



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO**

**Análisis del impacto de los procesos de inducción sobre la productividad de los empleados**

**Edison Vinicio Esparza Landívar**

**Jean Paul Pinto, Ms., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, mayo de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Análisis del impacto de los procesos de inducción sobre la productividad de los empleados**

**Edison Vinicio Esparza Landívar**

Jean Paul Pinto, Ms.  
Director de Tesis

---

Arturo Paredes, MSc.  
Director del Programa

---

Thomas Gura, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

---

**Quito, mayo de 2014**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Edison Vinicio Esparza Landívar

C. I.: 1714553466

Lugar: Quito, mayo de 2014

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres quienes han sido mi guía y apoyo a lo largo de mi vida personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre por su constante esfuerzo, preocupación y dedicación para que mi crecimiento sea integro.

A mi padre, por su paciencia, perseverancia y consejos que me han sabido guiar en la vida.

A Jean Paul, quien ha sido fundamental para la realización de este trabajo, con su paciencia y conocimientos.

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como fin analizar la influencia que tiene el proceso de inducción sobre la productividad de los nuevos empleados y otras posibles influencias sobre los demás procesos de recursos humanos.

Para lo cual se realizó una revisión de la literatura de textos especializados en gestión de recursos humanos además de artículos e investigaciones sobre los diferentes procesos de recursos humanos dentro de una organización y sus repercusiones en el rendimiento organizativo y motivación del personal nuevo. Se partió de las explicaciones que dan los diferentes autores al proceso de socialización o inducción por el cual atraviesa una persona recientemente incorporada en la organización. Se establecen los principales participantes inmersos en dicho proceso y la importancia de un proceso de inducción para el empleado y la organización.

Se analiza también los factores que influyen en el rendimiento de la organización, como la motivación dentro de la empresa y los programas y políticas para incrementar la motivación los cuales pueden ser aplicados por el departamento de recursos humanos de la organización.

## **ABSTRACT**

This paper aims to analyze the influence of the induction process on the productivity of new employees and other potential influences on other human resources processes.

A literary revision of topics was conducted, through the analysis of human resources management dedicated texts as well as articles explaining different human resources processes within an organization, and its impact on organizational performance and motivation of new personnel. The analysis began from the explanations given by different scholars of the process of socialization or induction which newly incorporated personnel has to experience. Also, the main participants involved in the process and the importance of an induction process for the employee and the organization are established.

This paper also analyzes the factors that influence organizational performance, such as motivation within the company and programs and policies to increase motivation which can be applied by the organization's human resources department.



## Table of Contents

Resumen .....	7
Abstract.....	8
Introducción al problema.....	13
Capítulo 1 .....	13
Antecedentes.....	13
Planteamiento del Problema .....	14
Hipótesis .....	14
Objetivos de la investigación.....	15
Justificación .....	16
Viabilidad .....	16
Enfoque y Marco Teórico.....	17
Acopio y procesamiento de la información .....	19
Definición de términos .....	19
Revisión de la literatura .....	21
Capítulo 2 .....	21
Géneros de literatura incluidos en la revisión .....	21
Fuentes.....	21
Pasos en el proceso de revisión de la literatura .....	22
Formato de la revisión de la literatura .....	22
¿Qué es un Proceso de Inducción? .....	23
Supuestos de la socialización .....	26
La socialización influye fuertemente en el desempeño del empleado y en la estabilidad organizacional.....	27
Por medio de la socialización también aumenta la estabilidad organizacional.....	27
Los nuevos miembros sufren ansiedad.....	28
La socialización no ocurre en el vacío. ....	28
La forma en la cual los individuos se adaptan a la nueva situación es notablemente similar. ....	28

Proceso de socialización.....	29
Etapa previa a la llegada.....	30
Etapa de encuentro.....	31
Etapa de metamorfosis.....	31
Los protagonistas.....	33
La persona que ingresa a la empresa.....	33
El superior.....	34
La dirección.....	34
Los compañeros.....	34
El equipo de apoyo.....	34
La operativa del plan de introducción.....	35
Factores que Influyen en el Rendimiento de la Organización.....	36
Motivación.....	36
La motivación en la empresa.....	40
La empresa.....	41
El trabajador.....	41
Contacto humano.....	41
Tipos de motivación básicas: El perfil motivacional.....	42
Programas y políticas para incrementar la motivación.....	43
La dirección y liderazgo: La gestión de estímulos y programas para motivar.....	43
Reglas para motivar.....	46
Visión optimista.....	46
Mecanismo de recompensa-resultado.....	47
Oportunidad y coherencia.....	47
Trato personalizado.....	47
Reconocimiento.....	47
Desarrollo del progreso de los trabajadores.....	47
Aprovechar las competencias de los colaboradores.....	48
Ofrecer oportunidades de desarrollo.....	48
Desmotivación.....	48

Prácticas de recursos humanos .....	49
La política de retribución (o política salarial) y su efecto motivador.....	50
Teoría de la equidad. ....	52
Equidad interna.....	53
Equidad externa.....	53
El clima laboral como elemento motivador.....	54
Diseño de puestos, oportunidades, retos.....	56
Reto profesional.....	56
Promoción.....	56
El programa de formación, como elemento motivador.....	58
Planes de carrera y promoción.....	58
Evaluación del rendimiento.....	59
Reclutamiento y Selección.....	60
Capítulo 3 .....	63
Metodología y diseño de la investigación .....	63
Descripción de participantes.....	63
Número .....	64
Características especiales relacionadas con el estudio .....	64
Descripción de la metodología seleccionada.....	65
Guías de entrevistas utilizadas.....	67
Sector Privado y Público .....	67
Docentes y Expertos .....	69
Metodología para la tabulación de la información cualitativa recopilada.....	70
Capítulo 4 .....	73
Análisis de datos.....	73
1. Importancia del capital humano. ....	74
2. Prácticas y programas de recursos humanos que influyen en la motivación y productividad del empleado.....	75
3. Proceso de bienvenida a los nuevos empleados que ingresan a la organización.....	76
4. Variación en el proceso de inducción para el área y administrativa. ....	77
5. Correlación entre productividad e inducción.....	77

6. Cambios o mejoras que se podrían hacer en los procesos de inducción. ....	78
7. Importancia de estar actualizado con las últimas técnicas de puesta en marcha de procesos de inducción.....	79
8. Pertinencia de buscar ayuda profesional externa al momento de llevar a cabo un proceso de inducción. ....	80
9. Influencia del proceso de inducción en otros aspectos organizacionales. ....	81
10. Otros procesos de los recursos humanos que pueden afectar el rendimiento organizativo. ....	82
Conclusiones.....	84
Capítulo 5 .....	84
Respuesta a la pregunta de investigación .....	86
Limitaciones del estudio.....	87
Recomendaciones para futuros estudios.....	88
Referencias .....	89

# INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

## CAPÍTULO 1

### **Antecedentes**

En la actualidad no existe un estudio detallado sobre la influencia, positiva o negativa, que un proceso de inducción ejerce sobre los nuevos empleados tanto de las empresas públicas como privadas del Ecuador, y de su influencia en la productividad de los mismos.

El número de incorporaciones de nuevos empleados que puede tener una empresa puede ser elevado de acuerdo al giro del negocio, pero también existen organizaciones en donde no se evidencia hay un alto grado de rotación. Sin embargo, es conveniente en los dos casos, que se recalque la importancia de un proceso de inducción y sus repercusiones en la productividad de los empleados dentro de la organización. Además es crucial considerar las posibles afectaciones en los diferentes procesos de recursos humanos, producto de un proceso de inducción defectuosos o en el peor de los casos el no brindar una correcta bienvenida al personal nuevo en la organización.

Muchos administradores de los recursos humanos dejan de lado a los procesos de inducción por la premura de incorporar a los nuevos empleados a sus actividades. En general los gestores de recursos humanos están preocupados por continuar con las operaciones normales de la organización, sin que el ingreso de un nuevo empleado afecte o demore dichas operaciones. Por lo tanto, el personal nuevo ingresa inmediatamente a las actividades sin que éste tenga una breve presentación de la cultura organizacional, de los objetivos de la compañía

y una visita rápida a los departamentos con los cuales tendría principal contacto en el desarrollo de sus actividades.

Este tipo de prácticas pueden tener repercusiones en la efectividad del nuevo empleado, en futuros procesos de recursos humanos e incluso en la motivación con la que desempeña el personal de nuevo ingreso; es decir que un proceso de inducción incompleto o nulo podría además afectar al rendimiento organizativo en general. Es decir que índices como la rotación de personal, podría verse afectado por un proceso de inducción que no ha sabido integrar de una forma correcta a los empleados nuevos.

### **Planteamiento del Problema**

En este contexto de la falta de apoyo por parte de los gestores de recursos humanos a la bienvenida de los nuevos empleados, consideramos que es importante realizar una investigación que permita identificar si existe algún impacto de los procesos de inducción sobre el acoplamiento y la productividad de los empleados que entran a la organización.

### **Hipótesis**

Los procesos de inducción influyen positivamente en la productividad de los nuevos empleados que se incorporan a la organización.

### **Preguntas centrales guía para la investigación**

1. ¿Cuáles son los procesos de inducción llevados a cabo por las diferentes empresas del sector público y privado?
2. ¿Qué relación existe entre procesos de inducción y productividad? ¿Están vinculados entre sí la inducción y la productividad?

3. ¿De qué manera se han estado llevando los procesos de inducción en los últimos años en las empresas públicas y privadas y con qué resultados?
4. ¿En qué otros aspectos organizacionales podrían llegar a influirlos los programas de inducción?
5. ¿Qué otros procesos de los recursos humanos pueden afectar el rendimiento organizativo?
6. ¿Cuál es el rol del departamento de RRHH y su alcance en el mejoramiento del proceso de inducción? ¿Cómo debería ser el diseño de la agenda de inducción para que el empleado tenga un acoplamiento adecuado?

## **Objetivos de la investigación**

### Objetivos Específicos

1. Establecer los diferentes tipos de procesos de inducción que podrían ser implementados en la industria
2. Determinar las posibles relaciones entre procesos de inducción y productividad
3. Analizar cómo se llevan adelante los procesos de inducción en las diferentes empresas del sector público y privado
4. Analizar si existe alguna diferencia entre los procesos de inducción que se aplican al área administrativa y operativa
5. Establecer posibles cambios en el proceso de inducción para incrementar la productividad de los empleados

## **Justificación**

Esta investigación busca determinar la situación actual del proceso de inducción que se brinda a los nuevos empleados que se integran a empresas pertenecientes a la industria alimenticia en general, así como a aquellas vinculadas al sector público. Se buscará conocer la influencia de la inducción en el desempeño del nuevo empleado y si existen otro tipo de factores que intervienen para que el nuevo colaborador tenga una mejor productividad. Se identificarán los diferentes procesos que desarrollan los departamentos de recursos humanos y su influencia en el rendimiento organizativo.

Debido a que no existe un estudio previo de la problemática que estamos planteando, la investigación ayudará a que las organizaciones presten atención de la importancia del proceso de inducción a los nuevos colaboradores.

Esta investigación es también importante, ya que conjuga los conocimientos aprendidos en el aula de clase con la realidad de la situación de las empresas respecto a la puesta en marcha de los diferentes procesos de inducción. De tal manera que evidenciamos si lo que dice la literatura y los docentes de la USFQ está siendo aplicado por los gestores de recursos humanos en las empresas privadas y públicas.

## **Viabilidad**

Es posible llevar a cabo la investigación ya que los datos utilizados son recabados de las entrevistas aplicadas a administradores de recursos humanos de empresas privadas y públicas, además de docentes y expertos en el tema. La investigación de la posible relación de la inducción y la productividad del empleado es un tema de interés para las organizaciones y los departamentos encargados de la gestión del recurso humano.



## **Enfoque y Marco Teórico**

Las empresas tienen como objetivo maximizar sus utilidades a través de la minimización de sus costos en todas las áreas posibles de la organización. En nuestro caso en particular, se busca obtener un personal correctamente inmerso a sus actividades laborales, para que se desempeñen de una manera efectiva. La inducción como una técnica de entrenamiento, busca incorporar al nuevo empleado a su puesto de trabajo y a la nueva institución de la que es parte.

Una de las formas de minimizar dichos costos se centra en “buscar y asegurar un candidato que pueda considerarse el mejor de todos” (DeCenzo y Robbins 2001, p.13). Esta responsabilidad de seleccionar el candidato que más se acerque a los requerimientos de la organización, recae en el departamento de recursos humanos. De acuerdo a DeCenzo y Robbins pese a que se busca encontrar la persona más apta, casi ninguno de los nuevos empleados está listo para rendir inmediatamente al 100% (p.13). De la misma manera Bermúdez (2012) menciona que “el comienzo de las labores de un nuevo trabajador en la empresa implica una experiencia biográfica muy significativa” (p.145) de esta forma el autor describe la llegada de un individuo al colectivo organizacional. El nuevo colaborador necesita adaptarse a su nuevo ambiente, que empieza desde los primeros acercamientos a la empresa, pero dicho proceso continúa muchos meses después de que el individuo comienza a trabajar.

Durante la etapa de llegada, al trabajador se le considera en un proceso de socialización, algunos autores como Dessler (1994) nombran a tal proceso como “orientación a los empleados” (p.235), en donde se recibe información básica respecto a los antecedentes de la empresa e información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria

La inducción tiene como objetivo orientar al nuevo empleado para que se familiarice con las reglas, normas y metas de la organización, equipo de trabajo, entre otros. Si el nuevo empleado recibe una correcta inducción, promoviendo a que se sienta más cómodo en su nuevo ambiente, es posible brindarle también una capacitación más efectiva.

Rodríguez (2004) indica que el plan de introducción puede estar estandarizado, a lo que él denomina “planes de acogida” (p.107), en los cuales están reguladas las actividades necesarias para integrar a la persona en la organización de una forma sistemática y completa. Pero también menciona que la introducción del nuevo empleado puede no estar sujeta a ningún procedimiento y ser igualmente eficaz.

DeCenzo y Robbins afirman también que es frecuente que un empleado demore varios meses en adaptarse a su nueva organización y a su nuevo puesto (14) debido a que las posiciones de cada organización tienen sus propias complejidades y peculiaridades, y los puestos de trabajo son especialmente creados para cubrir las necesidades específicas de las organizaciones.

