manipulación e hipocresía.

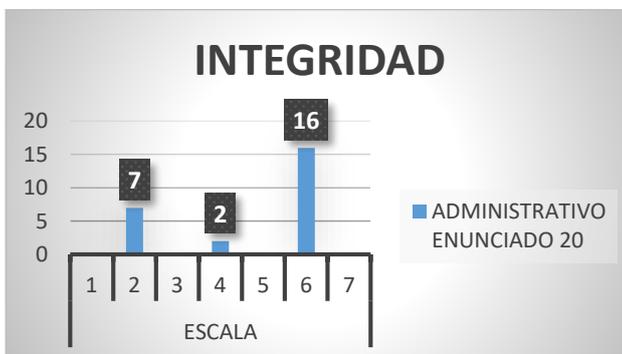
De las 25 personas del personal administrativo, 11 personas respondieron la escala 7, lo que permite evidenciar que existe un ambiente sano, donde prevalece el respeto por los compañeros.



Enunciado 15

Aquí nunca informan lo que pasas y al final te enteras por terceros

De las 25 personas del personal administrativo, 9 personas respondieron la escala 2 y 8 personas seleccionaron la opción 1, lo que indica que no existe una comunicación fluida entre los jefes directos y los empleados.



Enunciado 20

Los jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlos como si fueran éxitos.

De las 25 personas del personal administrativo, 16 personas respondieron la escala 6, lo que demuestra que en el área administrativa los jefes son humildes y honestos al momento de reconocer sus errores, de tal manera que se convierten en un excelente ejemplo en el desarrollo de sus funciones.

En la **dimensión JUSTICIA**, va con cuatro preguntas, las cuales influyen en las conexiones para ascender de cargo, favoritismo, preferencias al momento de recibir bonificaciones y ascensos.

Su puntuación se obtiene al **sumar el puntaje de las preguntas 4, 9, 14 y 19**



Enunciado 4

Aquí se asciende mediante las conexiones.

De las 25 personas del personal administrativo, 13 personas respondieron la escala 1, lo que evidencia que no existen méritos al momento de clasificar a los empleados.



Enunciado 9

Aquí hay favoritismos y manipulación

De las 25 personas del personal administrativo, 8 personas respondieron la escala 2 y 7 personas respondieron la escala 1, lo que representa que en el área administrativa no se aplica un código de ética que regule las relaciones con todos los empleados.



Enunciado 14

A nadie le interesa que tengas que dejar de lado tu familia para hacer horas extras.

De las 25 personas del personal administrativo, 17 personas respondieron la escala 3, lo que indica que no se interponen los asuntos personales o familiares por encima del bienestar de la empresa.



Enunciado 19

Algunos tienen preferencias a la hora de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos.

De las 25 personas del personal administrativo, 15 personas respondieron la escala 2, lo que permite inferir que existen preferencias al momento de realizar aumentos, bonificaciones y ascensos

Análisis del test de Fischman

En el presente test se pudieron evidenciar las debilidades y fortalezas que presenta la empresa “Embutidos La Vienes”, dentro de sus cuatro dimensiones se observó:

1. En el Equipo de Trabajo

- ✓ El personal administrativo considera que la organización no busca soluciones al momento de cometerse un error, sino por el contrario se buscan culpables.
- ✓ No existe una amplia colaboración entre los empleados del área administrativa.
- ✓ Tanto en el área administrativa como en el área de operador consideran que no existe un buen ambiente de trabajo.

2. Motivación

- ✓ Ambos grupos no se sienten motivados en sus áreas de trabajo.
- ✓ La gerencia de ambos departamentos considera irrelevante la motivación en sus empleados.
- ✓ En el área operativa, los jefes no confían en el desempeño de los empleados, por ende, deben controlarlos.
- ✓ En el área administrativa, los empleados no se sienten valorados, por el contrario, los jefes solo se preocupan por el producto de sus funciones laborales.
- ✓ En el área administrativa, no se entrega a tiempo los recursos necesarios para el desempeño de las funciones o en su defecto, no se entrega el material necesario para ello.

3. Creatividad

- ✓ En el área administrativa, los empleados no pueden expresarse libremente, solo deben limitarse a cumplir con su trabajo.
- ✓ En ambos departamentos, los empleados son fuertemente sancionados o multados al momento de cometer una falta o error.
- ✓ En el área operativa, los jefes cumplen cabalmente las normas de la empresa, con la finalidad de evitar perjuicios.

4. Integridad

- ✓ En ambos departamentos, los jefes directos no cumplen con los principios de ética al momento de cumplir con su palabra.
- ✓ En ambos departamentos no existe una comunicación fluida, que permita mantener a los empleados informados sobre las decisiones tomadas.

5. Justicia

- ✓ En ambos departamentos, no se aplica un código de ética, donde se clasifique a los empleados de acuerdo a sus méritos, es decir, prevalece la discriminación, favoreciendo solo a un grupo en la organización.

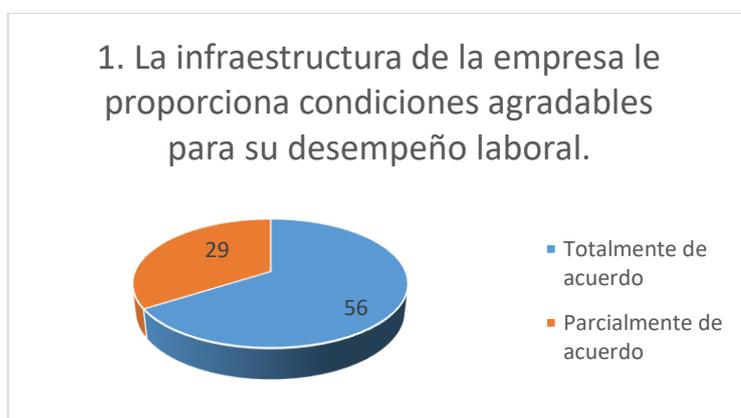
Encuesta de Satisfacción Laboral

En la encuesta de satisfacción laboral, elaboración propia en el presente año por Leslie Armas y María Cristina Bohórquez, esta encuesta se encuentra conformada por 13 preguntas enfocadas al nivel de satisfacción del colaborador desde su ingreso a la empresa, en su área de trabajo y durante su jornada laboral.

Está dirigida hacia el grupo de estudio que son los integrantes de una organización, a través de ella, se pretende evaluar la satisfacción laboral de los empleados tomando como referencia los siguientes indicadores

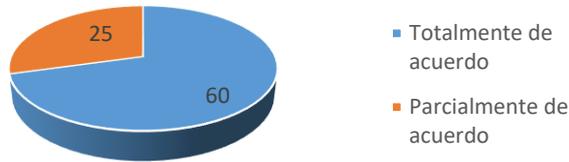
- ✓ Condiciones de la infraestructura
- ✓ Gestión de Riesgo
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Funciones y objetivos del cargo
- ✓ Materiales y recursos necesarios para el desempeño laboral

Utilizando la encuesta de creación propia, como herramienta para realizar una encuesta al personal se pudieron obtener los siguientes resultados en cuanto al **personal operativo (Planta de Producción)**:



En base a los resultados obtenidos, 56 personas del área operativa, afirman que estuvieron totalmente de acuerdo en cuanto a las condiciones de la infraestructura que proporciona la empresa, lo que les permite trabajar de manera óptima y así desempeñar sus funciones.

