

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: SICOLOGÍA

Tesis previa a la obtención de Título de: PSICÓLOGO

TÍTULO:

**“VALIDACIÓN DEL PROGRAMA DE SEGUIMIENTO A LA
INDUCCIÓN EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL.
CASO: TATA SOLUTION CENTER S. A.”**

AUTORA:

KATALINA DEL ROSARIO RODRÍGUEZ MOREANO

DIRECTORA:

Dra. Ma. Augusta Santillán

Quito, Enero de 2011

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su amor y fuerza que me sostiene, a mi familia por su cariño, a mis amigos por su ánimo y a la empresa TCS por permitirme desarrollar el presente proyecto.

DEDICATORIA

*Con todo mi amor a la memoria de mi amado PADRE,
que lo llevo en mi mente y corazón.*

A mi hermosa MADRE, que ha dado todo por sus hijos y a mi hermana Mary por su apoyo incondicional.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I	4
1.1. TEMA: VALIDACIÓN DEL PROGRAMA DE SEGUIMIENTO A LA INDUCCIÓN EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL. CASO: TATA SOLUTION CENTER S. A.	4
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1.2 OBJETIVO GENERAL	5
1.1.3 ESPECÍFICOS	5
1.1.4 JUSTIFICACIÓN Y FACTIBILIDAD	5
1.1.5 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	6
1.1.6 ALCANCE	7
2. CAPÍTULO II	8
2.1 MARCO TEÓRICO	8
2.1.1 INDUCCIÓN	8
2.1.1.1 Definición	8
2.1.1.2 El rol del psicólogo laboral en un proceso de inducción.	9
2.1.1.3 Programa de inducción.	10
2.1.1.3.1 Beneficios de un proceso de inducción.	11
2.1.1.4 Seguimiento a la inducción.	12
2.1.1.5 EFECTOS QUE SE PODRÍAN DAR CON UNA MALA INDUCCIÓN	13
2.1.2 ADAPTACIÓN	14
2.1.2.1 El hombre y la adaptación social	14
2.1.2.2 La adaptación al trabajo.	18
2.1.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	19
2.1.4 MOTIVACIÓN	21
2.1.5 COMUNICACIÓN	23
2.1.5.1 Comunicación organizacional.	23
2.1.5.2 El beneficio de una correcta comunicación en un proceso de inducción.	25
2.1.5.3 El jefe y la comunicación.	26
2.1.5.4 Importancia de la comunicación en el proceso de inducción.	27
2.1.6 CAPACITACIÓN	29
2.1.6.1 La capacitación dentro de un programa de inducción.	29
2.1.6.2 Objetivos de la capacitación.	30
2.1.6.3 El aprendizaje es un proceso de capacitación.	31
2.1.7 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	32
2.1.7.1 Definición de evaluación.	33
2.1.7.2 Utilidad y propósito de la evaluación.	34
3. CAPÍTULO III	37
3.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.	37
3.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.	37
3.1.2 MISIÓN	38
3.1.3 VISIÓN	38

3.1.4	VALORES-----	38
3.1.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL-----	39
3.1.5.1	Organigrama-----	39
3.1.6	OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN-----	40
3.1.7	HISTORIA.-----	40
3.1.8	LOS SERVICIOS QUE PRESTA TCS EN ECUADOR SON:-----	42
TCS Ecuador, resume sus áreas principales en el siguiente cuadro:-----		42
3.1.9	ACTORES INSTITUCIONALES Y BENEFICIARIOS DE LA INSTITUCIÓN-----	44
3.1.10	DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE INTERVENCIÓN-----	44
3.1.10.1	Funciones del departamento de recursos humanos en TCS Ecuador:-----	45
3.1.10.2	Funciones del departamento de capacitación:-----	46
3.2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL-----	48
3.2.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA DINÁMICA DIARIA DEL PERSONAL-----	48
3.2.2	OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO-----	49
3.2.3	METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO-----	49
3.2.4	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DEL DIAGNÓSTICO-----	50
3.2.5	TÉCNICAS O HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL DIAGNÓSTICO.-----	51
3.2.5.1	Proceso de aplicación para el diagnóstico.-----	52
3.2.6	DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA-----	53
3.2.6.1	Tipos de investigación:-----	53
3.2.6.2	Técnicas de la investigación.-----	54
3.3	PROBLEMATIZACIÓN - PROFUNDIZACIÓN-----	56
3.4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS-----	57
3.4.1	ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.- MÓDULOS 1 Y 2.-----	57
3.4.2	ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE BENEFICIOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.- MÓDULO 3.61	
3.4.3	ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.- MÓDULO 4-----	63
3.4.4	ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO.- MÓDULO 5.-----	64
3.4.5	ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.- MÓDULO 6.-----	65
4.	CAPITULO IV-----	68
4.1	METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN-----	70
4.2	ELABORACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS-----	70
4.2.1	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA A DESARROLLAR.-----	76
4.2.1.1	Actividad 1.-----	76
4.2.1.2	Actividad 2.-----	78
4.2.1.3	Actividad 3-----	79
4.2.1.4	Actividad 4-----	79
4.2.1.5	Actividad 5-----	93
4.2.1.6	INDICADORES-----	102
4.2.1.7	FUENTES DE VERIFICACIÓN-----	103
4.2.1.8	COSTOS Y PRESUPUESTO-----	104
4.2.2	EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO-----	105