Es por esta razón que el departamento de recursos humanos juega un papel crucial en el establecimiento de un puesto que se ajuste a las necesidades puntuales de la empresa y a una correcta introducción del nuevo empleado para que este pueda “alcanzar su máxima productividad en un corto periodo” (DeCenzo y Robbins 2001, p.134). Para lograrlo, según DeCenzo y Robbins hay que trabajar en cuatro áreas en la fase de capacitación y desarrollo; capacitación del empleado, desarrollo del empleado, desarrollo organizacional y desarrollo de la trayectoria laboral. Es importante anotar, que cada una de las fases se centran en un solo aspecto en particular, pero la combinación de todas ellas asegurarían el éxito de la fase de capacitación y desarrollo.

### **Acopio y procesamiento de la información**

Las fuentes a utilizar en el presente estudio serán principalmente bibliográficas, textos especializados en la administración de recursos humanos, artículos y estudios publicados en las bases de datos de las cuales la USFQ tiene acceso como son EBSCO y Digitalia. Dichos artículos abordan interrogantes en cuanto a procesos de inducción como medios de socialización del empleado en la organización, además de los diferentes procesos de recursos humanos y su influencia en los resultados organizacionales.

Por otro lado se realizarán entrevistas a profundidad a encargados de la gestión de recursos humanos de empresas privadas y públicas, además de entrevistas a docentes y expertos del tema, con el objetivo de conocer su vivencias y experiencias en cuanto a la importancia del capital humano dentro de la empresa y la influencia del proceso de inducción en la efectividad del nuevo empleado. También serán interrogados en cuanto a que otros procesos de los recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos. La información recabada de las entrevistas será procesada y analizada en base una metodología de análisis de contenidos.

### **Definición de términos**

A continuación se definen términos que se utilizarán a lo largo del estudio.

Socialización, inducción: “proceso de ayudar a que los trabajadores de reciente ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo” (DeCenzo y Robbins 2001, p.220). Dessler (1994) nombran a tal proceso como “orientación a los empleados” (p.235), en donde se recibe información básica respecto a los antecedentes de la empresa e información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Motivación: De acuerdo a Gan y Berbel (2007), motivación puede ser definida como “termino que alude a lo que nos mueve, nos hace actuar. Emoción y actitud (sentimiento, estado de ánimo) que nos hace actuar de determinada forma” (p.300).

# REVISIÓN DE LA LITERATURA

## CAPÍTULO 2

### **Géneros de literatura incluidos en la revisión**

#### **Fuentes**

La información con la que cuenta este análisis está recopilado de diferentes y diversas fuentes que tratan sobre los diferentes procesos de inducción, la motivación en la empresa y otros aspectos relacionados a la productividad de los trabajadores en relación a los procesos de recursos humanos. Se han empleado libros especializados en administración de recursos humanos, motivación personal y motivación en la empresa; los cuales dictan el normal funcionamiento y procedimientos que deberían seguir los departamentos de recursos humanos y sus gestores; además de publicaciones confiables obtenidas de bases de datos como EBSCO y Digitalia. Dichos artículos abordan interrogantes en cuanto a procesos de inducción como medios de socialización del empleado en la organización; adicionalmente se ha hecho recurso de artículos relacionados respecto a los procesos de recursos humanos y su influencia en los resultados organizacionales, en donde se presentan las competencias con las que deberían contar los gestores del recurso humano, los diferentes procesos de recursos humanos y la influencia de las políticas salariales en cuanto al uso de los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva. Estos artículos fueron elaborados en países como España, específicamente en la Universidad Politécnica de Cartagena y Murcia. En Colombia, los estudios están llevados a cabo por profesores a tiempo completo de la Universidad ICESI,

especialistas en recursos humanos, además de un artículo publicado por el profesor titular del departamento de gestión empresarial y talento humano de la escuela de negocios, ciencias sociales y humanísticas del Tecnológico de Monterrey en su campus en México.

### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

Para encontrar las fuentes precisas que incluían los temas de interés, se comenzó haciendo una lluvia de ideas de los temas principales y palabras claves, con los cuales descartamos fuentes que no poseían la información requerida; además se revisaron tesis relacionadas a nuestro tema de estudio, donde se identificaron las fuentes primarias usadas. También se acogieron sugerencias de expertos en el área de recursos humanos y profesores que dictan dicha asignatura. La información fue recopilada de la biblioteca de la USFQ y de bases de datos con las cuales se tiene convenio la USFQ, como EBSCO y Digitalia.

### **Formato de la revisión de la literatura**

La revisión de la literatura tendrá una estructura temática, dividida principalmente en dos grande temas que buscarán analizar por un lado, la importancia del proceso de inducción y sus implicaciones, al no ser considerado como un proceso más, sino la relevancia del proceso de socialización por el que atraviesa cada nuevo empleado en la organización y por otro lado, se analizarán los factores que influyen en los resultados de la organización, entre los cuales tenemos a la motivación, la motivación en el trabajo y procesos y prácticas de recursos humanos que influyen positivamente en el rendimiento de los trabajadores

### **¿Qué es un Proceso de Inducción?.**

“El comienzo de las labores de un nuevo trabajador en la empresa implica una experiencia biográfica muy significativa” (Bermúdez 2012, p.145) de esta forma Bermúdez describe la llegada de un individuo al colectivo organizacional.

De acuerdo a DeCenzo y Robbins (2001) al hablar de socialización, inducción y de desarrollo de empleados hace referencia “al proceso de ayudar a que los trabajadores de reciente ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo” (p.220). Conforme al artículo de Bermúdez (2012) esta es una aseveración que viene siendo predicada por más de cuarenta años por la literatura de gestión humana, y que trata de explicar el proceso por el que debe atravesar el nuevo empleado. Es decir, “lo que les sucede a las personas cuando comienzan una nueva experiencia de trabajo en la empresa” (p.136). De tal forma que Bermúdez (2012) propone la siguiente limitación, “¿Que se entiende exactamente por etapa de llegada?”. (p.136).

Durante la etapa de llegada, al trabajador se le considera en un proceso de socialización, algunos autores como Dessler (1994) nombran a tal proceso como “orientación a los empleados” (p.235), en donde se recibe información básica respecto a los antecedentes de la empresa e información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información básica incluye conocimientos respecto a la nómina de pago, obtención de identificaciones para circular en la empresa, horarios de trabajo y con quien trabajará el nuevo empleado. Dessler (1994) pese a que usa el término “orientación a los empleados”, afirma que en realidad es un componente del proceso de socialización. Considera a este como un proceso “gradual” en el que se inculca a los empleados “las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos” (p.235)

Por otro lado Bermúdez (2012) señala en su artículo, que existen autores que nombran a dicho proceso como; “socialización organizacional”, o “inducción general” y otros “socialización profesional” (p.136). De esta manera propone que la organización es entonces “un sistema de acción cooperativa”, “un sistema social establecido” o “un sistema de acción organizada” (Bermúdez 2012, p.136), por lo tanto para analizar la llegada de un trabajador a la empresa se debe considerar que; la organización se considera como un dispositivo de socialización y el trabajador cumple el rol de un individuo que está siendo socializado.

Para DeCenzo y Robbins (2001) socialización se refiere al proceso de adaptación, es decir a los pasos por los que atraviesan los empleados cuando; empiezan a trabajar en un nuevo empleo o a su bien reciben una transferencia u obtienen una promoción. De tal forma que el empleado debe adaptarse al nuevo ambiente que supone un nuevo jefe, diferentes actividades laborales, nuevo grupo de compañeros y nuevas reglas y procedimientos respecto a lo que su nueva empresa considera como un buen desempeño.

Bermúdez (2012), hace referencia a que numerosas investigaciones señalan que las empresas modernas promueven la utilización de modelos estratégicos de gestión, esto se refiere a que la etapa de recibimiento de los empleados tiene mucha importancia. Para realizar el recibimiento, tanto expertos como ejecutivos encargados de la gestión humana, proponen utilizar “procesos diseñados, aplicados y evaluados rigurosamente” (Bermúdez 2012, p.137). Esto es reafirmado por DeCenzo y Robbins (2001) cuando mencionan que estos programas son diseñados para “ayudarles a entender completamente en qué consiste el trabajo de la compañía y a lograr que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible” (p220).



Del mismo modo, Rodríguez (2004) indica que el plan de introducción puede estar estandarizado, a lo que él denomina “planes de acogida” (p.107), en los cuales están reguladas las actividades necesarias para integrar a la persona en la organización de una forma sistemática y completa. Pero también menciona que la introducción del nuevo empleado puede no estar sujeta a ningún procedimiento y ser igualmente eficaz. Esta última afirmación es compartida por DeCenzo y Robbins cuando indican que la inducción al personal de nuevo ingreso puede no ser totalmente formal. Y presentan el caso de muchas organizaciones pequeñas, en las que el nuevo miembro se reporta con su superior, quien lo asigna a otro empleado para que éste lo presente con las personas que trabajará más cercanamente. De todas maneras coinciden en que, sea cual sea el sistema utilizado, se deben tener en cuenta lo siguiente.

Se debe empezar por familiarizar al nuevo miembro con “los valores y objetivos fundamentales de la organización, su realidad empresarial, el mercado, los competidores, etc” (Rodríguez 2004, p.107). A esto DeCenzo y Robbins agregan la familiarización con en cuanto a requerimientos de tiempo extra y prestaciones otorgadas, además de revisar los deberes y responsabilidades específicos del puesto del nuevo elemento, además de una visita a las instalaciones de la organización.

Rodríguez menciona además que el proceso de introducción no se cuestión de presentarle al nuevo colaborador unas cuantas personas de forma improvisada. Por lo tanto hace énfasis en que se debe familiarizar a la persona con la organización general de la compañía, y con el entorno organizativo en el que desempeñará su puesto, es decir una revisión a los organigramas, puestos de trabajo y personas que lo componen. Por último menciona que se debe informar a la persona de los sistemas de gestión de recursos humanos y

como estos se adaptan su situación en particular. Se debe además determinar las primeras acciones de formación, los primeros objetivos y los primeros cometidos.

Respecto a estas primeras acciones que debe tomar la organización, como dispositivo de socialización, Bermúdez (2012) indica que la socialización del nuevo empleado a la empresa debe realizarse para adaptar y ajustar al nuevo trabajador a la empresa para minimizar sus temores y desarrollar rápidamente el sentido de gratitud y de pertenencia, para lograr dicho cometido DeCenzo y Robbins (2001) mencionan también que la socialización se busca una contribución inmediata y efectiva a la organización.

DeCenzo y Robbins (2001) reconocen que el proceso de socialización se mantendrá a lo largo de la carrera de la persona en una empresa, pero que el impacto más profundo llega cuando forma parte por primera vez parte de una nueva organización. Este proceso es denominado por Dessler (1994) como “choque con la realidad” (p, 235) que indica la discrepancia que puede tener el empleado de lo que espera de su nuevo trabajo y la realidad. Por lo tanto, si la orientación al empleado es manejada de una forma correcta, puede ayudar a reducir este choque con la realidad y el nerviosismo del primer día de los nuevos empleados.

Bermúdez (2012) corrobora dicha proposición al mencionar que el empleado deberá aceptar la realidad y adherirse a un sistema de normas que ya han sido preestablecidas por sus superiores, sin olvidar que este proceso de socialización debe priorizar los intereses de la organización, es decir precautelar por el tiempo y dinero de la misma. Sin olvidar que la etapa de recibimiento es muy importante para la empresa, ya que influyen en el desempeño del empleado y en la estabilidad organizacional.

### **Supuestos de la socialización**

Respecto a esto DeCenzo y Robbins (2001) hablan de cinco supuestos de la socialización del empleado:

**La socialización influye fuertemente en el desempeño del empleado y en la estabilidad organizacional.**

Se refiere a que el desempeño del trabajador depende en gran medida de que sepa lo que tiene que hacer y lo que no. Habiendo aplicado una socialización adecuada se espera que el nuevo empleado haya comprendido correctamente la forma de realizar su trabajo. Pero también se miden otros aspectos como; la calidad de las relaciones que tienen con sus compañeros de trabajo, si posee hábitos de trabajo aceptables y si demuestra actitudes correctas de acuerdo a los estándares de la empresa.

De acuerdo a DeCenzo y Robbins (2001) estas cualidades difieren entre los puestos y las organizaciones. Es decir que si en un puesto es necesario que sea agresivo y ambicioso tendrá una buena calificación, pero en otro puesto o el mismo pero en una diferente organización, esas características pueden ser mal vistas. De tal manera que la orientación a los empleados es crucial para que el nuevo trabajador conozca los factores que influyen en su desempeño real como en lo que perciben los demás.

**Por medio de la socialización también aumenta la estabilidad organizacional.**

Si con el pasar del tiempo la variación respecto a los puestos de trabajo que se ocupan y desocupan han sufrido un mínimo cambio, los objetivos de la organización pasan de manera fluida de una generación a otra. Es decir, que resulta más fácil mantener la lealtad y el compromiso hacia la organización ya que su filosofía y objetivos son más consistentes a lo largo del tiempo. De tal forma que la socialización de los trabajadores es un elemento

importante dado que muchos gerentes prefieren el desempeño del empleado y la estabilidad organizacional.

**Los nuevos miembros sufren ansiedad.**

El aumento del estrés es evidente ya que los nuevos miembros sienten que les falta identificación, no solo con el trabajo sino con su nuevo jefe, los nuevos compañeros, el nuevo lugar de trabajo y las nuevas reglas. Dicho estado de ansiedad tiene dos implicaciones. Primera, para tranquilizar a los nuevos empleados se les debe brindar atención especial, lo que implica proporcionarles la información adecuada para reducir la incertidumbre y la ambigüedad. Segunda, la presencia de tensión puede ser vista de una forma positiva ya que puede servir para motivar a los empleados a que aprendan lo más pronto posible los valores y las normas del puesto recién ocupado. Por lo tanto se concluye que el nuevo empleado está ansioso con su nuevo papel y al mismo tiempo motivado para aprender todo lo necesario para convertirse lo más rápido posible en un miembro aceptado por la organización.