2. Se le ha comunicado los pasos a seguir ante situaciones de riesgo.



En el segundo enunciado, 60 personas manifestaron estar totalmente de acuerdo en que se les ha comunicado los pasos a seguir ante situaciones de riesgo, mientras que 25 personas establecieron estar parcialmente de acuerdo.

3. Se siente familiarizado dentro de las instalaciones de la empresa



En el tercer enunciado, 54 personas manifestaron que están totalmente de acuerdo en sentirse familiarizadas dentro de las instalaciones de la empresa, mientras que 31 personas están parcialmente en desacuerdo.

4. Le hicieron conocer con que equipo trabajará



En el cuarto enunciado, 43 personas manifestaron estar parcialmente de acuerdo sobre la información que emitió la empresa sobre el equipo de trabajo. Sin embargo, 27 personas señalaron estar indiferente, lo que significa que hay una probabilidad de que el personal opta por simplemente estar de modo parcial y las 15 personas prefirieron estar parcialmente en desacuerdo.

5. Se le explicó claramente sus funciones, objetivos y procedimientos referente a su cargo



En el quinto enunciado, se obtuvo un grupo de 47 personas en estado parcialmente de acuerdo, donde los colaboradores del área operativa afirman que la empresa si les explicó de manera clara sus funciones, objetivos y procedimientos en lo que respecta a su cargo. Sin embargo, existen 22 personas que se manifiestan de manera indiferente y 16 personas que se optaron por elegir parcialmente en desacuerdo.

6. La línea de supervisión se mostró dispuesto/a colaborar con información acerca de la empresa.



En el sexto enunciado, se obtuvieron 7 personas que optaron por estar parcialmente de acuerdo, lo que significa que los colaboradores del área operativa afirman que la línea de supervisión no se mostró del todo dispuesto a colaborar con información acerca de la empresa, puesto que hay 42 personas que se muestran indiferentes que más seguro deben ser políticas de la empresa. Incluso hay un 36 personas que decidieron por la opción de parcialmente en desacuerdo.

7. En dicho proceso de inducción el encargado procuró que el ambiente laboral sea agradable.



En el séptimo enunciado, 46 personas optaron por estar parcialmente en desacuerdo, donde los colaboradores del área operativa afirman que en el proceso de inducción el encargado no se responsabilizó que el ambiente sea agradable y 39 personas decidieron estar al margen.

8. Como postulante, el reclutador le proporcionó los recursos materiales necesarios para que se familiarice con la empresa



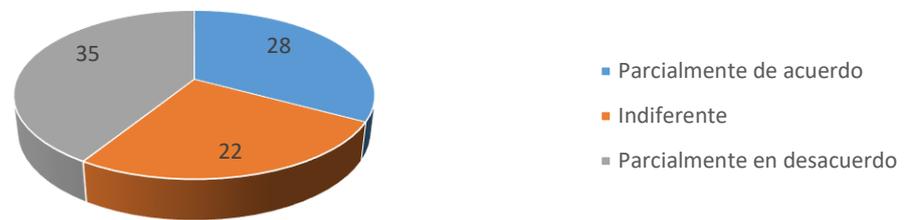
En el octavo enunciado, 34 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, lo que significa que el reclutador les había proporcionado solo algunos materiales y recursos para familiarizarse con la empresa, mientras que 30 personas indicaron que les fue indiferente este hecho y 21 personas señalaron que no lo hicieron.

9. Como postulante, el reclutador le proporcionó los recursos materiales necesarios para que se familiarice con la empresa



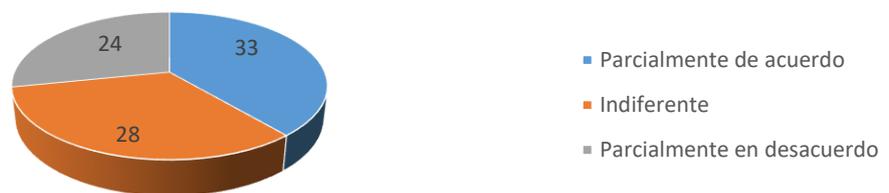
En el noveno enunciado, 60 personas se mostraron totalmente en desacuerdo, dando a entender que la metodología de inducción de la empresa no fortaleció su decisión para continuar en el proceso. Mientras que 25 personas lo consideraron indiferente.

10. Tuvo una ágil y rápida respuesta ante sus inquietudes y necesidades en el proceso de ingreso.



En el décimo enunciado, 35 personas indicaron que no tuvieron una ágil y rápida respuesta antes las inquietudes y necesidades en el proceso de ingreso, mientras que 28 personas tuvieron una ágil y rápida respuesta, mientras que 22 personas fueron indiferentes.

11. El encargado de la inducción pudo aclarar las dudas o inquietudes que surgieron en el proceso.



En el enunciado once, 33 personas indicaron que el encargado de la inducción solo pudo aclarar algunas dudas e inquietudes que surgieron en el proceso. 28 personas lo consideraron indiferente, mientras que 24 personas consideraron que el encargado no pudo aclarar sus dudas.

12. El proceso de inducción le ha ayudado a sentirse parte de la Empresa



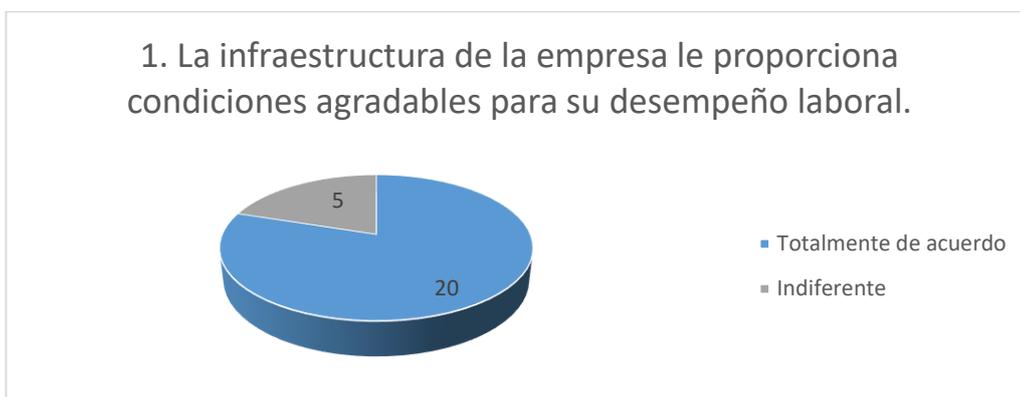
En el enunciado doce, 46 personas del personal operativo, señalaron que se encuentran parcialmente de acuerdo, lo que indica que el proceso de inducción les había ayudado a sentirse parte de la empresa. 21 personas lo consideraron indiferente, mientras que 18 personas afirmaron que el proceso de inducción no les ayudó.

13. Como postulante, el reclutador le proporcionó los recursos materiales necesarios para que se familiarice con la empresa



En el enunciado trece, 58 personas indicaron que el programa de inducción de la empresa no era el más adecuado, 7 personas lo consideraron incompleto y 20 personas manifestaron que les era indiferentes este programa de inducción.