4.2.2.1	Análisis de comparación entre periodos	105
4.2.2.2	APORTES	107
5.	<i>CAPITULO V</i>	108
5.1	CONCLUSIONES	108
5.2	RECOMENDACIONES	109
5.3	BIBLIOGRAFÍA	111
5.4	ANEXOS	114

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	<i>Niveles de relación dentro de la empresa</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2.</i>	<i>Socialización.</i>	<i>16</i>
<i>Figura 3.</i>	<i>Métodos para promover la socialización.</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4.</i>	<i>Factores que se experimentan en un nuevo empleo.</i>	<i>19</i>
<i>Figura 5.</i>	<i>Modelo de motivación.</i>	<i>22</i>
<i>Figura 6.</i>	<i>Elementos de la comunicación organizacional.</i>	<i>25</i>
<i>Figura 7.</i>	<i>Elementos de funcionamiento dentro del programa de la inducción.</i>	<i>28</i>
<i>Figura 8.</i>	<i>Indicadores de evaluación de la eficacia.</i>	<i>35</i>
<i>Figura 9.</i>	<i>Información general de TCS Ecuador</i>	<i>37</i>
<i>Figura 10.</i>	<i>Estructura TCS Ecuador.</i>	<i>39</i>
<i>Figura 11.</i>	<i>Servicios de TCS Ecuador</i>	<i>42</i>
<i>Figura 12.</i>	<i>Descripción de los servicios</i>	<i>43</i>
<i>Figura 13.</i>	<i>Organigrama de RRHH.</i>	<i>45</i>
<i>Figura 14.</i>	<i>Resultados pregunta 1.</i>	<i>57</i>
<i>Figura 15.</i>	<i>Resultados pregunta 2.</i>	<i>58</i>
<i>Figura 16.</i>	<i>Resultados pregunta 3.</i>	<i>59</i>
<i>Figura 17.</i>	<i>Resultados pregunta 4.</i>	<i>60</i>
<i>Figura 18.</i>	<i>Resultados pregunta 5</i>	<i>60</i>
<i>Figura 19.</i>	<i>Resultados pregunta 6</i>	<i>61</i>
<i>Figura 20.</i>	<i>Resultados pregunta 7 y 8</i>	<i>62</i>
<i>Figura 21.</i>	<i>Resultados pregunta 9</i>	<i>63</i>
<i>Figura 22.</i>	<i>Resultados pregunta 10</i>	<i>64</i>
<i>Figura 23.</i>	<i>Resultados pregunta 11 y 12</i>	<i>66</i>
<i>Figura 24.</i>	<i>Resultados pregunta 13</i>	<i>67</i>
<i>Figura 25.</i>	<i>Cuadro FODA.</i>	<i>69</i>
<i>Figura 26.</i>	<i>Cuadro de Agenda de Inducción</i>	<i>77</i>