**La socialización no ocurre en el vacío.**

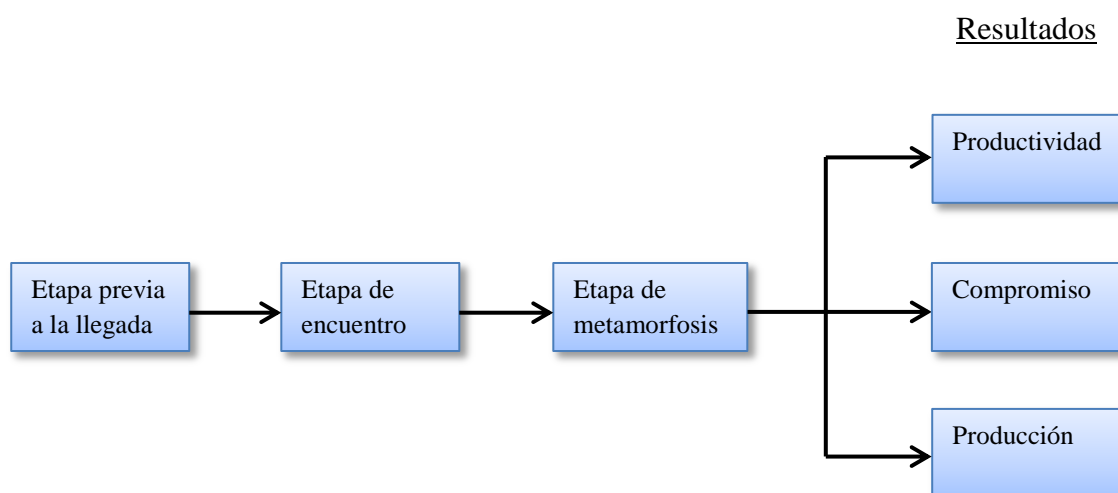
El aprendizaje que está ligado con la socialización va más allá de la descripción formal del puesto de trabajo y de las expectativas del personal de recursos humanos o del gerente del nuevo miembro de la organización. La socialización está influenciada por supuestos y conductas, a veces sutiles y otras no tanto, de colegas, gerentes, empleados, clientes, y demás personas con las que tendrán contacto los nuevos miembros.

**La forma en la cual los individuos se adaptan a la nueva situación es notablemente similar.**

Esto es verdad a pesar de que el contenido y el tipo de la adaptación pueden variar. Como se mencionó con anterioridad, al ingresar la ansiedad es alta y por ende el nuevo miembro desea reducirla pronto. La información que obtiene durante las etapas de reclutamiento y selección siempre es incompleta y a veces distorsionada. Consecuentemente, “los nuevos empleados deben cambiar el conocimiento que tienen de su papel para introducir la información más completa que obtienen una vez que ocupan el puesto” (DeCenzo y Robbins 2001, p.222). El problema radica en que la adaptación no es inmediata, sino que cada empleado nuevo pasa por un periodo de establecimiento que tiende a seguir un patrón relativamente estandarizado.

### **Proceso de socialización**

Dicho proceso estandarizado está dividido en tres etapas de acuerdo a DeCenzo y Robbins (2001) y lo denominan proceso de socialización, el cual incluye la etapa previa a la llegada, de encuentro y metamorfosis. Estos autores afirman que estas tres etapas influyen en la productividad de los empleados, su compromiso con las metas de la organización y su decisión de permanecer en la misma. Para tener una representación más gráfica del proceso de socialización DeCenzo y Robbins (2001) presentan el siguiente diagrama.



Fuente: DeCenzo y Robbins 2001, p.222

Elaboración: Autor

### **Etapa previa a la llegada.**

Esta etapa “reconoce explícitamente que cada individuo llega con una serie de valores, actitudes y expectativas organizacionales que pueden abarcar tanto al trabajo que se realizará como la organización” (DeCenzo y Robbins 2001, p.222). Se menciona que en puestos de trabajo altamente especializados o gerenciales, los nuevos miembros han tenido una experiencia previa en cuanto a socialización en las áreas de capacitación y formación.

DeCenzo y Robbins (2001) indican que el individuo es socializado en el campo del estudio respecto a lo que tiene que ver con el campo del trabajo, lo que deberá esperar de su carrera y el tipo de actitudes que son consideradas que le llevarán a adaptarse exitosamente en una organización. Bermúdez (2012) se refiere a esta etapa como “socialización anticipada” (p.140), proceso por el cual atraviesa el individuo para aprender e interiorizar los valores de un grupo, generalmente de referencia, al cual él desea pertenecer.

Otra fuente de socialización previa radica en el proceso de selección, del cual la mayoría de las organizaciones tratan de aprovechar para brindar información a los futuros

empleados sobre la organización como un todo. Las entrevistas son útiles para verificar si el individuo presenta el perfil adecuado para determinar la habilidad que tendrá para moverse dentro de la organización. Si el nuevo miembro es aceptado se procede a la siguiente etapa.

### **Etapa de encuentro.**

Aquí el nuevo empleado se enfrenta a la posible dicotomía de sus expectativas, respecto a su puesto, compañeros, supervisores y la organización en general, y la realidad. Si las expectativas están cerca de la realidad, en esta etapa se reafirma las percepciones creadas previamente, pero no siempre es el caso. Como se había mencionado con anterioridad, Dessler (1994) denomina a este proceso como “choque con la realidad” (p, 235). Cuando las expectativas y la realidad difieren, los nuevos empleados deben experimentar la socialización que les permitirá superar sus supuestos previos y reemplazarlos con los patrones fundamentales de la organización. Respecto a este punto, Bermúdez (2012) se refería anteriormente a que el empleado deberá aceptar la realidad y adherirse a un sistema de normas que ya han sido preestablecidas por sus superiores.

De todas maneras, la socialización no puede remediar todas las diferencias que existan entre las expectativas y la realidad. Existen casos extremos en los que los miembros de nuevo ingreso deciden renunciar, una vez que han constatado la realidad a la que se enfrentan al ingresar a determinada empresa. Por lo que DeCenzo y Robbins (2001) indican que la selección adecuada, incluyendo una presentación realista del puesto, reduce en gran medida su ocurrencia. Si existiera algún problema que se descubra en esta etapa, este debe ser resuelto en la siguiente etapa.

### **Etapa de metamorfosis.**

La metamorfosis estará condicionada si los miembros se sienten cómodos con la organización y sus equipos de trabajo. De esta manera se supone que se ha asimilado las normas de la organización y de sus compañeros, de tal forma que las comprenden y las aceptan. Es así que los nuevos miembros sentirán que sus compañeros los identifican y aceptan como individuos confiables y valiosos. Es decir que tendrán la confianza necesaria para realizar con éxito su trabajo.

DeCenzo y Robbins (2001) aseguran que se deberá comprender el sistema de la organización, no solo las propias tareas pero también las reglas, procedimientos y los mecanismos informalmente aceptados. Por último, sabrán como los evaluarán, los criterios utilizados para medir y valorar su trabajo. De tal manera que sabrán lo que se espera de ellos y lo que la organización llama un buen trabajo.

Respecto a lo que debe conocer el empleado nuevo de ingreso, Rodríguez (2004, p.108-109) propone que para verificar que un plan de introducción ha sido eficaz, la persona de nueva incorporación debe ser capaz de conocer y entender

La misión, los valores, las políticas de recursos humanos de la organización

Su entorno social, su estrategia (largo plazo), y sus objetivos (corto plazo)

Su código ético

La organización general de la empresa y su organigrama operativo

La normativa interna y los procedimientos establecidos

El puesto de trabajo que va a desarrollar y los aspectos legales que regularan su relación laboral con la empresa

Las personas de su entorno organizativo

Los aspectos prácticos que le ayudaran en el día a día



Sus primeros objetivos y la formación inicial que recibirá

Por lo tanto se cumpliría con los resultados del gráfico 1, si es que se ha tenido una metamorfosis exitosa; es decir, tener un efecto positivo sobre la productividad de los nuevos empleados, un alto compromiso con hacia la organización y así reducir la probabilidad de que le empleado abandone de forma prematura la organización.

Ahora bien, ¿quiénes son los responsables de la inducción del nuevo empleado? DeCenzo y Robbins (2001) señalan que puede ser el supervisor, el personal de recursos humanos o una combinación de ellos. Afirman también que el responsable puede variar dependiendo del tamaño de la organización. En una de tamaño mediano y grande, la inducción puede ser impartida por el departamento de recursos humanos, mientras que en una empresa pequeña la socialización puede ser llevada a cabo por un supervisor. Para Dessler (1994), en la mayoría de las empresas, la primera parte de la orientación es realizada por el especialista en recursos humanos, quien explica temas fundamentales como horarios de trabajo y las vacaciones.

De todas maneras Rodríguez (2004) identifica cinco protagonistas, que deberían estar inmersos en la inducción al personal de nuevo ingreso.

### **Los protagonistas**

De acuerdo a Rodríguez (2004), todo proceso de introducción a la organización debe contar, al menos, con cinco protagonistas:

#### **La persona que ingresa a la empresa.**

Altamente motivada por un nuevo reto profesional, en una organización cuya misión, visión, valores y objetivos desea cumplir (Rodríguez, 2004).

**El superior.**

Juega un papel clave en el proceso de introducción a la compañía, ya que de él depende que el plan de introducción culmine todos sus propósitos. El superior es el llamado a velar para que toda la operatividad del plan funcione, pese a la presión del día a día. Si el superior dedica el tiempo y esfuerzo necesario para que el plan de introducción funcione, sin duda se conseguirá que la motivación inicial del nuevo miembro sea incluso mayor a la que tenían cuando se incorporó (Rodríguez, 2004).

**La dirección.**

A cargo de la dirección estará 1) transmitir y reforzar el mensaje del superior, la misión, los valores y objetivos de la empresa que son dirigidos al nuevo empleado. 2) entusiasmarle sobre el hecho de que forma parte de una organización dinámica la cual tiene un proyecto atractivo y orientada a las personas que en ella trabajan y a la sociedad en la cual desempeña sus actividades. 3) transmitirle el compromiso ético de la organización en las relaciones con sus personas y su entorno (Rodríguez, 2004).

**Los compañeros.**

En especial si hubiera un elegido a participar del plan de orientación al nuevo empleado, su principal función será la de facilitar la incorporación de la persona nueva en su entorno organizativo y familiarizarle con los aspectos domésticos de la empresa (Rodríguez, 2004).

**El equipo de apoyo.**

Se refiere a recepcionistas, secretarias, personal administrativo, quienes tienen la misión de apoyar en el proceso de introducción en la compañía; tiene especial atención el

departamento de recursos humanos, cuyo cometido es el de coordinar todo el proceso, pese a que el impulso sea responsabilidad del segundo protagonista, y de recoger la retroalimentación de la persona al final del proceso de inducción, es decir, su entendimiento de: 1) misión, valores y objetivos de la empresa, 2) entorno organizativo, 3) puesto de trabajo y por último 4) de su posición como profesional. La imagen de la empresa se verá fuertemente reforzada si la persona de nuevo ingreso percibe que su ingreso ha sido preparado adecuadamente (Rodríguez, 2004).

Una vez señalados los protagonistas del proceso de inducción a los nuevos empleados, es importante conocer la parte operativa.

### **La operativa del plan de introducción.**

Rodríguez (2004) afirma que para que un plan de introducción pueda ser manejado de la mejor forma, se establece un plan operativo que contemple: 1) las fases del programa de introducción, 2) las acciones correspondientes a cada fase, 3) los responsables de llevar a cabo cada acción, 4) la programación de fechas y horas, 5) el tiempo que se estima que debe emplearse en cada una de las acciones, 6) las personas que intervienen en el plan, 7) la información y documentación que se requerirá en cada momento y por último 8) cualquier otro aspecto que deba tenerse en cuenta.

De tal forma que el plan operativo busca que se lleven a cabo las fases y acciones previas a la incorporación de la organización, así como también las fases y acciones relativas a la propia introducción de la persona a la empresa.

El comienzo de la labores de un individuo en una organización es un acontecimiento importante en la vida del mismo y de la empresa de la que formaría parte. Este proceso de integración a la organización tiene muchos nombres que varían de acuerdo a cada autor, de

todas maneras éstos coinciden en que este proceso es de socialización, sin importar el nombre que se le dé al proceso. Por lo tanto luego de la revisión de textos y artículos especializados en gestión de recursos humanos, se concluye que se pudo encontrar una definición estandarizada de lo que representa el proceso de socialización.

### **Factores que Influyen en el Rendimiento de la Organización**

Hoy en día las organizaciones están siendo cada vez más competitivas, en un mundo globalizado que acelera sus procesos, de tal forma que la empresa debe evolucionar principalmente en el desarrollo y puesta en marcha de estrategias para mejorar su gestión en cuanto a planes de mejoramiento del talento humano. A través de Gan y Berbel (2007) se procederá a describir la importancia que tiene los diferentes procesos de la administración de recursos humanos; reclutamiento y selección, formación, evaluación del rendimiento, políticas salariales, descripción de puestos, planes de vida y carrera, entre otras. Asimismo por medio de Serrano y Barba (2012) se identificará la importancia del papel de los trabajadores en los resultados de la empresa y como las prácticas de recursos humanos pueden tener un efecto positivo sobre el rendimiento organizativo. Se usará el estudio de Madero y Peña (2012) que ha determinado la relación del pago de bonos e incentivos a los trabajadores con su percepción del éxito, la motivación y la importancia que representa ese ingreso. Además por medio de Medina y Castañeda (2010) se identificará las competencias requeridas de los encargados de la gestión de recursos humanos para facilitar su desempeño en empresas industriales, como un factor más que influye en el rendimiento de la organización.

### **Motivación**

Este es uno de los temas de mayor estudio abarcados por las disciplinas que inciden en el factor humano, psicología, pedagogía, filosofía y antropología. De acuerdo a Gan y Berbel (2007), motivación puede ser definida como “termino que alude a lo que nos mueve, nos hace actuar. Emoción y actitud (sentimiento, estado de ánimo) que nos hace actuar de determinada forma” (p.300). Además señalan que la emoción es un factor de contagio, es decir, las personas motivadas influyen con fuerza y animo a quienes les rodean. Por otro lado, las personas que se encuentran desmotivadas, trasmiten debilidad, desanimo, indiferencia y pesimismo.

La motivación es esencialmente individual, dado a que cada persona tiene un perfil motivacional distinto y relacionado con muchas variables como; expectativas creadas, intereses, capacidad de acoplamiento, calidad de las relaciones establecidas, grado de compensación económica, en conocimiento, en seguridad y en consideración; influye además el clima y cultura percibido, valores propios y valores percibidos, responsabilidad y compromiso adquirido, autonomía en el puesto, posibilidades de crecimiento dentro de la organización, es decir emociones percibidas respecto a la interacción con la empresa, compañeros, tareas, jefes y recompensas.