En relación a la encuesta aplicada al personal administrativo, se obtuvieron los siguientes resultados:



En el primer enunciado, 20 personas manifestaron estar totalmente de acuerdo y solo 5 personas estuvieron indiferentes. Esto nos indica que en el área administrativa si están conformes con la infraestructura para desempeñarse bien en sus labores.



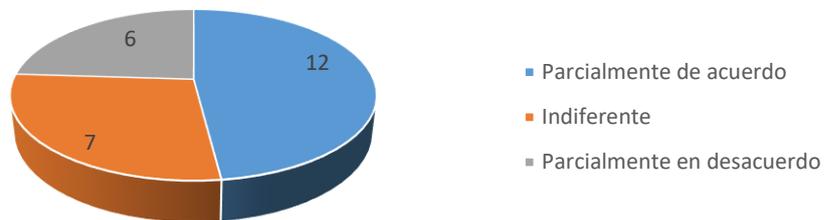
En el segundo enunciado, 15 personas señalaron que les era indiferentes los comunicados antes situaciones de riesgo y 10 personas estuvieron parcialmente en desacuerdo. Esto nos indica que el área administrativa no se encuentra bien informada y preparada para una situación de riesgo.

3. Se siente familiarizado dentro de las instalaciones de la empresa



En el tercer enunciado, 17 personas indicaron que les era indiferente sentirse familiarizado dentro de las instalaciones de la empresa y 8 personas estuvieron parcialmente de acuerdo. Esto nos indica que en el área administrativa no se sienten familiarizados dentro de la empresa, quiere decir que se debe trabajar un poco más en ello.

4. Le hicieron conocer con que equipo trabajará



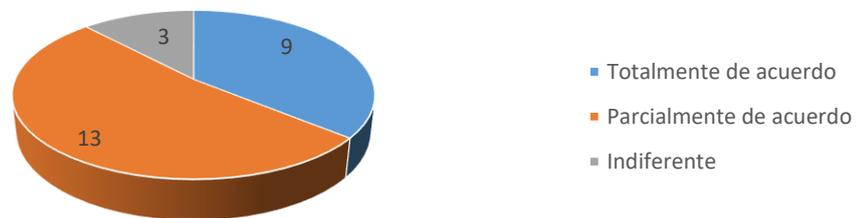
En el cuarto enunciado, 12 personas demostraron conocer su equipo de trabajo, pero 6 personas estuvieron parcialmente en desacuerdo. Esto nos indica que en el área administrativa si les dieron a conocer su equipo de trabajo en ocasiones, puesto que hay 7 personas que marcaron de manera indiferente.

5. Se le explicó claramente sus funciones, objetivos y procedimientos referente a su cargo



En el quinto enunciado, 15 personas afirmaron estar parcialmente de acuerdo en cuanto conocer de manera clara sus funciones y procedimientos al cargo. Mientras que 10 personas fueron indiferentes. Esto nos indica que en el área administrativa si les dieron a conocer su funciones para el cargo.

6. La línea de supervisión se mostró dispuesto/a colaborar con información acerca de la empresa.



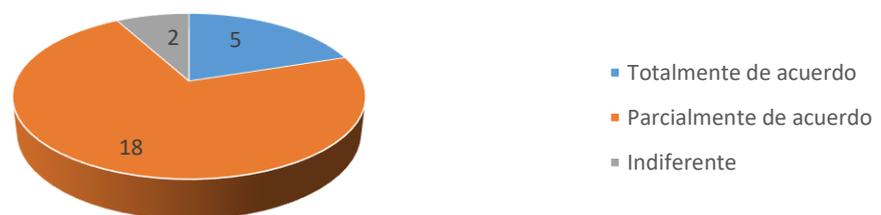
En el sexto enunciado, 13 personas manifestaron estar parcialmente de acuerdo en cuanto las líneas de supervisión dispuestos a colaborar con información de la empresa. Esto nos indica que en el área administrativa si se les proporciona información acerca de la empresa ya que 9 personas están totalmente de acuerdo y solo 3 marcaron indiferencia.

7. En dicho proceso de inducción el encargado procuró que el ambiente laboral sea agradable.



En el séptimo enunciado, 10 personas señalaron ser indiferentes, en cuanto a que el ambiente sea agradable en la inducción. Esto nos indica que en el área administrativa no todos tuvieron un ambiente laboral agradable durante su proceso de inducción, puesto que hay 8 personas que estuvieron totalmente en desacuerdo y 7 parcialmente de acuerdo.

8. Como postulante, el reclutador le proporcionó los recursos materiales necesarios para que se familiarice con la empresa



En el octavo enunciado, 18 personas señalaron estar parcialmente de acuerdo en cuanto a los materiales proporcionados para que el personal se familiarice con la empresa. Esto nos indica que en el área administrativa si se pudo adaptar, puesto que 5 afirman estar totalmente de acuerdo.

9. La metodología de inducción de la empresa fortaleció su decisión para continuar en el proceso.



En el noveno enunciado, 18 personas indicaron estar parcialmente de acuerdo en cuanto la metodología de la inducción, lo que significa que el área administrativa si encuentra favorable el proceso. Así como 4 manifestaron a favor de totalmente de acuerdo y solo 3 están indiferente.

10. Tuvo una ágil y rápida respuesta ante sus inquietudes y necesidades en el proceso de ingreso.



En el décimo enunciado, 12 personas manifestaron estar parcialmente en desacuerdo en cuanto la agilidad y rapidez ante inquietudes y necesidades en el proceso de ingreso, lo que significa que el área administrativa encuentra que el proceso debería preocuparse por aclarar cualquier dudas e inquietudes para evitar futuros errores. Sin embargo, 10 personas a favor de parcialmente de acuerdo.

11. El encargado de la inducción pudo aclarar las dudas o inquietudes que surgieron en el proceso.



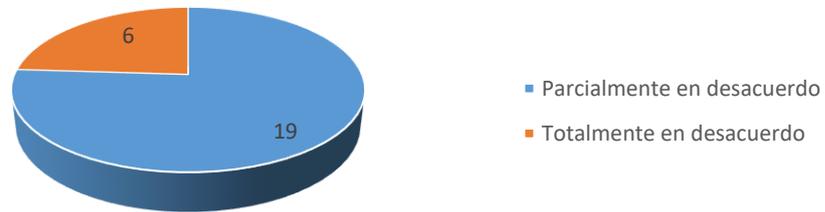
En el enunciado once, 16 personas manifestaron estar parcialmente de acuerdo en cuanto a la aclaración de dudas o inquietudes. Así mismo, 5 personas señalaron estar totalmente de acuerdo, lo que significa que la mayoría del departamento administrativo percibió el proceso de inducción claramente.

12. El proceso de inducción le ha ayudado a sentirse parte de la Empresa.



En el enunciado doce, 14 personas manifestaron estar parcialmente de acuerdo sobre la ayuda que proporcionó el proceso de inducción para sentirse parte de la empresa, mientras que 6 personas no lo estuvieron.

13. Considera ud que el programa de inducción de esta empresa es un proceso completo para los nuevos colaboradores



En el enunciado trece, se puede observar que las 25 personas del personal administrativo indicaron que estaban en desacuerdo sobre el programa de inducción, ya que no lo consideraban completo para los nuevos colaboradores.

Análisis de la encuesta de satisfacción laboral y el test de Fischman

A continuación, se contrastan las respuestas del instrumento del Test de Fischman del área operativa y el área administrativa.