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.	Resultados Totales , con la aplicación del instrumento Evaluación del Aprendizaje	80
Gráfico No. 2.	Pregunta 1. La visión vigente de TCS es -----	82
Gráfico No. 3.	Pregunta 2. Cuáles son los valores de TCS-----	82
Gráfico No. 4.	Pregunta 3. Los servicios que ofrece TCS Ecuador son -----	83
Gráfico No. 5.	Pregunta 4. Los Gerentes de las áreas Comercial, Delivery, Operativo son	83
Gráfico No. 6.	Pregunta 5. Cuál es el nombre del Gerente General de TCS Ecuador	83
Gráfico No. 7.	Resultados Totales, con la aplicación del instrumento Evaluación del Aprendizaje.	84
Gráfico No. 8.	Pregunta 1. Cuáles son los beneficios que te brinda TCS Ecuador--	85
Gráfico No. 9.	Pregunta 2. Cuál es el periodo de inicio y fin a tomar en cuenta para vacaciones anuales en TCS Ecuador.-----	86
Gráfico No. 10.	Pregunta 3. Cuando un asociado se incorpora en TCS Ecuador a mediados de año, cual es el número de días de vacación que puede hacer uso hasta el mes de diciembre	86
Gráfico No. 11.	Pregunta 4. Cuál es el monto máximo que puedes solicitar para un Anticipo	87
Gráfico No. 12.	Pregunta 5. Cuáles son las fechas que puedes solicitar un Anticipo y que día se acredita -----	87
Gráfico No. 13.	Resultados Totales, con la aplicación del instrumento Evaluación del Aprendizaje	88
Gráfico No. 14.	Pregunta 1. Que es el programa AIP-----	90
Gráfico No. 15.	Pregunta 2. Cuál es el valor que TCS (HR) te cancela cuando el candidato que refieres, cumple con el perfil publicado vía mail y además pasa a ser fijo	90
Gráfico No. 16.	Pregunta 3. Que se toma en cuenta para definir un GRADE-----	90

Gráfico No. 17. Pregunta 4. Cuáles son las abreviaturas correctas de las áreas importantes de TCS -----	91
Gráfico No. 18. Pregunta 5. En qué consiste el BGC (Background Check)-----	91
Gráfico No. 19. Comparación de Aprendizaje entre Periodo 1 Vs. Periodo 2 de los módulos de: Generalidades (A), Administración Salarial (B) y Selección (C) en TCS Ecuador.	106

INTRODUCCIÓN

En el ámbito laboral es muy común tener la problemática de que muchos trabajadores no reciben una adecuada inducción a la organización y a sus puestos de trabajo, lo que les dificultará obtener buenos resultados a corto plazo e identificarse con la empresa a la cual pertenecen. Por tal motivo es importante analizar la siguiente cita de Orozco: “La inducción es una fase del proceso administrativo que se pone en práctica en las organizaciones, a través del cual se ofrece al personal de nuevo ingreso la información necesaria para que pueda sin demoras, con confianza y seguridad incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales.”¹ En este sentido, el proceso de inducción al nuevo personal debe ofrecer una alternativa de fácil acceso y una significativa oportunidad para agilizar la integración del personal a la organización, para que el trabajador tenga altas posibilidades de alcanzar niveles de productividad y adaptación con facilidad y rapidez.

Tata Solution Center (TCS organización de estudio) está muy interesada en que el proceso de ingreso del nuevo personal sea de calidad en todos sus ámbitos, empezando con una buena selección (buscar la persona que reúna las habilidades y conocimientos requeridos para el cargo) y culminando con una inducción adecuada. Este proceso hará sentir al colaborador cómodo en su nuevo puesto de trabajo y le brindará la información necesaria para poder desempeñarse de una manera correcta. De esa manera cumplimos con uno de los objetivos de la Misión de TCS²: “lograr que se una alegría para los involucrados trabajar con nosotros”.

¹ Orozco, Madrid, 2006.

² Inducción, Tata Solution Center S. A, 2008.

Es importante que todos quienes forman parte de este proceso de inducción sientan compromiso al momento de impartir y recibir la información de cada uno de los temas que tienen asignados, independientemente del contenido.

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos:

Un primer capítulo donde se ha sintetizado la problemática que la empresa ha tenido con respecto al actual proceso de inducción, tomando en cuenta el entorno empresarial e individual.

Costa de objetivos generales y específicos, que tratan de reunir las principales inquietudes y necesidades de la empresa, para que en el desarrollo posterior de este proyecto sean despejadas y descubiertas todas y cada unas de las inquietudes.

La justificación que se sostiene en el presente proyecto busca beneficiar a todos los integrantes de la empresa y sobre todo a los nuevos trabajadores.

Un segundo capítulo donde se expondrán los fundamentos teóricos sobre los que se basará el estudio en cuestión.