Pese a que la motivación es principalmente individual, los encargados de la gestión de recursos humanos, buscan diseñar y ejecutar programas de desarrollo del factor humano que traten de incrementar la motivación general y el efecto de contagio en sus trabajadores de un perfil motivacional más complejo. Para Gan y Berbel (2007) el reto de las organizaciones radica en “detectar y generar factores motivadores, que puedan provocar la tensión necesaria para que sus empleados desarrollen un comportamiento lo más motivado posible” (p.301) en referencia a su puesto de trabajo, utilizando sus habilidades al máximo, de tal forma que la

organización pueda beneficiarse de ello en forma de comportamientos competentes y enmarcados con los objetivos de la organización.

Respecto al desempeño esperado del empleado, Medina y Castañeda (2010) señalan en su artículo que las investigaciones y líderes de organizaciones han estado enfocados en identificar de qué depende que un trabajador tenga un desempeño superior. De la misma manera el estudio de Serrano y Barba (2012) indica que “desde la década de los noventa el análisis de cómo las prácticas de recursos humanos influyen en los resultados de la empresa se ha convertido en un importante campo de estudio” (p.151). Así, aseguran que un importante número de trabajos describen una serie de prácticas como el reclutamiento y selección de trabajadores, la formación, evaluación del desempeño y gestión de la retribución, pueden ayudar a mejorar los conocimientos y las habilidades de los empleados e incrementar su satisfacción, y por ende permitirían retener a los mejores elementos en la empresa y así optimizar los resultados organizativos.

En relación con lo anterior, Medina y Castañeda (2010), señalan que los encargados de la gestión de recursos humanos tienen un lugar central en las organizaciones, ya que son las personas las que influyen directamente en la eficiencia de los procesos y por ende en los resultados de la empresa. De acuerdo a Derven (2008) en Medina y Castañeda (2010) la clave de recursos humanos ha sido el convertirse en aliado estratégico del negocio, de la misma manera para Calderón (2006) en Medina y Castañeda (2010), la importancia del dirigente de recursos humanos “ha estado en la capacidad de diseñar e implementar prácticas para aumentar el rendimiento de los empleados y de esta forma influir en el logro de los objetivos de la alta gerencia” (p.119).

Esta última proposición puede ser mejor explicada cuando Serrano y Barba (2012) indican que el interés en cuanto a optimizar los resultados organizativos, está fundamentada en los postulados de la teoría basada en los recursos. Dicho enfoque señala que la empresa son “un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas y define que la diferencia en la rentabilidad de las empresas se debe a sus factores internos y que son estos, por tanto, las posibles fuentes de ventaja competitiva. Medina y Castañeda (2010) recalcan que las personas encargadas de la gestión de recursos humanos, dediquen más tiempo a conocer las realidades externas del negocio para actuar como socio estratégico en la empresa. Por lo tanto enfatizan la importancia que tiene para las organizaciones contar con prácticas de recursos humanos, que aporten a obtener un alto desempeño y que establezcan a las personas como fuente de ventaja competitiva.

Respecto a este último punto, para que una organización pueda dar origen a la ventaja competitiva, es necesario según Barney (1991) en Serrano y Barba (2012) que se reúnan cuatro características: “debe añadir valor positivo en la empresa, debe ser único o escaso entre los competidores actuales y potenciales, debe ser imperfectamente imitable y no debe poder ser sustituido por otro recurso” (p.151). Por lo tanto Serrano y Barba (2012) señalan que numerosos estudios han analizado este contexto y han demostrado la relevancia de los recursos humanos en la creación de una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Es así que Medina y Castañeda (2010) indican que disciplinas como psicología organizacional se han preocupado por aumentar “la eficiencia, la productividad, y en general el logro de los objetivos de las organizaciones a través de las personas que laboran en ellas” (p.120).

Por lo tanto Serrano y Barba (2012) expresan que para explicar las variaciones que presentan los resultados de las organizaciones, se han desarrollado varios estudios que

analizan el efecto de la gestión de recursos humanos sobre los indicadores organizativos. Para Bertel (2004) en Serrano y Barba (2012) numerosos estudios demuestran que “una eficiente gestión de las personas da lugar a mejores resultados de la empresa” (p.152). Para esto Alba (2012) y Kirkland (2009) en Madero y Peña (2012) señalan que el capital humano es uno de los elementos cruciales en la transformación y crecimiento de una empresa; consideración que también es expuesta por Medina y Castañeda (2010) al decir que los “empleados han sido considerados el mayor recurso de una organización, ya que son ellos quienes adquieren, adaptan y utilizan los recursos restantes en la búsqueda de objetivos y metas organizacionales” (p.121). Por lo tanto es imperativo conocer la influencia que puede tener las diferentes prácticas y procesos que desempeña la administración de recursos humanos.

En cuanto al tamaño de la organización, la estructuración, desarrollo y puesta en marcha de modelos de gestión de recursos humanos, presentan un reto tanto para empresas pequeñas como para grandes organizaciones. En donde las segundas pueden contar con un sistema más estructurado y fondos económicos más grandes, las primeras deben hacer un esfuerzo mayor para que sus operaciones les permitan sobrevivir al mercado en el que se desempeñan, dificultando aún más una adecuada gestión de recursos humanos.

### **La motivación en la empresa**

Como se ha señalado anteriormente, las organizaciones tiene una función clara, obtener beneficios. Es por eso que Gan y Berbel (2007) aseguran que muchas de las veces los factores económicos prevalecen sobre los factores personales y motivacionales. Por lo tanto el verdadero reto de los gestores de recursos humanos y las empresas radica en saber conjugar los intereses de la empresa con los del trabajador, para que de esta manera los dos caminen hacia el mismo objetivo. Lo que esta corroborado por Medina y Castañeda (2010), al



mencionar que el equilibrio y bienestar de una organización, es responsabilidad, en gran parte, de las decisiones que tomen los encargados de la gestión de recursos humanos respecto a las personas que trabajan en ella.

De tal manera que es elemental identificar los objetivos e intereses de las dos partes.

### **La empresa.**

Conviene tener claro los objetivos generales, estratégicos, departamentales y de desarrollo de la empresa, como también las políticas relacionadas a dichos objetivos. Deben ser claros y precisos para buscar que el trabajador se comprometa con la organización (Medina & Castañeda, 2010).

### **El trabajador.**

Necesita una serie de factores motivacionales en su trabajado, como también unas condiciones, en cuanto a espacio, tecnología y herramientas, para desempeñarse correctamente. Se debe conocer las razones de un trabajador para estar en un trabajo y crecer dentro de él, respecto a expectativas, remuneración deseada, intención de promoción (Medina & Castañeda, 2010).

Gan y Berbel (2007) indican además que el hombre a través del trabajo trata de cubrir necesidades y el realizarse como persona y en lo profesional. De todas maneras, proponen que más allá de suplir las necesidades básicas, existen otras que deben ser tomadas en consideración.

### **Contacto humano.**

El ser humano es un ser social, el cual tiene la necesidad de relacionarse con otras personas y de combatir problemas. Debido a que el individuo pasa gran parte de su tiempo en

el trabajo, es obvio que la persona se relaciona de forma constante con otras personas.

También es importante señalar el sentimiento de afiliación, el cual refuerza la autoestima del individuo, en relación con el clima, la posición, el prestigio y la consideración de la empresa dentro de la sociedad y el mercado.

Estima y reconocimiento: otra de las necesidades del ser humano es ser considerado, apreciado, reconocido, recibir apoyo y ánimo.

### **Tipos de motivación básicas: El perfil motivacional.**

El siguiente cuadro expone las tipologías de motivación generalmente más usadas y fáciles de observar o deducir. Gan y Berbel (2007) aseguran que cualquier empresa en lo posible desea que los trabajadores desempeñen sus labores basándose en la motivación positiva además de intrínseca, es decir motivados por la tarea y no por factores externos, aunque también importantes, como la remuneración.

<p><b>Motivación positiva:</b> para obtener un beneficio específico mediante el esfuerzo realizado. Ejemplo: realizar un desempeño extraordinario para conseguir una promoción o mejora retributiva.</p> <p><b>Motivación negativa:</b> para escapar de una consecuencia no deseada. La motivación negativa es aquella que impele a la persona a actuar para evitar los efectos perniciosos o no deseados de no hacerlo. Ejemplo: realizar correctamente la actividad laboral para evitar sanciones o despidos.</p>	<p><b>Motivación extrínseca:</b> provocada por recompensas e incentivos que se otorgan en función de la actividad de un trabajador, el control de su administración depende de personas o hechos externos. Persigue resultados, los incentivos son otorgados por terceras personas o por la organización.</p> <p><b>Motivación intrínseca:</b> provocada por aspectos característicos de la propia actividad. También se llama automotivación, dado que los factores que la provocan están bajo el control del individuo. Esta motivación impulsa al trabajador a realizar determinadas tareas porque realmente lo desea, sin que existan consecuencias posteriores a la correcta realización.</p>
---	--

Tabla: Tipos de motivación

Fuente: Gan y Berbel 2007, p. 315

Gan y Berbel (2007) mencionan que los factores motivacionales que pueden ayudar a influir en los actuales como futuros colaboradores no terminan aquí, la motivación, como emoción que nos conduce a actuar, tiene muchos más elementos que analizar.

### **Programas y políticas para incrementar la motivación.**

Gan y Berbel (2007) creen que es fundamental la necesidad de los encargados de la gestión de recursos humanos de desarrollar habilidades motivadoras y diseñar políticas al respecto. Por lo tanto los departamentos encargados de las políticas del factor humano, deben trabajar de la mano con los directivos para dirigir los esfuerzos en una misma dirección, de esta forma evitando diferencias entre las políticas tomadas por un departamento u otro.

### **La dirección y liderazgo: La gestión de estímulos y programas para motivar.**

De acuerdo a Gan y Berbel (2007) no existe una cultura clara que guie al líder, directos, supervisor o jefe, a identificar las principales motivaciones que condicionan la cultura de los empleados; indican que generalmente es más común mandar por mandar, apresurar al empleado en todo lo que tiene que ver al mayor volumen de producción castigar o hacer una crítica negativa, despedir, entre otras. Uno de los objetivos claves de los directivos es identificar que prácticas o programas de desarrollo pueden ser un incentivo que incremente la satisfacción y rendimiento de sus empleados.

Pero también es importante recalcar las competencias que debe tener un gestor de recursos humanos, para producir efectividad dentro de su organización. Para Medina y Castañeda (2010) las competencias son “repertorios de comportamientos unas personas dominan mejor que otras” (p.122), además señalan que son patrones que determinan el desempeño eficaz de las tareas y funciones de un puesto de trabajo. De tal manera que Puga y

Martínez (2008) en Medina y Castañeda (2010) señalan que las competencias que deberían tener los encargados de la gestión de recursos humanos son; orientación al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y trabajo en equipo.

Por lo tanto el encargado de la gestión de recursos humanos, debe estar en la posibilidad de que sus competencias trasciendan los procesos de recursos humanos como, selección, capacitación y evaluación de desempeño, al punto de tener un enfoque en pensamiento estratégico y el entendimiento del negocio. Para que de esta forma se conviertan en un aliado estratégico de la organización, a la hora de generar un impacto positivo en la organización y no limitarse a los roles que implican los procesos de recursos humanos; además debe estar en la capacidad de influir positivamente en los empleados a su cargo, por medio de argumentar muy bien sus ideas

A continuación Gan y Berbel (2007) presentan alguno de los factores motivadores que pueden ser ejecutadas desde posiciones de liderazgo o directivas



Fuente: Gan y Berbel 2007, p.317

INCENTIVO	DEFINICIÓN	CLAVE MOTIVADORA
RESULTADOS	Los resultados que se obtienen de un esfuerzo determinado condicionan en gran medida el esfuerzo posterior hacia objetivos del mismo tipo o similares.	Objetivos de empresa y departamento.
CASTIGOS	Aplicación punitiva sobre la consecución de resultados negativos o de un resultado no acorde con los niveles esperados.	Retribución variable en función de objetivos.
RECOMPENSAS	Aplicación de recompensas o premios sobre la consecución de resultados acorde con los niveles esperados o superiores incluso.	Retribución variable en función de objetivos, premios.
RECONOCIMIENTO	Reconocimiento de los logros en el trabajo, adjudicación del verdadero autor de un logro concreto, si se realiza publicidad de los logros de otros, realizarla también de los propios.	Aspectos de promoción o incentivos que premien un comportamiento concreto.
RESPONSABILIDAD	Permitir trabajar con mayor proyección; los actos del trabajador afectan más a los beneficios de la empresa.	Desarrollo personal que permita manejar cada vez más aspectos laborales.
PARTICIPACIÓN	Reconocimiento del valor de las ideas, permitir participar en actos de decisión plural, opinión valorada y compartida.	Trabajo en equipo, votaciones, participación en reuniones.
CRECIMIENTO LABORAL	Plan de carrera y ruta profesional preñadas en función de la continua superación de objetivos laborales y resultados concretos y según ciertos parámetros temporales.	Promoción, mejora económica o en función de mayores beneficios sociales.

Tabla: Principales factores de motivación que hay que gestionar

Fuente: Gan y Berbel 2007, p.318

Todos estos incentivos condicionan la conducta del trabajador y todos ellos tienen la particularidad de que son temporales. Al tiempo que algunos incentivos presentan aspectos de consecuencia, como los castigos y crecimiento profesional, otros tienen un carácter temporal más repetitivo y continuo, tales como los procesos de participación o reconocimiento de los logros obtenidos.

De tal manera que los directivos, gestores, administradores de personas, concentren su atención a los procesos que busquen el incremento de la motivación:

A todos los trabajadores no les motiva lo mismo, cada uno tiene su propio perfil motivacional. Prevalecen las necesidades e intereses personales sobre las colectivas o compartidas.

El principal núcleo de la motivación es la automotivación, objetivo buscado por la mayoría de empresas, lo que implica un marco de trabajo adecuado a los intereses del

trabajador, es decir que la forma de realizar el trabajo concuerde al máximo posible con la forma de ser del trabajador, respetando la estructura organizativa de la empresa.