- ✓ Los empleados manifestaron que la infraestructura de la empresa presentaba condiciones adecuadas para el trabajo.
- ✓ Se habían seguido los pasos respectivos en el plan de riesgo.
- ✓ Dentro de las etapas que comprende el proceso de inducción, no se presentó completamente el equipo de trabajo a todos los empleados de nuevo ingreso, no se presentaron los objetivos, funciones y procedimientos en su cabalidad ni se proporcionó todos los materiales y recursos para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Existió inconvenientes al momento de responder antes las preguntas y dudas que surgieron en el proceso de inducción.
- ✓ El proceso de inducción no ayuda a que los empleados tengan sentido de compromiso con la empresa.
- ✓ Los empleados de nuevo ingreso a la empresa consideraron que el proceso de inducción no cumple con las expectativas de capacitación.
- ✓ En relación a la cultura de la empresa, no existe un ambiente de trabajo óptimo para los empleados.
- ✓ Los jefes o gerentes de la empresa no realizan actividades de motivación para los empleados.
- ✓ Las sanciones y multas se consideran extremas al momento de ser aplicadas, por ende, los empleados se sienten cohibidos al momento de realizar su trabajo.
- ✓ No existe una comunicación directa entre los jefes y empleados que permita dar respuesta a las diferentes acciones que suscitan en la empresa.

El cuadro de análisis de los dos instrumentos aplicados (Test de Fischman y Encuesta de Satisfacción laboral) se los puede visualizar en Anexo, como **Tabla de Comparación**.

ESTRATEGIAS

Las estrategias nos ayudan a proyectar una iniciativa de mejora, para así poder conseguir los objetivos que se espera.

A continuación, se presentan las estrategias para mejorar el proceso de inducción aspectos críticos como la motivación, compromiso y comunicación en la organización.

El proceso de inducción debe estar organizado en tres etapas, cada una de ellas debe enlazar la siguiente, de tal manera que existe una coherencia en la capacitación del personal que ingresa a la empresa.

En la primera etapa, el encargado debe ser el gerente o en su defecto, los jefes directos de cada departamento. Los jefes directos deben ser líderes que motiven a su personal a sentirse cómodos en el desempeño de su trabajo. Deben proporcionar espacios de confianza y comunicación asertiva, donde los empleados se sientan implicados en la organización para ofrecer el máximo rendimiento y lograr así, los objetivos empresariales identificados por la empresa. En este espacio, los jefes deben observar el comportamiento y desempeños de los empleados, realizar entrevistas individuales a cada empleado y aplicar encuestas a los trabajadores. Cuando se estudia el comportamiento de cada trabajador, se puede ofrecer capacitaciones que permitan su desarrollo individual y profesional. Las entrevistas permiten verificar cómo perciben a la empresa de manera psicológica.

En esta etapa, los jefes deben proporcionar toda la información relacionada con la historia de la organización, misión, visión, cultura, identidad, estructura organizacional, normas y reglamentos. Para ello, se utilizarán medios visuales y un material escrito que sirva de apoyo para el nuevo empleado.

Las normas y reglamentos de la organización deben regular de manera efectiva el comportamiento del capital humano y brindar un ambiente de respeto y cordialidad para que las actividades de cada empleado se puedan desarrollar de la mejor manera. Los ascensos deben regirse de acuerdo a la antigüedad, logros realizados en la organización, formación y habilidades del

empleado. En relación a las multas y sanciones, deben estar previstas en la ley del trabajo, de tal manera que no se vulneren los derechos de los trabajadores. En esta etapa, los directivos o líderes deben analizar la manera en que emiten sus órdenes o indicaciones. Reconocer si se dedican a comunicar estrategias o funciones laborales con barreras superficiales que no permiten que la comunicación sea efectiva.

En la segunda etapa, los jefes deben realizar un recorrido por toda la empresa, donde se presenten a los diferentes departamentos y a los compañeros de trabajo, en este tour institucional, los jefes deben aclarar dudas y preguntas que tengan los empleados de manera rápida y eficaz.

En la tercera etapa, los jefes inmediatos deben informar sobre las herramientas del trabajo del departamento donde trabajarán. Se debe realizar un entrenamiento del área de trabajo y su relación con las demás áreas. En este espacio, los jefes proporcionarán de manera sencilla y clara información detallada sobre lo que debe hacer y cómo hacerlo. Además de explicar los objetivos y funciones de su labor. La capacitación del empleado dependerá de la dificultad del trabajo y de las habilidades que tenga el mismo.

El proceso de inducción debe estar actualizado en los diferentes departamentos. De hecho, el entrenamiento debe contener la información correcta de cada área. El presupuesto va entre los \$180 y \$400, ya que se pueden aplicar tres cursos sobre liderazgo y motivación empresarial. Hay que tomar en cuenta que esto dependerá de la reciprocidad que sientan los líderes en su capacitación, es decir, la disposición de instruirse y poner en práctica lo aprendido. En relación al cronograma, se puede establecer un periodo hasta de tres meses, para evaluar el resultado del proceso de inducción y las estrategias sobre comunicación asertiva, trabajo en equipo y motivación

Para finalizar, debe existir una evaluación que corrobore que el nuevo empleado este satisfecho de la capacitación y de la información proporcionada. Esta evaluación se realizará a través de una lista de cotejo y un cuestionario de satisfacción que se aplicará al empleado, al terminar el curso de inducción y al mes de estar laborando en la empresa, esto con la finalidad de evaluar en dos diferentes períodos de tiempo su asimilación.

En la comunicación asertiva:

- Se debe transmitir la información eficientemente
- Se deben enlazar los objetivos para su cumplimiento.
- Para comunicar, los líderes deben utilizar palabras y frases correctas y precisas.

En la motivación

- Se deben realizar actividades de integración constantemente.
- Buscar un coach que motive al personal. Realizar capacitaciones de motivaciones, actividades de distracción y entretenimiento fuera de las jornadas de trabajo.
- Se debe ascender a los empleados de acuerdo a sus méritos, utilizar gratificaciones y remuneraciones que motiven a la productividad y eficiencia.

En el trabajo en equipo

- Escuchar al personal en todo momento.
- Realizar pequeñas reuniones periódicas de 10 a 15 minutos para conversar sobre cualquier tema.
- Incentivar al equipo a través de celebración de fechas importantes, como cumpleaños, logros alcanzados, entre otros aspectos.
- Identificar si existe alguna persona hostil en el equipo y por qué de su comportamiento, observarlo y conversar posteriormente con él o ella.

Con respecto a los horarios de trabajo y horas extras, los jefes inmediatos deben asegurarse que los empleados desempeñen correctamente su trabajo, para evitar que cumplan horas extras, ya que estas pueden ocasionarse por

diferentes razones, como inadecuada administración del tiempo, distracciones en el ambiente laboral, falta de habilidades y conocimientos para desarrollar las funciones, causas ajenas de la empresa que amerite horas extras, entre otros aspectos. En este caso, recursos humanos debe gestionar no solo los pagos respectivos, sino, además, buscar el bienestar de sus empleados con la finalidad de prevenir el deterioro de su motivación y productividad que afecten el desempeño de su trabajo y los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

El proceso de inducción de una organización permite integrar al nuevo empleado de una manera asertiva, donde se le brinde la información necesaria, para que él mismo, se sienta en un espacio óptimo y favorable que le brinde las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones de la mejor manera. Sin embargo, la empresa “Embutidos La Vieneses” presenta problemas en su programa de inducción y en su cultura organizacional, afectando directamente sus funciones y los objetivos de la organización. Es por ello que la presente investigación pretende analizar el proceso de inducción de la empresa “Embutidos La Vieneses” y su impacto a nivel organizacional.