En el tercer capítulo se conocerán sobre los antecedentes de la institución, sus características, su misión y visión, etc. Adicional se explicará el diagnóstico situacional de la empresa, aquí se hace referencia a la utilización de las herramientas más eficaces para la recolección de la información.

En el capítulo cuarto que se realizará un diagnóstico de la gestión de los recursos humanos y la situación actual de la comunicación interna y un tercer capítulo en el que

se planteará la propuesta de un procedimiento en cuestión y su aplicación en una primera etapa.

El capítulo cuatro, está constituido por la descripción de la propuesta de intervención: el diseño, la implementación y la evaluación del programa de seguimiento a la inducción.

Por último, en el quinto capítulo se señalan las conclusiones y recomendaciones finales del proyecto.

1. CAPÍTULO I

1.1. TEMA: VALIDACIÓN DEL PROGRAMA DE SEGUIMIENTO A LA INDUCCIÓN EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL. CASO: TATA SOLUTION CENTER S. A.

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TATA SOLUTION CENTER (TCS Ecuador), cuenta con su propio proceso de Inducción el cual se ejecuta cuando ingresa nuevo personal a la empresa siguiendo el modelo corporativo, el mismo que se desarrolla con los miembros del departamento de recursos humanos, con el fin de proporcionar información básica de la empresa. Pero, dicho proceso no cuenta con una Validación del Programa de Seguimiento a la Inducción, el cual permita identificar qué puntos no quedaron lo suficientemente claros para el recién llegado.

Uno de los retos en toda organización es que los actuales y nuevos trabajadores no cuenten sólo con un adecuado proceso de inducción, si no que éste pueda satisfacer sus expectativas; sin embargo es probable que no puedan asimilar todo totalmente en un par de horas, o en mejor de los casos en una sola jornada ya que existe gran cantidad de información, por lo que impide la retención total de la misma.

Por esta razón y con el fin de ofrecer a la empresa trabajadores que realicen las labores esperadas de forma efectiva y eficaz, resulta de gran importancia contar con una validación del programa de seguimiento a la inducción que ayude, no sólo a fortalecer la retención de de los temas recibidos, sino, también, a facilitar su adaptación con el entorno organizacional y a

mejorar la comunicación dentro de misma.

1.1.2 **OBJETIVO GENERAL**

Validar un programa de seguimiento a la inducción al nuevo personal de la empresa, orientado a mejorar la adaptación, la comunicación y los roles dentro de la misma.

1.1.3 **ESPECÍFICOS**

- Diseñar el programa de seguimiento a la inducción al nuevo personal de la empresa.
- Implementar el programa de seguimiento a la inducción al nuevo personal de la empresa.
- Evaluar el programa de seguimiento a la inducción al nuevo personal de la empresa.

1.1.4 **JUSTIFICACIÓN Y FACTIBILIDAD**

El Programa de validación para el seguimiento a la Inducción dirigido a los trabajadores de TCS Ecuador propuesto en la presente investigación, es factible de aplicarlo, debido a que está basado en los resultados de un diagnóstico efectuado dentro de la organización. El mismo que se elaboró tomando en cuenta los objetivos de la organización y del personal que la conforman.

Adicional la factibilidad de este proyecto es legal, social y económicamente gracias a la apertura que brindó el área de Capacitación del departamento de recursos humanos en TCS Ecuador, que se ha visto en la necesidad de realizar un análisis estructurado sobre el bajo nivel de retención del trabajador acerca de la información organizacional luego de haber asistido al programa de inducción.

Es por ello, que el análisis de la validación del programa de seguimiento a la inducción, constituirá una herramienta fundamental, que apoyará y reforzará el proceso actual de inducción; generando en el trabajador una mayor seguridad en los temas recibidos, una adaptación más rápida, y a la vez disminuir la rotación del personal, adicional será un factor motivacional. También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de técnicas como: el cuestionario y la observación directa que generaran los resultados analizados estadísticamente.

Finalmente se considera que será relevante como modelo para ser aplicado en otras empresas y como antecedentes a futuras investigaciones.

1.1.5 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Es factible la elaboración de este proyecto de tesis, lo que beneficiará tanto a la productora de esta investigación, al área de Capacitación, a los Facilitadores del Proceso de Inducción y por supuesto al nuevo trabajador que se incorpora mensualmente a la empresa TCS Ecuador.