La motivación no implica sumisión por parte de la empresa a los deseos del trabajador. Se debe generar la sensación de seguridad, no solamente necesidades actuales sino también deben incluirse necesidades futuras. Percibir que las expectativas futuras están siendo cubiertas, es muy motivador para las personas. Por ejemplo los planes de carrera o promoción generan motivación extra

El trato personal es crucial para motivar, debido a que las personas tienen necesidades de contacto social y se desarrollan en un entorno principalmente interactivo. El dinero tiene un valor motivador relativo, elimina la desmotivación de forma temporal, ya que no siempre implica motivación por el trabajo que se realiza.

Para los trabajadores sus objetivos personales están por encima de cualquier otro objetivo de la organización en términos de motivación. De tal manera que es útil para la empresa identificar y utilizar dichos objetivos para su beneficio, para esto se debe orientar ciertas actuaciones hacia la satisfacción de dichas necesidades.

Pese a que el trabajador tenga todas sus necesidades cubiertas y cuente con una buena remuneración, la comparación con los demás puede dar lugar a percibir injusticias. Esto puede desmotivar por lo tanto es preciso considerarlo.

### **Reglas para motivar.**

Para Gan y Berbel (2007) “motivar es una habilidad, una competencia que puede mejorarse” (p.320), de tal manera que proponen reglas y principios que pueden ayudar:

### **Visión optimista.**

En el mundo de las organizaciones es común que todos los aspectos se expresen de forma negativa. Por lo tanto se aconseja evitar dicha visión para evitar trabajar con amenazas y trabajar con objetivos. A la vez que se debería la crítica constructiva, evitando castigos para que sean reemplazados por la corrección de problemas (Gan & Berbel, 2007).

### **Mecanismo de recompensa-resultado.**

Premiar los comportamientos deseados que han resultado en la resolución efectiva de conflictos, para que de esta forma se conviertan en un hábito y no en comportamientos aislados (Gan & Berbel, 2007).

### **Oportunidad y coherencia.**

La gratificación o el premio por un resultado debe entregarse en un plazo corto y posterior al resultado esperado. La proporción del premio debe estar acorde a los resultados obtenidos (Gan & Berbel, 2007).

### **Trato personalizado.**

Llamar a la gente por su nombre, es decir personalizar el trato, hacer referencia de hechos tratados en conversaciones previas demuestra interés hacia la persona (Gan & Berbel, 2007).

### **Reconocimiento.**

Revisar la importancia de las tareas, programas y proyectos de los que están encargados los trabajadores, y recalcar su importancia para que los trabajadores sientan que su esfuerzo es valorado (Gan & Berbel, 2007).

### **Desarrollo del progreso de los trabajadores.**

Comparar el trabajo realizado con progresos anteriores, para así evidenciar el posible progreso alcanzado. Comparar continuamente, en base de los resultados deseados, el trabajo realizado por los empleados, pese a que no se llegue al objetivo, destacar que se ha hecho un importante avance, y continuar puede llevar al rendimiento deseado (Gan & Berbel, 2007).

### **Aprovechar las competencias de los colaboradores.**

Saber aprovechar las fortalezas de los trabajadores para usarlas en momentos claves. Especialmente en trabajos en equipo, es crucial utilizar las competencias de un trabajador para hacer frente a las carencias de otro, para que así todos aprendan de todos (Gan & Berbel, 2007).

### **Ofrecer oportunidades de desarrollo.**

Instalar proyectos o medidas que ayuden al trabajador en su crecimiento. Establecer objetivos específicos tiene una doble función, ayuda a analizar el potencial de los trabajadores pero también es un reto para ellos, de tal manera que les motiva a demostrar sus habilidades o perfeccionarse profesionalmente.

De acuerdo a Gan y Berbel (2007) brindar un clima de trabajo agradable y ofrecer oportunidades de desarrollo en donde los trabajadores puedan demostrar sus capacidades personales, son las mejores vías de motivación, y tienen gran efecto en la mayoría de personas y empresas.

### **Desmotivación**

De todas maneras, es importante tener en consideración los elementos que causan el efecto contrario:



La percepción de injusticia avistada por el trabajador, en cuanto al trato que reciben las demás de personas en la empresa y la diferencia con su persona.

La crítica ante los demás, sobre todo si no es una crítica constructiva.

La incoherencia entre la recompensa y los objetivos cumplidos, o no otorgar recompensas prometidas una vez alcanzados los objetivos.

La gestión de personal condicionada por factores personales, en los que el jefe o supervisor descarga su ira o agresividad en el trato con los demás

La falta de espíritu de trabajo en equipo y apoyo en el trabajo

La retribución escasa y las revisiones salariales insuficientes. Los porcentajes de remuneraciones insuficientes también son una causa de desmotivación.

La incorrecta asignación de responsabilidades en situaciones problemáticas

El salario emocional no previsto por la empresa, se refiere al trato psicológico que el empleado recibe por parte de la empresa.

Como se puede apreciar es evidente el efecto sobre la motivación que produce tanto el estilo de dirección como los programas de desarrollo del factor humano, sus mecanismos de acoplamiento y gestión.

### **Prácticas de recursos humanos**

Una vez evidenciada la gran atención que expone la literatura en cuanto al efecto de los recursos humanos sobre los resultados de la organización, se propone el análisis de prácticas de recursos humanos que generalmente tienen un impacto significativo sobre los

resultados organizativos. Se presentan a continuación elementos y programas, como fórmula para incidir y afectar a la motivación.

Por lo tanto Gan y Berbel (2007) presentan el siguiente esquema donde se representan algunos de los programas de desarrollo del factor humanos más representativos y vinculados a la motivación



Esquema que representa algunos de los programas de desarrollo del factor humano (recursos humanos) más representativos y vinculados a la motivación.

Esquema: Programas de desarrollo y la motivación

### **La política de retribución (o política salarial) y su efecto motivador.**

Para Martocchio (1998) citado en Serrano y Barba (2012) la retribución se refiere “al conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo” (p. 155). La recompensas intrínsecas (no monetarias), son atribuidas a la satisfacción

que una persona recibe del puesto y entorno del puesto en el que trabaja, que abarca además aspectos como reconocimiento y estatus, buena comunicación, ascensos y mayor autonomía. En cuanto a las recompensas extrínsecas (monetarias) consiste en el pago que recibe el empleado por concepto de salarios, sueldos, incentivos, y prestaciones a cambio de su trabajo. La retribución debe atraer a posibles candidatos, retener a buenos trabajadores, y servir de elemento motivador, pero también ser lo suficientemente flexible y adaptable al valor que tiene cada individuo para la empresa.

Serrano y Barba (2012) afirman que numerosos estudios han analizado el impacto de las retribuciones en los resultados de la empresa, y han llegado a la conclusión de que un programa de compensaciones puede ser fuente de ventaja competitiva; incluso los incentivos económicos, ayudan en la reducción de rotación de personal, aumento en las ventas, por ende una mejora en los resultados organizativos. De la misma forma el estudio llevado a cabo por Madero y Peña (2012), expone “la existencia de una relación positiva y significativa entre los diversos procesos de recursos humanos que de alguna manera influyen en la importancia que tienen en las personas cuando reciben algún bono o algunas prestaciones en su trabajo” (p.33). Además mencionan que los trabajadores consideran como un factor importante a su paquete de compensaciones, como una forma de influir positivamente en sus ingresos totales además de estar muy relacionado con el éxito de las personas en el desarrollo de su trabajo. En cuanto a la motivación, el estudio aplicado por Madero y Peña (2012) confirma que los bonos y prestaciones entregados a los trabajadores influyen como un factor de motivación en las personas. Por lo tanto concuerda con lo que Gan y Berbel (2007), Serrano y Barba (2012) mencionaban respecto a que una correcta política de compensación puede afectar positivamente la motivación de los empleados.

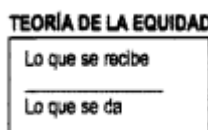
Gan y Berbel (2007) indican que hay que considerar la comparación que puede realizar el trabajador respecto con otras personas de la empresa en cuanto al trabajo que desarrollan de igual o menor responsabilidad que el suyo, buscando la relación retribución/responsabilidad/resto de trabajadores. Si el índice de retribución es más ventajoso para el resto de trabajadores que para el propio trabajador, éste sufre una frustración notable e intentará encontrar una explicación lógica a dicha desigualdad.

Es así que Gan y Berbel (2007) exponen el siguiente esquema, donde se evidencia la relación de retribución entre trabajadores.



### Teoría de la equidad.

La comparación del índice resultante da lugar a la teoría de la equidad, la cual indica la proporción de lo que recibe en función de lo que se da.



Al aplicar la teoría de la equidad se refleja las frustraciones y distintos estados respecto a la proporción de lo que recibe el trabajador por parte de la empresa y de los demás compañeros de trabajo, no es proporcional a lo que se da, al esfuerzo que el trabajador realiza. Gan y Berbel (2007) indican que puede haber dos tipos de equidad:

**Equidad interna.**

Si los puestos se relacionan en cuanto a posición como salario, quiere decir que tienen igual responsabilidad o funciones con lo que se percibe una retribución similar, y una retribución superior si las responsabilidades aumentan en el trabajo. La retribución es proporcional al trabajo que se desempeña dentro del contexto de la organización.

**Equidad externa.**

Se refiere a la cantidad percibida como salario y comparado con otros puestos de igual responsabilidad y funciones, pero fuera de la organización. Es decir que se hace una comparación de la retribución salarial en el mercado laboral. El trabajador verifica si tiene una retribución justa, en función de lo que el mercado establece para una persona con su experiencia y formación.

Las políticas salariales, como elementos motivadores, suelen contener la combinación de retribuciones fijas y variables. Una retribución variable, para que pueda ser considerada como tal, debe cumplir con lo siguiente:

Debe ser fijada sobre objetivos concretos que no están contemplados dentro de los niveles normales de ejecución del puesto de trabajo.

Los objetivos plantados deben ser realistas y negociados previamente con el trabajador

El tipo de retribución puede ser distinto como beneficios sociales, planes de pensiones, vehículo de empresa, siempre que se base en un logro concreto.

El porcentaje de retribución variable casi en todos los casos es menor al porcentaje de retribución fija

Es importante considerar que la retribución variable está atada a la consecución de un objetivo concreto y los factores personales inmersos en el alcanzar dicho objetivo pueden ser; “desarrollo profesional, calidad de trabajo, compromiso con la empresa, y con el puesto de trabajo, orientación al esfuerzo personal y los objetivos de la organización en la misma dirección, y reconociendo del mérito y del esfuerzo aportado” (Gan y Berbel 2007, p.324).

### **El clima laboral como elemento motivador.**

Gan y Berbel 2007 mencionan que las reglas asociadas al clima laboral y motivación son básicas y no se debería insistir tanto en ellas, pero de todas maneras es crucial fomentar un clima laboral agradable, con condiciones físicas adecuadas y sin peligro. Un factor que influye mucho en la motivación de los empleados, son los riesgos laborales, provocan absentismo y rotación de personal, disminuyendo los beneficios de la organización.

De tal manera que Gan y Berbel 2007 indican los factores que más influyen en la motivación, de entre los cuales se encuentran los siguientes:

Relación con los compañeros de trabajo. Es un condicionante importante ya que puede generar estrés laboral.

Apoyo recibido por la dirección y supervisores. La relación con jefes-directores, el apoyo recibido, la percepción del aprecio hacia el trabajador, la

facilitación u obstrucción de métodos de trabajo y desarrollo de las iniciativas de los trabajadores, son aspectos importantes que hay que hacer prevalecer. Los jefes inmediatos deben estar atentos de las necesidades y preocupaciones de sus trabajadores.

Información-comunicación. Una comunicación pobre por parte de la empresa da lugar a rumores y falsas expectativas en el futuro. Si la organización no comunica correctamente, los trabajadores no entienden cuál es el verdadero propósito de la empresa.

**Diseño de puestos, oportunidades, retos.**

Para Gan y Berbel (2007) las responsabilidades y tareas de los trabajadores, que pueden ser existentes o nuevas, cumplen dos funciones: “motivar al empleado aprovechando su deseo de asumir nuevos retos y prepararlo para promocionarlo” (p.326)

**Reto profesional.**

Los puestos rutinarios desmotivan al trabajador, ya que no se siente realizado profesionalmente y puede ser que esta frustración se contagie a su ámbito personal. La especialización y mejora continua son herramientas que ayudan a progresar en la empresa actual y a ser más cotizado en el mercado laboral.

**Promoción.**

Si un trabajador sufre un cambio a un nuevo puesto, la transición debe efectuarse de forma gradual, incorporando nuevas funciones y responsabilidades, para que no sea un evento traumático para la persona

Para que exista un continuo reto profesional, deben establecerse nuevas metas y elementos que guíen los esfuerzos del trabajador, sin embargo dichas metas deben ser realistas y progresivas. No solo deben basarse en la obtención de una retribución por su cumplimiento, sino también en su efecto psicológico de motivación.

Gan y Berbel (2007) nos presentan un gráfico donde se representa el rendimiento en función del nivel de objetivos marcados. El rendimiento es bajo si el nivel de los objetivos a conseguir es mínimo, ya que el trabajador no está saliendo de la rutina de sus actividades. De la misma manera ocurre si los objetivos son demasiado altos.



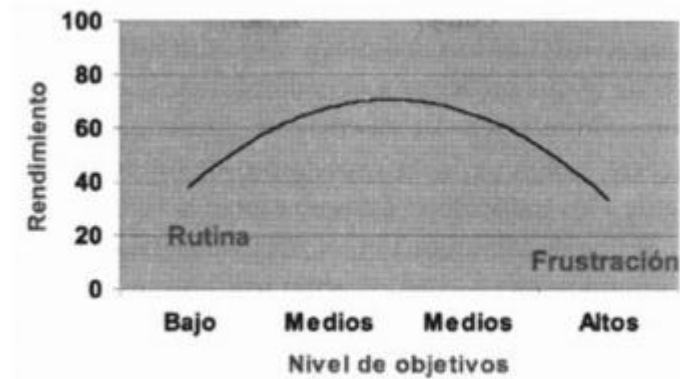


Gráfico: Relación de los objetivos versus el rendimiento

Además Gan y Berbel (2007) indican otros aspectos relacionados con las políticas de gestión de personal, relacionadas con la motivación:

Programas de salud física, estímulo y facilidad

Tiempo para hacer frente a responsabilidades familiares. Facilidad para combinar la vida laboral y familiar

Tiempo para uno mismo, duración de jornadas

Factores como movilidad geográfica

Acontecimientos personales, muerte de un familiar, cambios en la familia.

Igualdad salarial entre hombres y mujeres

Estos son algunos aspectos muy relacionados con la responsabilidad social de las organizaciones con respecto a los trabajadores y sus familias.