En este caso, se identificaron las bases teóricas del proceso de inducción y de la cultura organizacional, donde se estudió la gestión de recursos humanos, su importancia dentro de la organización, definición del proceso de inducción, etapas, elementos, importancia, ventajas, cultura organizacional y sus características.

Posteriormente, se diagnosticó la situación actual del proceso de inducción que se da al nuevo personal que ingresa a la empresa “Embutidos La Vieneses”. Para ello, se aplicaron dos instrumentos, el primero fue un elaborado por David Fischman, el cual calificaba cinco dimensiones claves de una empresa, además de cultura empresarial. El segundo fue una encuesta que midió la satisfacción laboral. En ambos se observó que presentan problemas en el equipo de trabajo, falta de comunicación, falta de motivación, falta de sentido de pertenencia por parte de empleados y jefes directos. Además, el programa de inducción no estaba completo al momento de integrar a los nuevos empleados, presentando falencias en su presentación.

Para finalizar, se diseñaron estrategias que permitieran la mejora en el proceso de inducción de la empresa “Embutidos La Vieneses” y en la cultura empresarial. Para ello, se tomaron en cuenta las debilidades antes mencionadas y se plantearon propuestas que pueden tomarse en cuenta al

momento de rediseñar el programa de inducción y estrategias para mejorar la cultura organizacional. Dentro de ellas, fortalecer el equipo de trabajo, a través de la confianza, una comunicación asertiva, y la motivación. Además, de ajustar las diferentes etapas del proceso inductivo, donde se consideren aspectos relevantes como jefes directos o líderes empresariales, capacitaciones pertinentes a cada área y evaluación del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bayona, J., Parra, C., y Salamanca, T. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* Recuperado de <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2467/2156>
- Bermúdez, H., (2011) La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, (13)21, 121 - 124. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>
- Castillo, D. (2013). *Proceso de inducción de personal impartido a los trabajadores de nuevo ingreso en una empresa dedicada a la fabricación de rollos, bolsas y sacos industriales de plástico, ubicada en Valencia, Edo. Carabobo*. (Tesis inédita de Grado). Universidad de Carabobo, Bárbula. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1640/dcastillo.pdf?sequence=4>
- Chaves, F. F. (2017). La Etapa Administrativa de la Gestión. *Universidad de Costa Rica*, 570.
- Corral, C., Gil, M., Serrano, L., y Velasco, I. (2011). La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio. *El Buzón de Pacioli*, (74), 2. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.->
- Elorriaga, L., y Barreto A. (2011). Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013). *FACES*, (45), 9. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/2443/1/FACES_n45_7-24.pdf
- García, H. R. (2016). *La Relación entre Comunicación y Cultura en la Trayectoria*. Ciudad de México
- Gómez, F. S. (2016). La Comunicación. *Salus*.
- ISO 10015. (2010). Gestión de la Calidad. *Directrices para la formación*. Costa

Rica: INTECO

- Hernández. (2012). Estadística Elemental para Ciencias Sociales. En Hernández. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. (6ª. ed.). México: McGraw Hill Education
- Hernández, Roberto (2008). Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya. México
- KOIWE. (2019). Tipos de comunicación. *KOIWE*.
- Marulanda, López, Cruz. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación. *Revista científica Scielo*, 1.
- Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la "Editorial Don Bosco"*. (Tesis inédita de Grado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>
- Mintzberg, H., & Westley, F. (2015). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13, 39–59. Obtenido de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf>
- Pérez, M. y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED*, 35-54.
- Potenza, O. (22 de mayo de 2013) *¿Qué es un programa de inducción?*. Light House Smart.
- Recuperado de <http://lhsmart.com/blog/?p=859#:~:text=La%20inducci%C3%B3n%20es%20el%20proceso,r%C3%A1pidamente%20al%20lugar%20de%20trabajo.&text=Este%20proceso%20de%20adaptaci%C3%B3n%20se, trabajo%20como%20en%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Prowesk, G. y. (2018). Cultura organizacional, retos y. *ESPACIOS*.
- Ramírez, G. E. (2004). Procesos de Inducción y Entrenamiento. *División Gran Empresa*, 1-14.
- Salguero, J. (2016). *El Reclutamiento y Selección de Personal en el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Empresa Ingecomthsa*

de la Ciudad de Quito. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
Obtenido de
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23499/1/TESIS%20SALGUERO.pdf>

- Sánchez, T. y. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. En R. H. Sampieri, *Metodología de la investigación* (pág. 736). México D.F: Mexicana.
- Sampieri, R. y otros (2006) Metodología de la Investigación Científica. Mac Graw Hill. México. p. 288.
- Sheen, R. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima - Perú.
- Stephen, R. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 43.
- Rivera, Carril, Forgiony, Nuván, Rozo. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*.
- uexternado. (2020). Especialización Gestión del Desarrollo y Cambio Organizacional. *uexternado*, 19.

ANEXOS

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con una X en la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión.

❖ **Género:** F __ M __

❖ **Edad:** ____

ENUNCIADO	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- La infraestructura de la empresa le proporciona condiciones agradables para su desempeño laboral.					
2.- Se le ha comunicado los pasos a seguir ante situaciones de riesgo.					
3.- Se siente familiaridad dentro de las instalaciones de la empresa					
4.- Le hicieron conocer con que equipo trabajará					
5.- Se le explicó claramente sus funciones, objetivos y procedimientos referente a su cargo					

<p>6.- La línea de supervisión se mostró dispuesto/a colaborar con información acerca de la empresa.</p>					
<p>7.- En dicho proceso de inducción el encargado procuró que el ambiente laboral sea agradable.</p>					
<p>8.- Como postulante, el reclutador le proporcionó los recursos materiales necesarios para que se familiarice con la empresa</p>					
<p>9.- La metodología de inducción de la empresa fortaleció su decisión para continuar en el proceso.</p>					
<p>10.- Tuvo una ágil y rápida respuesta ante sus inquietudes y necesidades en el proceso de ingreso.</p>					
<p>11.- El encargado de la inducción pudo aclarar las dudas o inquietudes que surgieron en el proceso.</p>					

12.- El proceso de inducción le ha ayudado a sentirse parte de la Empresa.					
13.- Considera Ud. que el programa de inducción de esta empresa es un proceso completo para los nuevos colaboradores					

Sugerencias: _____

TEST DE FISCHMAN

El siguiente Test mide 5 dimensiones de las cuales conforman la cultura en la empresa. Además, este Test es únicamente aplicado para fines académicos e investigativos. Se solicita sinceridad y seriedad al responder, puesto que este instrumento es completamente anónimo.