1.1.6 ALCANCE

Para el cumplimiento de este proyecto, se pretende abarcar a todo el departamento de recursos humanos conformados por 16 personas, adicionalmente se pretende abarcar una muestra de alrededor 20 personas que es la cantidad mensual que se incorpora a la empresa, por diferentes causas como: reemplazos por maternidad, nuevos proyectos, rotación de personal.

2. CAPÍTULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

Para el estudio de la presente investigación, se ha tomado como base varios aspectos que se relacionan con el contenido del tema. Estas investigaciones sirven como antecedentes para veracidad de la misma.

2.1.1 INDUCCIÓN

2.1.1.1 Definición

La “Inducción es una fase del proceso administrativo que se pone en práctica en las organizaciones, a través del cual se ofrece al personal de nuevo que ingresó la información necesaria para que pueda sin demoras, con confianza y seguridad incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales.”³

Este proceso comienza desde el instante en que el candidato presenta su aplicación de trabajo al área de Selección de personal de la empresa, es aquí donde él recibirá sus primeras impresiones. El selector será el primero en darle una breve introducción sobre la empresa, su función principal y la importancia que ésta tiene en el mercado. De esta manera, el candidato tendrá clara su participación dentro del proceso al cual fue convocado y a futuro le será más fácil incorporarse en el caso de ser seleccionado.

³ Orozco, 2001

Generalmente los encargados de ejecutar la inducción al nuevo personal es el departamento de recursos humanos, específicamente el área de Capacitación; sin embargo cabe indicar que la inducción debe ser responsabilidad también de los gerentes y supervisores de cualquier nivel.

2.1.1.2 El rol del psicólogo laboral en un proceso de inducción.

Dentro de los roles de un Psicólogo Laboral en la organización, es estudiar el comportamiento del trabajador dentro de la empresa a la cual pertenece, de ahí la importancia de que esta persona sea un buen profesional, ya que tendrá la gran responsabilidad de guiar a todo el recurso humano; en consecuencia el rol de un Psicólogo Laboral depende el crecimiento o retroceso de la organización.

De acuerdo al área psicosocial, comenta que: “el rol es una extensión de sí mismo, que opera como puente entre la persona y el medio social”⁴; de esa manera podemos afirmar que dentro del departamento de recursos humanos el rol del Psicólogo Laboral será el de vincular al individuo, a la organización de una manera directa, apoyándose de distintas herramientas y programas de desarrollo, entre ellos capacitación, evaluación del desempeño, inducción, etc.

Todos los procesos en el área de Recursos Humanos son importantes, pero al que se le da énfasis es al programa de la Inducción, ya que como se ha analizando anteriormente, esta será la piedra angular donde se cimentará todo el desarrollo de la persona con la empresa.

Por otra parte, el psicólogo laboral debe concientizar a la empresa de la necesidad de llevar a cabo dicho programa cuando un trabajador ha sido promovido o transferido, ya

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/spuch.htm>, 12:07 am.

que cada área es distinta a pesar de estar todos bajo un mismo objetivo. El psicólogo laboral, además debe hacer notar la diferencia que existe en realizar un programa completo de inducción cuya duración puede ser de dos a tres días por ejemplo, y el simple hecho de tomarse unas pocas horas para dar una charla sobre la empresa. En ningún momento esta charla sustituirá al programa de inducción, ya que se requieren de métodos y recursos para alcanzar los objetivos que todo proceso persigue.

2.1.1.3 Programa de inducción.

Este programa contiene elementos claves como son: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones , programas especiales, servicio de medicina preventiva entre otros puntos.

Este proceso tiene la finalidad de acelerar su participación activa de manera que facilite su adaptación y socialización para con el grupo humano al que se ha incorporado y con el cual estará en permanente contacto. Sin embargo, a este proceso es necesario dar un seguimiento que permita fortalecer los conocimientos recibidos en la misma que adicional favorezca la integración rápida y efectiva.

Cabe recalcar que el nuevo personal no es el único receptor del programa de inducción, también debería recibirlo aquellos trabajadores actuales que han sido transferidos o promovidos a diferentes cargos dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos.