### **El programa de formación, como elemento motivador.**

De acuerdo a Serrano y Barba (2012), la formación se define como “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p.153). De la misma manera Gan y Berbel (2007) establecen que la política de formación es complementaria a los planes de carrera y desempeño. Por medio de los programas de formación se busca desarrollar la eficacia y capacidades necesarias para desempeñar tareas, también realizar nuevas tareas más complejas, dependiendo de los conocimientos que haya puesto la empresa a disposición del trabajador. Respecto a este último punto Serrano y Barba (2012) mencionan que la formación de los trabajadores tiene un efecto positivo sobre los resultados organizativos, ya que la formación es clave en el desarrollo de las dos principales fuentes de ventaja competitiva para la empresa; su capital humano y su conocimiento organizativo. Siendo más específicos Serrano y Barba (2012) afirma que investigaciones han demostrado que la formación tiene un efecto positivo “sobre la productividad, sobre las ventas, sobre los sueldos de los trabajadores, y sobre la calidad” (p,153).

Para algunos trabajadores la formación es una fuente de motivación cuando les permite reducir sus actividades del trabajo rutinario, y les da la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos para aumentar su competencia profesional y capacidad para encontrar un puesto de trabajo mejor, de forma interna o promocionándose en el mercado laboral.

### **Planes de carrera y promoción.**

Para Gan y Berbel (2007) los planes de carrera y promoción suelen tener efectos motivadores.

Los planes de carrera son el principal incentivo para retener y comprometer al trabajador con la organización, de esta forma se disminuye la posibilidad de un cambio laboral.

Las futuras promociones deben ir de la mano de los objetivos planteados, además de estar acorde con un movimiento laboral hacia unas condiciones atractivas para el trabajador, tanto en las tareas encomendadas como como la retribución percibida.

El reconocimiento de los logros de los empleados comprende la existencia de programas de planes de carrera establecidos para los trabajadores que desempeñan un trabajo exitoso y tengan un potencial indicado para ocupar puestos de trabajo más elevados en un futuro.

La evaluación del desempeño de los trabajadores generalmente implica motivación para ellos, ya que esto demuestra que le empresa está pendiente por la aportación de cada trabajador hacia los beneficios de la organización.

### **Evaluación del rendimiento.**

Respecto a este último punto, Serrano y Barba (2012) proponen que la evaluación del rendimiento consiste en “la identificación, medición y gestión del desempeño humano en la empresa” (p.154), lo que se busca es medir cuan productivo es un empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Cuando la organización aplica la evaluación de desempeño persigue objetivos administrativos como motivacionales, tal como lo mencionaba Gan y Berbel (2007), con el fin de mejorar los resultados organizativos. Por lo tanto Serrano y Barba (2012) en su artículo indican que si esta práctica reúne las características necesarias es posible dicha mejora, sin embargo muchas empresas la usan como una medida de control, en donde se pueden efectos contraproducentes, al punto que ciertos estudios respaldan por su eliminación.

Para que el programa de evaluación del rendimiento seas exitoso debe tener metas claramente alcanzables y responsabilidades establecidas a nivel individual

### **Reclutamiento y Selección.**

De acuerdo a Bohlander, Snell y Sherman (2001) en Medina y Castañeda (2010), las personas siempre han sido consideradas fundamentales para las empresas, pero hoy en día son aún más fundamentales para las organizaciones en cuanto a la creación corporativa de ventajas competitivas, por lo tanto los encargados de la gestión de recursos humanos son cruciales al momento de elegir a la persona que más se ajuste a los objetivos de la empresa.

Según Gómez-Mejía (2001) en Serrano y Barba (2012) el reclutamiento es “el primer paso del proceso de contratación y supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo” (p.152). De esta manera se define que la selección es el proceso mediante el cual se resuelve si se va a contratar o no a los candidatos al puesto. Si se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección riguroso se genera altas expectativas en cuanto a un buen rendimiento y trasmite un mensaje de la importancia que da la empresa a sus empleados. De acuerdo a los estudios de Delaney y Huselid (1996) en Serrano y Barba (2012) dan a conocer que las empresas privadas aseguran que un uso eficiente del proceso de reclutamiento y selección, influyen favorablemente en los resultados organizativos, incidiendo además en variables como los beneficios o la productividad.

Gan y Berbel (2007) proponen que las políticas de selección también influyen a los procesos de motivación del personal cuando:

Un proceso de selección externo no es motivador, ya que trasmite a los empleados de la empresa que ninguno de ellos cubre el perfil del puesto de los candidatos que se buscan externamente.

Los procesos de selección interna pueden conseguir una promoción inesperada para el trabajador dando como resultado un efecto motivador.

La selección interna puede significar la reducción de costos para la organización, aunque no siempre es la más efectiva, por lo tanto se debe estipular los puestos que verdaderamente pueden ser cubiertos por el personal que labora internamente.

Para Serrano y Barba (2012) es importante, al momento de reclutar y seleccionar, enfocarse en buscar una buena adecuación entre el puesto y la persona que lo va a desempeñar, con el fin de conseguir “una mayor y más rápida integración de los empleados a la organización, mayor motivación y satisfacción del trabajador y mejora de la imagen de la administración ante el ciudadano” (p.153).

En la actualidad existe un importante interés en mostrar el impacto de la gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos, al mismo tiempo que las empresas muestran especial atención por sus trabajadores y por las practicas relacionadas con su gestión. Importantes estudios señalan que los recursos humanos son una de las principales fuentes de ventaja competitiva. Por lo tanto a través de la revisión de la literatura se concluye la importancia de los diferentes procesos de recursos humanos, como; la inducción entre la contratación y la capacitación de personal, reclutamiento y selección, planes de carrera y vida entre la capacitación y el desarrollo, descripción de puestos y evaluación del desempeño entre el desarrollo profesional y las compensaciones. Se prueba a través de estudios aplicados en los artículos revisados que existe una relación positiva entre los procesos de recursos humanos que influyen en los resultados de las organizaciones, como un mecanismo de ventaja

competitiva sostenible y la importancia que tiene para las personas el recibir un bono o prestaciones por el trabajo desempeñado. Los sistemas de compensaciones además son una fuente de motivación, por lo que las organizaciones deben tener muy en cuenta este y los demás puntos que se han tratado, para que de esta forma se pueda mantener al personal en sus puestos de trabajo motivados y comprometidos con los objetivos de la organización de la cual son parte.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este estudio la herramienta utilizada son las entrevistas a profundidad, por lo tanto el diseño de la investigación es de tipo cualitativa. La investigación cualitativa se fundamenta en un proceso inductivo, es decir explorar y describir para luego generar perspectivas teóricas, enfocada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres humanos y sus instituciones (Sampieri 2006, p.8). Por medio de las entrevistas estructuradas, se construye un guion de preguntas especialmente diseñado para los diferentes tipos de participantes, especialistas en la gestión de recursos humanos del sector privado y público, además de catedráticos y expertos en el área de recursos humanos, con el fin de recopilar sus perspectivas y puntos de vista; por lo tanto se estudia caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una visión más general, a través de descripciones detalladas de situaciones, eventos y personas. La mecánica de las entrevistas va de lo general a lo específico, por medio de preguntas generales y abiertas, sin que esto signifique que el mismo desarrollo de la entrevista proponga diferentes preguntas que se adapten al nuevo curso de la entrevista. Se realizaron grabaciones de audio, con previa autorización de los participantes, precautelando la veracidad de la información recogida para no omitir datos importantes de la investigación.

#### **Descripción de participantes**

Se practicaron entrevistas a cuatro tipos de sectores involucrados dentro de la problemática que presenta el componente humano como un factor de competitividad dentro de

la organización a través de las prácticas y políticas de recursos humanos. Los cuatro sectores participantes son: catedráticos, expertos y directores en el área privada y pública de recursos humanos.

### **Número**

En este estudio se aplicaron doce entrevistas, divididas de la siguiente manera. Cuatro entrevistas realizadas al sector privado, tres al sector público y expertos en recursos humanos, y por último dos entrevistas a catedráticos de la materia.

### **Características especiales relacionadas con el estudio**

Para escoger las personas más idóneas a las cuales aplicar la entrevista se consideró su conocimiento y entendimiento del tema, además de su influencia en los diferentes procesos y políticas de recursos humanos de las diferentes instituciones a las que pertenecen. Dichas personas nos pueden compartir sus experiencias luego de años de desenvolvimiento como catedráticos y administradores de recursos humanos tanto en el área privada como pública para construir un conocimiento que ayude a contestar las interrogantes que este estudio plantea. Es importante mencionar que se han considerado personas de un mismo giro de negocio, sector alimenticio, y con similares jerarquías, en cuanto a las empresas privadas, para que de esta manera la información recabada se enfoque a un mismo desarrollo de actividades. Además, se ha tomado en cuenta consultores y expertos en recursos humanos con más de veinte años de experiencia en la materia, quienes han trabajado en el sector público y privado para luego formar sus propias empresas. En cuanto al sector público se incorporaron entrevistas de instituciones y ministerios claves en cuanto al manejo de recursos humanos como es el caso del Ministerio de Relaciones Laborales. Gracias a la diversidad del grupo,



conformado por docentes, expertos, coordinadores y gerentes de recursos humanos se recopilan diferentes ideologías y cualidades únicas de cada uno de los individuos entrevistados.

### **Descripción de la metodología seleccionada**

Para entender cómo un proceso de inducción y las diferentes políticas y prácticas de recursos humanos pueden tener una influencia en los resultados de una organización, se aplica un enfoque cualitativo; o que permite evidenciar las opiniones, creencias y experiencias de los expertos acerca de factores inmersos en la productividad del empleado, visto desde el área de recursos humanos. La investigación cualitativa se ajusta perfectamente al estudio ya que permite encontrar sentido a los fenómenos que se desarrollan en el mundo de la gestión del factor humano en la empresa. La entrevista a profundidad permite una conversación más cercana y detalla de las vivencias, experiencias y resultados que a lo largo de los años han sido testigos los expertos entrevistados, dentro de los diferentes sectores en los cuales se han desempeñado. Las entrevistas tuvieron una duración de entre veinte y cinco minutos, tiempo en el cual se logró recopilar las expresiones necesarias para construir una visión que explique los factores inmersos en la productividad y motivación del empleado.

El siguiente cuadro detalla las personas que aceptaron a ser entrevistadas:

	<b>Nombre</b>	<b>Institución</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>
1	Laura Chico	Gerensa (KFC)	Asistente de desarrollo organizacional	22-04-2014
2	María José Oliva	Pronaca	Jefe de desarrollo organizacional	22-04-2014
3	Carla Leoro	SNI	Directora Administrativa Financiera	23-04-2014
4	Roberto Barreno	Ferrero del Ecuador	Gerente de Recursos Humanos	25/04/2014
5	Marcelo Rodríguez	DANEC	Gerente de Recursos Humanos	25/04/2014
6	Laura Elena Calvache	USFQ	Profesora Recursos Humanos	28/04/2013
7	Claudio Creamer	USFQ	Profesor Recursos Humanos	28/04/2013
8	Edison Troya	Human Plus	Experto en Talento humano /Gerente General	30/04/2013
9	Pablo Suasnavas	SafeWork	Profesor/Experto RRHH	04/05/2014
10	Gabriela Córdor	MRL	Experto en Talento humano	05/05/2014
11	Flavia Vaca	MSP	Coordinadora Nacional de Régimen Disciplinario	06/05/2014
12	Pamela Guerra	Quala	Experta en Talento humano/Jefe de Gestión Humana	06/05/2014

Por medio de las entrevistas a profundidad se busca identificar la importancia que le dan los diferentes administradores de recursos humanos al proceso de inducción. Es decir los factores por los que ellos consideran que un programa de inducción es importante en su organización, además de otros procesos que desarrolla el departamento de recursos humanos que podrían influenciar en la productividad del empleado de nuevo ingreso. Las entrevistas estuvieron encaminadas a responder las preguntas y objetivos de investigación, enfocándose también en los siguientes subtemas:

Prácticas y políticas de recursos humanos con los que cuentan las empresas privadas y públicas, además de lo que los docentes y expertos consideran como indispensable y básico dentro de una organización.

Posibles variaciones de los procesos de inducción aplicados al área operativa y administrativa.

La pertinencia de estar actualizado en cuanto a las últimas tendencias de puesta en marcha de procesos de inducción y la búsqueda de asesoría externa

Otras posibles influencias del proceso de inducción en los resultados organizacionales

Otros proceso de recursos humanos inmersos en el rendimiento organizativo.

## **Guías de entrevistas utilizadas**

### **Sector Privado y Público**

1. ¿Qué tan importante es a su criterio el capital humano que existe en una empresa para la transformación y crecimiento de la misma? (FUNDAMENTALES Y NO FUNDAMENTALES)
2. ¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que más influyen en la motivación del personal y por ende en la productividad del mismo?
3. ¿Con qué programas y políticas para incrementar la motivación cuenta actualmente la empresa? DEBERIA TENER LA EMPRESA para profesores
4. ¿Cómo se da la bienvenida a las personas que ingresan a su organización? ¿Qué tipos de procesos siguen?
5. ¿Qué variaciones existen para el área administrativa y operativa? ¿Qué justifica esas variaciones? ¿Qué departamentos participan en el proceso de inducción? Tiene alguno de ellos un mayor peso y ¿por qué?
6. ¿Cree usted que existe una correlación entre inducción y productividad? ¿Cuáles? ¿Qué elementos de la inducción piensa usted que llegan a influenciar en la productividad del futuro empleado?
7. ¿Qué cambios o mejoras cree usted que se deberían hacer en los procesos de inducción para que los mismos tengan un impacto significativo en la productividad del futuro empleado?
8. ¿Qué tan importante es estar actualizado en cuanto a las últimas técnicas para la puesta en marcha de procesos de inducción?
9. ¿Qué tan pertinente es buscar ayuda profesional externa al momento de llevar a cabo un proceso de inducción

10. ¿En qué otros aspectos organizacionales podrían llegar a influir los programas de inducción? (rotación de personal, compromiso, estabilidad organizacional).
11. ¿Qué otros procesos de los recursos humanos pueden afectar el rendimiento organizativo? (diseño de puestos, planes de carrera y promoción, evaluación del rendimiento)

### **Docentes y Expertos**

1. ¿Qué tan importante es a su criterio el capital humano que existe en una empresa para la transformación y crecimiento de la misma? (FUNDAMENTALES Y NO FUNDAMENTALES)
2. ¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que más influyen en la motivación del personal y por ende en la productividad del mismo?
3. ¿Con qué programas y políticas debería contar la empresa para incrementar la motivación?
4. ¿Cómo se debe dar la bienvenida a las personas que ingresan a la organización? ¿Qué tipos de procesos se siguen?
5. ¿Existen variaciones para el área administrativa y operativa? ¿Qué justifica esas variaciones? ¿Qué departamentos participan en el proceso de inducción? Tiene alguno de ellos un mayor peso y ¿por qué?
6. ¿Cree usted que existe una correlación entre inducción y productividad? ¿Cuáles? ¿Qué elementos de la inducción piensa usted que llegan a influenciar en la productividad del futuro empleado?
7. ¿Qué tan importante es estar actualizado en cuanto a las últimas técnicas para la puesta en marcha de procesos de inducción?