Género: F ____ M ____

Edad: _____

Instrucciones:

A continuación, encontrará veinte pares de afirmaciones relacionadas con la cultura de su empresa. En cada par encontrará una escala de siete puntos. El puntaje 1 indica que la realidad de su empresa es muy similar a la opción de la izquierda y el puntaje 7, que es muy similar a la opción de la derecha. Por ejemplo:

Yo describiría el ambiente que se vive en mi empresa como:

Núm. Lento 1 2 3 4 5 6 7

Rápido

La persona que responde a esta afirmación seleccionando el 1 o 2 está de acuerdo con que el ambiente de su oficina le parece lento, sea porque tiene poca actividad o dinamismo. En cambio, si la persona marca el 6 o 7 indica que le parece rápido, sea porque se trata de un lugar muy dinámico o porque está lleno de actividad.

Figura 2

Num	Lento	1	2	3	4	5	6	7	Rápido
1	Aquí cada uno trabaja para su área, no para la compañía.	<input type="radio"/>	Aquí se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la compañía.						
2	Nunca digas lo que piensas, es peligroso.	<input type="radio"/>	Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza.						
3	La gerencia piensa que a la gente no hay que motivarla, basta con pagarle.	<input type="radio"/>	Se piensa que una de las tareas más importantes de los gerentes y jefes es motivar a su personal.						
4	Aquí se asciende mediante las conexiones.	<input type="radio"/>	Aquí se asciende de forma justa por méritos.						
5	Aquí ningún jefe cumple sus promesas.	<input type="radio"/>	Los jefes siempre cumplen sus promesas.						
6	Aquí se buscan culpables para todo lo que sale mal.	<input type="radio"/>	Aquí no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas.						
7	Las decisiones vienen impuestas desde arriba.	<input type="radio"/>	Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas.						
8	Aquí no se confía en las personas; sienten que tienen que controlarlas.	<input type="radio"/>	Aquí se confía en la gente, no hay necesidad de estar controlándolo todo.						
9	Aquí hay favoritismos claros: a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto.	<input type="radio"/>	En la empresa no hay favoritismos: a la gente se le trata con equidad.						
10	Aquí hay un ambiente de chismorreo, manipulación e hipocresía.	<input type="radio"/>	Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas.						
11	Nadie colabora con nadie.	<input type="radio"/>	Aquí las personas son muy colaboradoras.						
12	Aquí se castigan duramente los errores.	<input type="radio"/>	Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje.						
13	Aquí nadie se preocupa por la gente auténticamente.	<input type="radio"/>	Aquí se preocupan genuinamente por las personas.						
14	A nadie le interesa que tengas que dejar de lado a tu familia para hacer horas extra.	<input type="radio"/>	La empresa se preocupa por el balance entre trabajo y familia.						
15	Aquí nunca te informan lo que pasa y al final te enteras por terceros.	<input type="radio"/>	La información se comparte a tiempo y de forma transparente.						
16	Los equipos de trabajo son grupos de desconocidos entre sí.	<input type="radio"/>	Los equipos de trabajo son una comunidad de amigos cercanos.						
17	Sigue las reglas y no cambies nada; cambiar es peligroso.	<input type="radio"/>	Es bueno cuestionar el statu quo, el cambio es valorado.						
18	Nunca tienes los recursos que necesitas para hacer tu trabajo.	<input type="radio"/>	Cuentas con los recursos necesario para hacer tu trabajo.						
19	Algunos tienen preferencias a la hora de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos.	<input type="radio"/>	Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos.						
20	Los jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlos como si fueran éxitos.	<input type="radio"/>	Los jefes reconocen honestamente los errores y analizan el modo de corregirlos.						

Fuente: Extraído por David Fischman – Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima, Punto y Coma Editores SAC. 2009 1era. Edición

Tabla de comparación del test de Fischman

A continuación se contrastan las respuestas visualizadas en el análisis de resultados según el instrumento Test de Fischman, aplicado en las dos áreas aplicadas:

DIMENSION	ENUNCIADO	OPERATIVOS	ADMINISTRATIVOS
Trabajo en equipo	Aquí cada uno trabaja para su área, no para la compañía.	De las 85 personas del personal operativo, 35 personas respondieron la escala 4, lo que representa que trabajaban para ambos sectores, es decir para su área y para la compañía.	De las 25 personas del personal administrativo, 13 personas respondieron la escala 4, lo que permite evidenciar no existe un compromiso con la organización, es decir que los empleados solo cumplen funciones.
	Aquí se buscan culpables para todo lo que sale mal.	De las 85 personas del personal operativo, 36 personas respondieron la escala 7, lo que indica que siempre buscan responsabilizar a un empleado de los errores.	De las 25 personas del personal administrativo, 11 personas respondieron la escala 1, es decir que el personal administrativo considera que la organización no busca soluciones al momento de cometerse un error, sino por el contrario se buscan culpables.
	Nadie colabora con nadie.	De las 85 personas del personal operativo, 34 personas respondieron la escala 6, lo que permite inferir que si existe colaboración entre los empleados de la empresa	De las 25 personas del personal administrativo, 14 personas respondieron la escala 4, lo que significa que solo un grupo es colaborador en la organización.
	Los equipos de trabajo son grupos de desconocidos entre sí.	De las 85 personas del personal operativo, 36 personas respondieron la escala 2, lo que representa que el ambiente no es bueno, ya que afecta a los empleados.	De las 25 personas del personal administrativo, 16 personas respondieron la escala 3, lo que demuestra que existe un compañerismo superficial, donde no se valora al equipo de trabajo.
Motivación	La gerencia piensa que a la gente no hay que motivarla, basta con pagarle.	De las 85 personas del personal operativo, 31 personas respondieron la escala 1, lo que demuestra que los empleados no se sienten motivados	De las 25 personas del personal administrativo, 14 personas respondieron la escala 1, lo que permite evidenciar que en la organización no es importante motivar a los empleados, sino por el contrario, limitarse

		para desempeñar sus funciones.	al pago para cumplir sus funciones.
	Aquí no se confía en las personas, sienten que tienen que controlarlas.	De las 85 personas del personal operativo, 28 personas respondieron la escala 2, lo que permite inferir que no confían en el trabajo que realizan sus empleados, por ende, deben controlarlos.	De las 25 personas del personal administrativo, 7 personas respondieron la escala 6, lo que permite inferir que los jefes confían en sus empleados y no tienen necesidad de controlarlos.
	Aquí nadie se preocupa por la gente auténticamente.	De las 85 personas del personal operativo, 30 personas respondieron la escala 6, lo que demuestra que la empresa se preocupa por los empleados, pero solo lo necesario.	De las 25 personas del personal administrativo, 14 personas respondieron la escala 2, lo que permite inferir que la organización no se preocupa por el bienestar de sus empleados sino solo por el producto de sus funciones laborales.
	Nunca tienes los recursos que necesitas para hacer tu trabajo.	De las 85 personas del personal operativo, 37 personas respondieron la escala 4, sin embargo, el personal restante escogió la opción 6 y 7, lo que demuestra que en pocas oportunidades otorgan los recursos necesarios para desempeñar las funciones laborales.	De las 25 personas del personal administrativo, 10 personas respondieron la escala 2, lo que demuestra que la organización no entrega a tiempo los recursos necesarios para el desempeño de las funciones o en su defecto, no entrega el material necesario para ello.
Creatividad	Nunca digas lo que piensas es peligroso	De las 85 personas del personal operativo, 34 personas respondieron la escala 5, sin embargo, 30 personas más seleccionaron la escala 6 y 7, lo que evidencia que el personal siente confianza para compartir sus ideas y opiniones.	De las 25 personas del personal administrativo, 8 personas respondieron la escala 2 y 7 personas más la escala 1, lo que permite evidenciar que no existe libre expresión dentro de la organización y los empleados deben limitarse al momento de emitir opiniones o comentarios.
	Las decisiones vienen impuestas desde arriba	De las 85 personas del personal operativo, 39 personas respondieron la	De las 25 personas del personal administrativo, 17 personas respondieron la escala 7, esto demuestra que el