8. ¿Qué tan pertinente es buscar ayuda profesional externa al momento de llevar a cabo un proceso de inducción
9. ¿En qué otros aspectos organizacionales podrían llegar a influir los programas de inducción? (rotación de personal, compromiso, estabilidad organizacional).
10. ¿Qué otros procesos de los recursos humanos pueden afectar el rendimiento organizativo? (diseño de puestos, planes de carrera y promoción, evaluación del rendimiento)

### **Metodología para la tabulación de la información cualitativa recopilada**

El análisis de información de las entrevistas cumplió con el siguiente procedimiento.

1. Transcripción de datos

Se transcribió las entrevistas gravadas en audio a formato Word respetando las expresiones vertidas por los entrevistados

2. Definición de la unidad de análisis

Se utilizó a la frase (sujeto + verbo + predicado) como unidad de análisis.

3. Elaboración de los cuadros de análisis

Se consideran los siguientes parámetros:

- a) Se crean categorías en base de las repuestas de los entrevistados y de los objetivos de la investigación

- b) Las categorías cumplen las siguientes características:

Exhaustivas: se incluyeron todas las frases que respondían a su categoría respectiva.

Exclusivas: la/s frase/s no podían estar presentes en dos o más categorías distintas.

Pertinente: las categorías estuvieron acordes con los objetivos del estudio.

- c) Se creó el número de categorías necesarias para que abarque los temas que presentan las respuestas de los entrevistados
- d) La clasificación de cada tabla se elaboró en función del tema que agrupó a las diferentes categorías existentes en la misma.

#### 4. Llenaje de tablas

Aquí se clasifican las frases de los entrevistados que corresponden a las categorías que existen en cada tabla. Dicha clasificación debe considerar los siguientes aspectos:

Respeto del enunciado: No se alteraron las respuestas de los entrevistados para mantener la autenticidad de la información.

El contenido de cada entrevista fue dividido en unidades de análisis (frases) para colocarlas en la categoría que corresponden.

Proceso interactivo: A medida que se procede con la tabulación se incluyen, eliminan o desplazan categorías o frases en relación a los objetivos de la investigación.

#### 5. Análisis de contenido

Una vez clasificada la información obtenida de las entrevistas, se realizó un análisis de contenido usando cada una de las categorías de las tablas. Mediante el análisis vertical y horizontal se pudo identificar las categorías que más repiten de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, lo que da lugar al análisis posterior mediante el método cuantitativo.

#### 6. Contabilización de los temas

Para cada categoría se procedió a contabilizar el número de frases pertenecientes a cada una de las categorías. Posteriormente se sumó el número de frases de cada categoría y se calculó su porcentaje en respecto al total de categorías contabilizadas. De esta manera se

evaluó la ponderación obtenida por cada categoría, y se conoció los temas que más veces fueron pronunciados por los entrevistados. Por lo tanto los porcentajes obtenidos reflejan la cantidad de repeticiones de frases que caen en cada categoría, mas no la cantidad de porcentaje de entrevistados que se refiere a un tema en específico.

#### 7. Redacción del informe final

El informe final fue elaborado en función de los temas de las distintas categorías de las tablas construidas. En el informe se incluye además las frases más relevantes de las entrevistas y también las categorías con los porcentajes más altos, de tal manera que se justifica el porqué de los resultados.



## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS DE DATOS

#### Detalles del análisis

Mediante las repuestas de los entrevistados pertenecientes a empresas de alimentos del sector privado, a ministerios del área pública, expertos y docentes de recursos humanos, se pudo generar un mayor conocimiento sobre los factores en los que influye un proceso de inducción y demás prácticas y políticas de la gestión de recursos humanos que pueden influir en los resultados organizativos. Las opiniones, vivencias y años de experiencia de los entrevistados ha permitido la construcción de un entendimiento claro de la importancia del factor humano dentro de la organización y de las practicas más efectivas y recurrentes para influir en su motivación y por ende en su efectividad dentro de la organización. La literatura ha indicado que la inducción es un proceso clave para que el personal de nuevo ingreso se adapte de la mejor y más rápida manera a las operaciones de la organización, para que de esta forma rinda en el menor tiempo posible y se encamine con la cultura organizacional. Este punto de vista expuesto por los diferentes autores empleados en esta investigación, se acoplan perfectamente a lo que los entrevistados han mencionado. Es decir, que se ratifica que el proceso de inducción es crucial para que el resto de subsistemas de la gestión de recursos humanos funciones como un todo y aporte a la transformación de los bienes y materiales con los que cuenta la empresa. Se han clasificado las respuestas en diez categorías que reúnen las respuestas de mayor reincidencia y se exponen a continuación.

### 1. Importancia del capital humano.

Trazando una guía de entrevistas que va de lo general a lo específico se les preguntó a los entrevistados que tan importante es a su criterio el capital humano que existe en una empresa. Se procedió a crear dos categorías que encasillen las respuestas, considerando el factor humano como fundamental y como no fundamental. El 100% de las frases mencionadas indican que los entrevistados consideran al factor humano como fundamental, de tal manera señalan que “es el principal recurso de las organizaciones” el cual “incorpora valor agregado”. Además señalaron al capital humano como “básico” ya que “la empresa puede tener los mejores edificios y maquinas, pero el capital humano es el que incorpora valor agregado y conocimiento”. Por lo que consideran que la “articulación de los dos” (capital humano y físico) “justamente es lo que va a dar una excelencia a la compañía”. Por lo tanto las personas son el bien máspreciado que existe en una organización y por ende los procesos que a ellos sean aplicados van a influir de forma directa en su desenvolvimiento dentro de la compañía. Se presenta a continuación la tabla de resumen con las categorías de la importancia del capital humano, con el número de frases y porcentajes respectivos.

<b>Tabla resumen de la importancia del capital humano en la empresa</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Elementos diferenciadores en número de frases</b>	<b>Elementos diferenciadores en % de frases</b>
Fundamentales	12	100%
No fundamentales	0	0%
<b>Total Frases</b>	12	100%

## 2. Prácticas y programas de recursos humanos que influyen en la motivación y productividad del empleado.

En esta segunda categoría se incorporan las preguntas dos y tres de la guía de entrevista. Según los entrevistados el programa de desarrollo y carrera es el que más influye en la motivación de los empleados. Indican que es importante que “el trabajador encuentre un significado en su trabajo”, por medio de “enriquecer el puesto de trabajo con un plan de carrera” y sostienen que “la pregunta al final del día no debe ser solo cuantas ganancias he tenido, debe haber un liderazgo de servicio y que se sienta el recurso humano que tan mejor persona eres, a las personas no solo nos gusta crecer en los trabajos sino como seres humanos”. Esta es una de las afirmaciones más completas de por qué el plan de carrera y desarrollo es el que mayor influencia tiene sobre la motivación de un empleado. Es decir que sus objetivos personales se ordenen con los objetivos de la organización a la cual pertenece, de esta manera los dos trabajan en conjunto y satisfacen sus metas. Esto esta corroborado por el 42% de las frases textuales de los entrevistados. Le sigue el clima laboral y remuneración variable con el 16% para las dos respuestas expresadas por los entrevistados.

<b>Tabla resumen de los prográmas y prácticas de recursos humanos que influyen en la motivación</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Elementos diferenciadores en número de frases</b>	<b>Elementos diferenciadores en % de frases</b>
Programas de desarrollo y carrera	8	42%
Clima Laboral	3	16%
Remuneración variable	3	16%
Diseño de puestos	1	5%
Reclutamiento y selección	2	11%
Estabilidad Laboral	2	11%
<b>Total Frases</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

### 3. Proceso de bienvenida a los nuevos empleados que ingresan a la organización.

Es importante mencionar que el 25% de las frases mencionadas por los entrevistados consideran que la bienvenida es un proceso de inducción, como indican las frases recabadas en la entrevista “los empleados son bienvenidos con un programa de inducción” que puede ser “general o específico dependiendo del cargo” es decir que el recibimiento al empleado de nuevo ingreso sigue un proceso establecido y ordenado por la empresa. Además los entrevistados le dan gran importancia a los departamentos y encargados inmersos en la inducción, el 30% de las frases de los entrevistados indican que “el departamento de recursos humanos acompaña al nuevo personal para un relacionamiento con los diferentes departamentos”. Asimismo el 23% de las frases afirman que el proceso de bienvenida al empleado debe incluir “los materiales, como manuales y procedimientos escritos, además de ropa de trabajo y quipo de seguridad”. Con el mismo porcentaje de frases, es crucial que al empleado se le mencione los objetivos de la organización a la cual se está incorporando, para que de esta manera sepa si va a estar a gusto en la compañía. Por lo tanto los especialistas en la gestión de recursos humanos, consideran a la bienvenida con un proceso estructurado y diseñado en el cual se le da gran importancia a los departamentos que visitan los nuevos empleados y al material que reciben

<b>Tabla resumen del proceso de bienvenida del nuevo empleado</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Elementos diferenciadores en número de frases</b>	<b>Elementos diferenciadores en % de frases</b>
Bienvenida considerada inducción	10	25%
Departamentos y Encargados	12	30%
Materiales	9	23%
Objetivos	9	23%
Total Frases	40	100%

#### 4. Variación en el proceso de inducción para el área y administrativa.

Respecto a las variaciones que pudieran existir en la inducción que se brinda al área operativa y administrativa de una organización, el 47% de las frases indican que sí existe una variación en cuanto a la inducción que recibe el área operativa y administrativa. Los entrevistados mencionan que la inducción “en el área operativa tiene que estar enfocado en la práctica de la utilización de herramientas y equipos por el riesgo y contacto que tienen al estar inmersos directamente en el proceso de producción”, este es el caso específico de empresas de elaboración de dulces y alimentos, en las cuales se maneja normativas de buenas prácticas de manufactura. Además el 40% de las frases mencionadas por los entrevistados, hace una distinción de un proceso de inducción que puede ser general o específico. Es decir que en la inducción general se mencionan generalidades de la organización, mientras que la específica se dan indicaciones puntuales del cargo que va a desempeñar el nuevo empleado.

Tabla resumen de las variaciones de la inducción del área administrativa y operativa		
Respuestas	Elementos diferenciadores en número de frases	Elementos diferenciadores en % de frases
Inducción general/específica	6	40%
Respuesta positiva variación área adm/op	7	47%
Respuesta negativa variación área adm/op	2	13%
<b>Total Frases</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

#### 5. Correlación entre productividad e inducción.

Respecto al tema central de la investigación, en cuanto a la correlación que puede existir entre la inducción y productividad, el 100% de las frases mencionadas por los entrevistados afirman que existe “una relación directa” entre productividad e inducción ya que “dispara la productividad en momentos más tempranos”, además de que “evita errores, desperdicios o problemas de calidad, integra más rápidamente a la política y cultura

organizacional al nuevo empleado”. Incluso señalan que “cuando el empleado ha recibido una inducción adecuada es más eficiente y productivo porque se siente más seguro al desempeñar su trabajo”. Adicionalmente aseveran que “el tiempo de adaptación disminuye y se pueden hacer pronósticos de cuanto puede llegar a rendir una persona” debido a que si una persona “sabe desde un inicio lo que debe hacer y sabe a dónde ingresa, facilita el entendimiento de la persona si se va a adaptar a la cultura de la empresa y eso tiene un impacto positivo con la productividad”. De tal manera que, tanto administradores de recursos humanos en el área pública y privada, como docentes y expertos de recursos humanos coinciden unánimemente en que existe una relación entre productividad e inducción, ya que la inducción acelera el proceso de acoplamiento de la persona a su nuevo trabajo, incrementando su efectividad.

<b>Tabla resumen de la correlación entre productividad e inducción</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Elementos diferenciadores en número de frases</b>	<b>Elementos diferenciadores en % de frases</b>
Respuesta positiva relación inducción/productividad	11	100%
Respuesta negativa relación inducción/productividad	0	0%
Total Frases	11	100%

## **6. Cambios o mejoras que se podrían hacer en los procesos de inducción.**

Una vez evidenciada la importancia del proceso de inducción en la productividad de la organización, se interrogó a los entrevistados sobre las mejoras o cambios que se podrían aplicar en los programas de inducción. El 62% de las frases indican que los procesos de inducción deberían sufrir cambios en el área práctica de su aplicación. Los entrevistados mencionan que no se debe “hacer procesos rígidos y aburridos, sino más bien dinámicos y proactivos” además de “dar ejemplos vivenciales y consecuencias de las acciones dentro del trabajo”. También mencionan que “las personas que ingresan realicen ejercicios prácticos” por

medio de “talleres donde se puedan hacer ejercicios”. Es importante también mencionar que un 38% de las frases mencionan que las mejoras deben ser de carácter estructural, “la inducción debe ser un proceso específico para la persona que está entrando, no debe ser un proceso general para todos por igual” y que “se debe dar más tiempo y espacio para la inducción”.

<b>Tabla resumen de las posibles mejoras en el proceso de inducción</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Elementos diferenciadores en número de frases</b>	<b>Elementos diferenciadores en % de frases</b>
Estructura y Diseño	5	38%
Puesta en marcha	8	62%
Total Frases	13	100%

### **7. Importancia de estar actualizado con las últimas técnicas de puesta en marcha de procesos de inducción.**

El 90% de las frases sostienen que es importante estar actualizado en cuanto a las últimas tendencias de puesta en marcha de proceso de inducción, al decir que es un “proceso que tiene que estar actualizado constantemente, porque las necesidades, los objetivos, metas de la organización van cambiando constantemente” además que “los puestos van cambiando para satisfacer las necesidades de los clientes”. También mencionan que “tenemos que permanente estar actualizados y buscar las mejores estrategias para conseguir los resultados esperados, si no estamos buscando nuevas metodologías esto no se consigue”. Así mismo que “las organizaciones deben tener permanente ojo para lograr estar con la tecnología y sistemas innovativos de inducción”. Por lo tanto los dirigentes y administradores de recurso humanos deben ser lo suficientemente accesibles para los cambios que se presentan y de igual forma aportar con ideas que vayan acorde con el rumbo de la organización y de sus integrantes.