		escala 7, lo que demuestra que los empleados pueden realizar aportes y propuestas en los diferentes departamentos de la empresa y ser consideradas en su momento.	personal puede aportar sus opiniones en pro de la empresa y a su vez, estas son consideradas por los jefes siempre y cuando estén alineadas a los beneficios de la organización.
	Aquí se castigan duramente los errores.	De las 85 personas del personal operativo, 30 personas respondieron la escala 2, lo que evidencia que las sanciones o multas son extremas ocasionando insatisfacción en los empleados al momento de ser reprendidos.	De las 25 personas del personal administrativo, 10 personas respondieron la escala 2, lo que permite evidenciar que los errores son fuertemente castigados, ya sean con sanciones o multas.
	Sigue las reglas y no cambies nada, cambiar es peligroso.	De las 85 personas del personal operativo, 35 personas respondieron la escala 1, sin embargo, el personal restante seleccionó la escala 2 y 3, lo que demuestra que a la empresa no le gustan los cambios, manteniéndose con sus reglas establecidas. De esta manera se evidencia que no siempre es correcto cuestionar el status quo.	De las 25 personas del personal administrativo, 18 personas respondieron la escala 5, lo que demuestra que en algunas ocasiones los jefes son flexibles con las normas de la empresa.
Integridad	Aquí ningún jefe cumple sus promesas	De las 85 personas del personal operativo, 41 personas respondieron la escala 1, lo que evidencia que los jefes inmediatos no poseen valores como el respeto y la honestidad para cumplir sus promesas.	De las 25 personas del personal administrativo, 16 personas respondieron la escala 1, lo que permite inferir que los jefes no cumplen las promesas.
	Aquí hay un ambiente de chismorreo,	De las 85 personas del personal operativo, 41 personas	De las 25 personas del personal administrativo, 11 personas respondieron la escala 7,

	manipulación e hipocresía.	respondieron la escala 6, lo que permite inferir que los empleados tienen valores de respeto hacia sus jefes y compañeros, evitando realizar comentarios ajenos al trabajo.	lo que permite evidenciar que existe un ambiente sano, donde prevalece el respeto por los compañeros.
	Aquí nunca te informan lo que pasa y a final te enteras por terceros.	De las 85 personas del personal operativo, 40 personas respondieron la escala 2, lo que demuestra falta de comunicación entre la jerarquía con sus empleados.	De las 25 personas del personal administrativo, 9 personas respondieron la escala 2 y 8 personas seleccionaron la opción 1, lo que indica que no existe una comunicación fluida entre los jefes directos y los empleados.
	Los jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlos como si fueran éxitos.	De las 85 personas del personal operativo, 40 personas respondieron la escala 7, y 35 personas más la escala 6, lo que evidencia que los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan la forma de corregirlos para evitar futuras pérdidas en la organización.	De las 25 personas del personal administrativo, 16 personas respondieron la escala 6, lo que demuestra que en el área administrativa los jefes son humildes y honestos al momento de reconocer sus errores, de tal manera que se convierten en un excelente ejemplo en el desarrollo de sus funciones.
Justicia	Aquí se asciende mediante las conexiones	De las 85 personas del personal operativo, 31 personas respondieron la escala 1, lo que permite inferir que los ascensos se realizan en base a acuerdos extraoficiales, donde se toman en consideración elementos que están exentos de la normativa interna de la organización	De las 25 personas del personal administrativo, 13 personas respondieron la escala 1, lo que evidencia que no existen méritos al momento de clasificar a los empleados.
	Aquí hay favoritismos claros a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto.	De las 85 personas del personal operativo, 25 personas respondieron la escala 2 y otras 25 personas la escala 1, lo que permite	De las 25 personas del personal administrativo, 8 personas respondieron la escala 2 y 7 personas respondieron la escala 1, lo que representa que en el área administrativa no se aplica un código de

	evidenciar que en la empresa existe discriminación, por ende, algunos empleados reciben un trato diferente al resto.	ética que regule las relaciones con todos los empleados.
A nadie le interesa que tengas que dejar de lado tu familia para hacer horas extras.	De las 85 personas del personal operativo, 35 personas respondieron la escala 6, lo que demuestra que en la organización si existe flexibilidad en los horarios al momento de cumplir horas extras, tomando en consideración las necesidades personales de cada empleado.	De las 25 personas del personal administrativo, 17 personas respondieron la escala 3, lo que indica que no se interponen los asuntos personales o familiares por encima del bienestar de la empresa.
Algunos tienen preferencias a la hora de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos.	De las 85 personas del personal operativo, 33 personas respondieron la escala 1, sin embargo, 50 personas más seleccionaron la escala 2 y 3, lo que permite evidenciar que en la organización existen preferencias al momento de calificar a los empleados en función de sus labores.	De las 25 personas del personal administrativo, 15 personas respondieron la escala 2, lo que permite inferir que existen preferencias al momento de realizar aumentos, bonificaciones y ascensos.

Tabla De Comparación De Satisfacción Laboral

A continuación se contrastan las respuestas visualizadas en el análisis de resultados según el instrumento Encuesta de Satisfacción laboral, aplicado en las dos áreas aplicadas:

PREGUNTAS	OPERATIVOS	ADMINISTRATIVOS
La infraestructura de la empresa le proporciona condiciones agradables para su desempeño laboral	De las 85 personas del personal operativo, 56 personas respondieron que las condiciones de la infraestructura eran las más óptimas y esto les permitía trabajar adecuadamente.	De las 25 personas del personal administrativo, 20 personas respondieron que si estaban conformes con la infraestructura de la empresa.
Se le ha comunicado los pasos a seguir ante situaciones de riesgo.	De las 85 personas del personal operativo, 60 personas afirmaron que la empresa si ha cumplido con el plan de riesgo ante situaciones adversas.	De las 25 personas del personal administrativo, 15 personas respondieron que eran indiferentes los pasos a seguir en el plan de riesgo.
Se siente familiarizado dentro de las instalaciones de la empresa	De las 85 personas del personal operativo, 54 personas afirmaron que se sentían familiarizadas dentro de las instalaciones de la empresa	De las 25 personas del personal administrativo, 17 personas respondieron que eran indiferentes ante las instalaciones de la empresa mientras que 8 personas afirmaron que se sentían parcialmente familiarizados.
Le hicieron conocer con que equipo trabajará	De las 85 personas del personal operativo, 43 indicaron que la empresa si les había dado a conocer el equipo de trabajo, pero no en su totalidad, sin embargo, 27 personas señalaron que les era indiferente conocerlo y 15 personas indicaron que solo conocieron a algunos compañeros del equipo.	De las 25 personas del personal administrativo, 12 personas respondieron que no habían conocido el equipo de trabajo, 7 personas indicaron que les era indiferente la situación mientras que 6 personas señalaron que si habían conocido el equipo.
Se le explicó claramente sus funciones, objetivos y procedimientos referente a su cargo	De las 85 personas del personal operativo, 43 personas indicaron que la empresa si les había explicado claramente sus funciones, objetivos y procedimientos, mientras que 22 personas señalaron que les era indiferente saberlo y 16 personas mencionaron que no se les había indicado todo.	De las 25 personas del personal administrativo, 15 personas respondieron que, si les habían explicado con claridad las funciones, objetivos y procedimientos, mientras que 10 personas indicaron que fue indiferente.
La línea de supervisión se mostró dispuesto/a colaborar con información acerca de la empresa.	De las 85 personas del personal operativo, 42 personas indicaron que les era indiferente la disposición del supervisor para colaborar con información, 36 personas	De las 25 personas del personal administrativo, 22 personas afirmaron que la línea de investigación si mostró disposición para colaborar con información, mientras que 3 personas se

	señalaron que esta línea de supervisión no estuvo dispuesta y 7 personas mencionaron que si mostró disposición la línea de supervisión.	mostraron indiferente ante la situación.
En dicho proceso de inducción el encargado procuró que el ambiente laboral sea agradable	De las 85 personas del personal operativo, 46 personas indicaron que, en el proceso de inducción, el encargado no procuró que el ambiente laboral fuera agradable, mientras que 39 personas indicaron que les era indiferente la situación.	De las 25 personas del personal administrativo, 18 personas indicaron que en el proceso de inducción el encargado no procuró un ambiente laboral agradable mientras que 7 personas señalaron que les era indiferente.
Como postulante, el reclutador le proporcionó los recursos materiales necesarios para que se familiarice con la empresa	De las 85 personas del personal operativo, 34 personas indicaron que el reclutador les había proporcionado solo algunos materiales y recursos para familiarizarse con la empresa, 30 personas indicaron que les fue indiferente este hecho, mientras que 21 personas señalaron que no lo hicieron.	De las 25 personas del personal administrativo, 23 personas indicaron que el reclutador les proporcionó los recursos y materiales necesarios para que se familiarizaran con la empresa, mientras que 2 personas lo indicaron indiferente.
La metodología de inducción de la empresa fortaleció su decisión para continuar en el proceso	De las 85 personas del personal operativo, 60 personas indicaron que la metodología de inducción de la empresa no fortaleció su decisión para continuar en el proceso. 25 personas lo consideraron indiferente	De las 25 personas del personal administrativo, 22 personas respondieron que encontraban favorable la metodología de inducción de la empresa, por ende, eso fortaleció su decisión para continuar con el proceso. Solo 3 personas se manifestaron indiferentes.
Tuvo una ágil y rápida respuesta ante sus inquietudes y necesidades en el proceso de ingreso	De las 85 personas del personal operativo, 35 personas indicaron que no tuvieron una ágil y rápida respuesta antes las inquietudes y necesidades en el proceso de ingreso. 28 personas tuvieron una ágil y rápida respuesta, mientras que 22 personas fueron indiferentes.	De las 25 personas del personal administrativo, 12 personas respondieron que no tuvieron una respuesta ágil ni rápida ante las inquietudes y necesidades del proceso de ingreso. 10 personas manifestaron que, si les aclararon de manera rápida, mientras que a 3 personas les fue indiferente.
El encargado de la inducción pudo aclarar las dudas o inquietudes que surgieron en el proceso.	De las 85 personas del personal operativo, 33 personas indicaron que el encargado de la inducción solo pudo aclarar algunas dudas e inquietudes que surgieron en el proceso. 28 personas o consideraron indiferente mientras que 24 personas consideraron que	De las 25 personas del personal administrativo, 21 personas respondieron que el encargado de la inducción aclaró las dudas e inquietudes que surgieron en el proceso, mientras que 4 personas manifestaron que fue indiferente la situación.

	el encargado no pudo aclarar las dudas.	
El proceso de inducción le ha ayudado a sentirse parte de la Empresa	De las 85 personas del personal operativo, 46 personas indicaron que el proceso de inducción les había ayudado a sentirse parte de la empresa. 21 personas lo consideraron indiferente mientras que 18 personas afirmaron que el proceso de inducción no les ayudó.	De las 25 personas del personal administrativo, 14 personas afirmaron que el proceso de inducción les había ayudado a sentirse parte de la empresa. 6 personas indicaron que el proceso no les ayudó a compenetrarse, mientras que 5 personas manifestaron que era indiferente.
Considera Ud. que el programa de inducción de esta empresa es un proceso completo para los nuevos colaboradores	De las 85 personas del personal operativo, 58 personas indicaron que el programa de inducción de la empresa no era el más adecuado. 7 personas lo consideraron incompleto y 20 personas manifestaron que les era indiferentes este programa de inducción.	De las 25 personas del personal administrativo, todas coincidieron en que el programa de inducción era incompleto, por ende, se necesitaba de una mejora.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Armas Andrade, Leslie Yuliana**, con C.C: #0929937779, autor/a del trabajo de titulación **Rediseño Del Proceso De Inducción De La Empresa Embutidos La Vienesita Y Su Impacto A Nivel Organizacional** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 7 de Septiembre de 2021

f. _____

Nombre: **Armas Andrade, Leslie Yuliana**

C.C: **0929937779**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bohórquez Jiménez, María Cristina**, con C.C: #0941456485, autor/a del trabajo de titulación **Rediseño Del Proceso De Inducción De La Empresa Embutidos La Vienesita Y Su Impacto A Nivel Organizacional** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 7 de Septiembre de 2021

f. _____

Nombre: **Bohórquez Jiménez, María Cristina**

C.C: **0941456485**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Rediseño del proceso de inducción de la empresa embutidos la vienesa y su impacto a nivel organizacional		
AUTOR(ES)	Armas Andrade, Leslie Yuliana Bohórquez Jiménez, María Cristina		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Cabezas Córdova, Belén Elizabeth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN		
CARRERA:	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	07 de Septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	95 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	INDUCCIÓN , CULTURA , SATISFACCIÓN LABORAL		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Inducción, nuevo empleado, organización, procesos, cultura, satisfacción laboral		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El proceso de inducción es importante en toda organización pues es el primer contacto que tiene el nuevo colaborador con el ambiente de trabajo, permite detallar las funciones a desempeñar, presentar el ambiente laboral, detallar las normativas y la cultura organizacional. En la presente investigación se indaga sobre cómo influye el proceso de inducción de los nuevos empleados en la empresa La Vienesana para dicho fin se propuso como pregunta de investigación: ¿Cómo influye el proceso de inducción en la cultura organizacional de la empresa de “Embutidos La Vienesana” de la Ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas? Entre los principales resultados se ha identificado que los nuevos empleados solo reciben un video y dos textos escritos, el manual de normas y el de descripción de las funciones, y quien será su jefe, con lo cual el proceso no es adecuado. Se propone redefinir este proceso presentando la historia de la organización, valores, filosofía, estructura organizacional y canales de comunicación, con esto se lograría mayor compromiso y vínculos duraderos entre el empleado y la organización con la finalidad de mejorar el rendimiento.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 0979669482 0969485250	E-mail: leslie.armas@cu.ucsg.edu.ec maria.bohorquez03@cu.ucsg.edu.ec	
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):			