Tabla resumen de la importancia de estar actualizado en los procesos de inducción		
Respuestas	Elementos diferenciadores en número de frases	Elementos diferenciadores en % de frases
Importante	9	90%
No importante	1	10%
Total Frases	10	100%

### **8. Pertinencia de buscar ayuda profesional externa al momento de llevar a cabo un proceso de inducción.**

El 56% de las frases de los entrevistados señalan que es pertinente buscar ayuda a la hora de llevar a cabo un proceso de inducción. Indican que “para estructurar el proyecto es valioso, de afuera viene una asesoría para elaborar un buen video, manual de inducción y estructurar una estrategia organizacional”, sin embargo también mencionaron que la búsqueda de asesoría externa es importante cuando “la organización no tiene un departamento de recursos humanos” o cuando “ya no se tiene ideas o nuevas tácticas en la innovación de procesos de inducción”. Sin embargo con un porcentaje importante, 44% de las frases de los entrevistados, mencionaron también que “la empresa es la que sostiene el proceso” al referirse a la inducción y que “siempre va a tener más conocimiento la gente que está dentro de la empresa que la gente que está por fuera”. Por lo tanto consideran que no es pertinente buscar ayuda externa a menos de que no se cuente con un departamento de recursos humanos debidamente estructurado.

Tabla resumen de la pertinencia de buscar ayuda externa en la puesta en marcha de un proceso de inducción		
Respuestas	Elementos diferenciadores en número de frases	Elementos diferenciadores en % de frases
Pertinente	9	56%
No Pertinente	7	44%
Total Frases	16	100%



### **9. Influencia del proceso de inducción en otros aspectos organizacionales.**

El proceso de inducción además de tener una influencia en la productividad de la organización, también tiene repercusiones en otros aspectos de la empresa. Los entrevistados mencionan que “los recursos humanos tiene que ser visto como un punto sistémico. Si uno de sus elementos falla, en este caso la vinculación del trabajador, va a fallar todo el proceso de recursos humanos”. Es decir que es un proceso concatenado, en donde los diferentes subsistemas de la administración de recursos humanos tienen relación y están estrechamente relacionados. Así, la rotación y el compromiso con la organización tiene el porcentaje más elevado, comparten el 24% de la frases, es decir que dentro de la variedad de los diferentes procesos de recursos humanos, estos dos son los que más se destacan. Por lo tanto, los entrevistados indican que “el programa de inducción, al ser parte del subsistema de la gestión de recursos humanos, obviamente tiene influencias directas e indirectas, como en el clima laboral”, lo que esta corroborado por el 18% de las frases mencionadas. De tal manera que la inducción es parte de un proceso mayor de la administración de recursos humanos, el cual tiene repercusiones importantes dentro de la organización, como rotación y compromiso además del clima laboral que se puede generar. Entonces es importante considerar a la inducción como un elemento vital dentro del manejo de recursos humanos, por las implicaciones tanto en la productividad como en los demás procesos de la gestión de talento humano.

Tabla resumen de la influencia del proceso de inducción en otros aspectos organizacionales		
Respuestas	Elementos diferenciadores en número de frases	Elementos diferenciadores en % de frases
Clima laboral	3	18%
Reclutamiento y selección	2	12%
Rotación	4	24%
Compromiso	4	24%
Planes de carrera	2	12%
Cultura organizacional	2	12%
Total Frases	17	100%

### **10. Otros procesos de los recursos humanos que pueden afectar el rendimiento organizativo.**

Nuevamente los entrevistados afirman que los diferentes procesos de recursos humanos deben ser vistos como un conjunto “si no funciona una adecuada capacitación y formación los trabajadores no podrán afrontar sus retos y responsabilidades, si no se hace una evaluación de desempeño no se determina las debilidades del desempeño del trabajador y no se pueden hacer los correctivos adecuados, y sobre todo el tema de compensaciones, un empleado que no se sienta adecuadamente remunerado se desmotiva fácilmente que puede generar la falta de eficacia y productividad del empleado”. Por lo tanto el rendimiento organizativo puede ser afectado por la administración de recursos humanos ya que “todos los subsistemas van integrados, todos cumplen una labor y forman una cadena sinérgica y todos deben reforzar al resto, sea desde la identificación de cargos, selección, contratación, inducción el desarrollo de carrera, evaluación, capacitación en base a la retroalimentación”. Es así que los diferentes procesos de recursos humanos deben ser vistos como “un circuito integrado”. Sin embargo los procesos que más destacan dentro de esta integración de subsistemas, son reclutamiento y selección junto con capacitación y desarrollo, ambos con 14% de las frases. Los entrevistados revelan que “si no se hace una selección adecuada y se

pone a la persona equivocada en el puesto, la persona no va a dar los resultados que la empresa espera” de tal manera que esa persona no sería tomada en cuenta para posibles planes de capacitación y desarrollo, lo que influiría también en los planes de carrera que podría considerar la organización para ese empleado. De tal manera que la gestión de recursos humanos es una vez más vista como un conjunto de procesos relacionados e integrados los cuales tienen repercusión no solo en la productividad del empleado pero también en todos los procesos que se desempeñan después del ingreso del nuevo empleado.

<b>Tabla resumen de otros procesos de los rrhh que pueden afectar el rendimiento organizativo</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Elementos diferenciadores en número de frases</b>	<b>Elementos diferenciadores en % de frases</b>
Visto como un conjunto	10	23%
Reclutamiento y Selección	6	14%
Capacitación y desarrollo	6	14%
Evaluación del desempeño	5	12%
rotación	4	9%
Remuneraciones y compensaciones	4	9%
Productividad/eficacia	3	7%
Diseño de puestos	2	5%
Inducción	1	2%
Desarrollo de carrera	1	2%
Clima Laboral	1	2%
Total Frases	43	100%

## CONCLUSIONES

### CAPÍTULO 5

Luego de haber realizado un análisis sobre varios de los aspectos que influyen en un proceso de inducción sobre la productividad y motivación del empleado, de nuevo ingreso, se llegaron a varias conclusiones; entre estas podemos manifestar que la inducción y productividad del nuevo empleado están estrechamente relacionadas, independientemente que todos los procesos de recursos humanos desarrollados y manejados por los administradores de este departamento, tengan una influencia positiva en la motivación y efectividad del personal de nuevo.

La gestión de recursos humanos es vista de forma global por los administradores de recursos humanos y la misma está compuesta por varios subsistemas que son manejados por los departamentos de recursos humanos, tanto en el área pública como privada. Los gestores del talento humano combinan diferentes prácticas y políticas de recursos humanos para influir positivamente en la motivación del empleado y por ende en su efectividad. De varias prácticas y políticas se destaca el plan de desarrollo y de carrera, el cual tiene su inicio con el proceso de inducción, en donde el gestor de recursos humanos reconocerá rápidamente si el individuo seleccionado será un candidato válido para aplicar programas de desarrollo y carrera.

La bienvenida a la organización es vista como un proceso establecido y predeterminado para el personal nuevo, en donde se presta especial atención a que se visiten los departamentos con los que mayor relación podría tener, además de que se le entregue todos los materiales, equipos y vestimenta adecuada para que desempeñe sus actividades sin correr

riesgo. Sin embargo, en varias de las instituciones públicas el proceso de inducción es relativamente nuevo, aunque manejado por personal con experiencia, quienes han sabido manifestar que su aplicación ha sido exitosa.

Existen variaciones en cuanto a la inducción que se brinda en el área operativa y administrativa. La inducción puede ser dividida en general y específica, en donde la primera busca brindar información global de la cultura organizacional, además de sus objetivos, así como normativas y reglamentaciones a los que están sujetos los empleados. En cuanto a la inducción específica, se refiere a una inducción al puesto, que puede variar dependiendo de las actividades como de la jerarquía del cargo a ocupar.

Es indudable la relación que existe entre el proceso de inducción con la productividad del empleado. El proceso de inducción tiene como finalidad acelerar el acoplamiento del nuevo empleado para que éste cumpla con los índices de productividad que la empresa ha establecido. Es decir que un correcto proceso de inducción dispara la productividad en momentos más tempranos, ya que el empleado nuevo puede desarrollar sus actividades de forma segura y confiada, evitando errores y desperdicios además de posibles accidentes ocupacionales.

Es crucial para los gestores del recurso humano estar al día en cuanto a las nuevas técnicas y tendencias del diseño y puesta en marcha de procesos de inducción, ya que las necesidades y objetivos de la organización, así como el personal de nuevo ingreso están en constante evolución. Por lo tanto es pertinente buscar ayuda profesional externa para diseñar un nuevo proceso de inducción que satisfaga las nuevas necesidades de la organización; sin embargo la puesta en marcha de dicho proceso debe ser ejecutada por el departamento de

recursos humanos de la compañía, quien es el que mejor conoce sus necesidades específicas así como su gente y cultura organizacional.

El proceso de inducción no solo tiene influencia en la productividad de los nuevos empleados, sino que también repercute en distintos aspectos organizacionales, tiene, por ejemplo, principal influencia en la rotación y compromiso con la organización; visto el manejo de los recursos humanos como un sistema, si uno de sus componentes es defectuoso esto tiene influencias directas e indirectas en los demás procesos de la administración de recursos humanos.

Es importante mencionar que el conjunto de procesos dentro del sistema de administración de recursos humanos tiene influencia en el rendimiento de la organización. Dentro de los cuales se destaca el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo y la evaluación de desempeño; de tal manera que los diferentes procesos están conectados y relacionados con lo que si uno de ellos es defectuoso o en el peor de los casos no se llegaría a llevar a cabo, puede tener repercusiones negativas en los procesos concatenados a éste.

### **Respuesta a la pregunta de investigación**

La pregunta de investigación se fundamenta en ¿Cómo el proceso de inducción influye en la productividad de los nuevos empleados que se incorporan a la organización?

Luego del análisis de la literatura y de las entrevistas aplicadas a administradores de recursos humanos en el área pública y privada, además de expertos y docentes en el tema, se concluye que el proceso de inducción tiene un impacto significativo y positivo sobre la efectividad de los nuevos empleados en una organización. Por medio de un proceso correcto de inducción se reducen posibles riesgos en las actividades que desarrolla el empleado, disminuye la posible rotación y gastos en cuanto a seleccionar una nueva persona para el

cargo. Además fomenta el compromiso del personal de nuevo ingreso con la cultura organizacional, lo que a su vez anima a la organización a poner en marcha planes de desarrollo y de carrera para los nuevos empleados; asimismo un correcto proceso de inducción permite que el conglomerado de subsistemas de los recursos humanos se desempeñen de una manera correcta y fluida.

Al empleado un proceso de inducción le permite desempeñar sus funciones de una manera segura, de tal manera que su adaptación y rendimiento dentro de la organización puede ser visible en un tiempo más corto. El proceso de socialización o inducción le permite además acoplarse a la cultura organizacional de la cual es ahora parte y sobrellevar el proceso de choque con la realidad de una mejor manera. Es decir que el empleado nuevo pueda combinar sus objetivos personales y profesionales con una institución que le motive a desarrollarse por medio del trabajo para alcanzar intereses comunes.

De tal manera que es crucial que los gestores del talento humano evidencien la importancia de un correcto procedo de inducción, el cual promueve una rápida y mejor adaptación del personal nuevo y la fluidez de los demás procesos de recursos humanos de los cuales son responsables dentro de la organización.

### **Limitaciones del estudio**

Una de las limitaciones encontradas en este estudio fue la falta de textos y artículos que traten del proceso de inducción, dentro de la realidad cultural ecuatoriana o por lo menos latinoamericana; por lo que los ejemplos empleados en la literatura tratan de ser muy globales para su explicación, sin que estos se ajusten a las peculiaridades de nuestra cultura.

Es importante también mencionar las limitaciones que se encontraron al momento de realizar las entrevistas, en las cuales tuvimos casos de rechazo a las solicitudes enviadas y al momento de aplicar la entrevista, el hermetismo con el que se maneja la información.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

Para futuros estudios sobre el tema, se considera necesario aplicar investigaciones propias a nuestro país, de tal manera que se pueda combinar lo que indica la literatura como ideal, adaptándolo a la realidad de nuestra cultura. Es crucial además hacer una diferenciación dentro de los diferentes grupos de industrias con los que cuenta el país. La administración de recursos humanos toma diferentes formas dependiendo del área y tipo de empresa, por lo que un estudio enfocado en un giro de negocio en específico puede ser muy beneficioso.



## REFERENCIAS

- Bermúdez, H. (2012). *¿Socialización o individuación?: Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores*. Cuadernos de Administración, 28(48), 134-148. Extraído el 15 abril del 2014 desde:  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=df794ea6-2a8f-4605-afd6-23918872e733%40sessionmgr4004&vid=5&hid=4101>
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. CENGAGE, Learning: México.
- Dessler, G. (1994). *Administración de Personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.: México.
- De Cenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Limusa Wiley: México, D.F.
- Gan, F. & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC: Barcelona, España.
- Madero, S. & Rivera, H. (2012). *Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones*. Cuadernos de Administración, 28(48), 25-36. Extraído el 15 abril del 2014 desde:  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=df794ea6-2a8f-4605-afd6-23918872e733%40sessionmgr4004&vid=7&hid=4101>
- Medina, A. & Castañeda, D. (2010). *Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia*. Estudios Gerenciales, 26(115), 117-140. Extraído el 15 abril del 2014 desde: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=df794ea6-2a8f-4605-afd6-23918872e733%40sessionmgr4004&vid=9&hid=4101>
- Rodríguez-Serrano, J. (2004). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial UOC: Barcelona, España.
- Serrano, J. & Barba, M. (2012). *La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales*. Cuadernos De Gestión, 12(2), 149-168. Extraído el 15 abril del 2014 desde:  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=df794ea6-2a8f-4605-afd6-23918872e733%40sessionmgr4004&vid=11&hid=4101>