2.1.1.3.1 Beneficios de un proceso de inducción.

- Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.
- Cuanto más se involucre a los nuevos trabajadores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.
- La buena inducción puede ser un factor de motivación para el nuevo integrante.
- La empresa puede aprender del personal nuevo.
- Reducir la rotación por ende costos de selección.
- Facilitar el aprendizaje.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.

Por tanto, es la oportunidad para crear y facilitar la adaptación del trabajador a la empresa y a su vez fortalecer dudas e inquietudes.

De acuerdo a lo citado, la importancia del proceso de inducción como etapa de recibimiento del nuevo sujeto a la organización, es generar compromiso y que su desempeño sea el esperado.

2.1.1.4 Seguimiento a la inducción.

En esta etapa el nuevo integrante comienza a explorar la organización y sus lineamientos, es decir, implica la cultura de la empresa y establece los vínculos con ella. En este lapso de tiempo tanto el nuevo trabajador como la organización, descubren recíprocamente sus aspectos.

En este periodo inicial es importante el reconocimiento de las partes, desde el punto de vista sociocultural, que es condición para establecer lazos y a la vez encontrar oportunidad de satisfacción mutua.

El seguimiento de la inducción, debería realizarse bajo distintos niveles de relación de acuerdo a cada necesidad de la empresa, en la presente investigación se mencionarán tres:

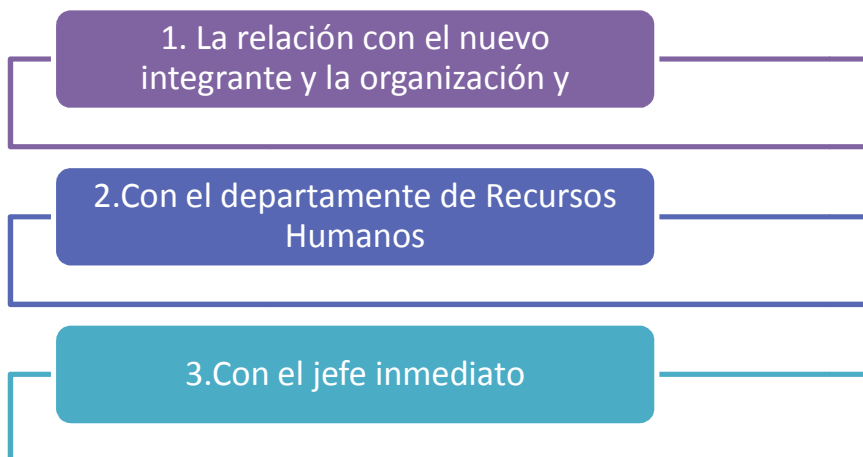


Figura 1. Niveles de relación dentro de la empresa

Elaborado: La autora.

La etapa de seguimiento aporta elementos al proceso mismo de la inducción, en cuanto al feed-back o retroalimentación, sin el cual la inducción quedaría incompleta y correría el riesgo de repetir los mismos errores con nuevos trabajadores.

Esta retroalimentación es indispensable porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuándo se les informa en las primeras sesiones.

Para finalizar esta etapa el departamento de personal puede elaborar un cuestionario o una entrevista corta, en la que se solicita al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Por lo tanto es una oportunidad de aprendizaje de los procesos, de acompañamiento y de enriquecimiento.

En la medida que se realiza seguimiento adecuado, se genera una retención del profesional. Ganando así productividad y fidelización del mismo.

2.1.1.5 EFECTOS QUE SE PODRÍAN DAR CON UNA MALA INDUCCIÓN

Los efectos negativos de una mala inducción pueden costar un alto precio a la empresa, como por ejemplo: la desmotivación, la falta de interés y de pertenencia a la empresa. El nuevo trabajador al no contar con la información adecuada y precisa a nivel estructural tanto jerárquico como operacional, se encontrará con la dificultad de no entender el entorno laboral y el equipo de trabajo al cual fue asignado. Por ende su desempeño podría verse afectado con resultados poco favorables, acarreando problemas a los procesos productivos de la organización y propiciando una posible salida o renuncia de nuevo colaborador.

En un programa de inducción existen elementos que deben evitarse como:

- Al recién llegado no se debe abrumar con excesiva información.
- La duración de este proceso no debería ser en una sola jornada por la cantidad de información que recibirá.
- Este elemento va de la mano con el punto anterior, ya que la introducción debería llevarse a cabo de manera paulatina, con el fin de que la información dictada se asimile correctamente.
- Es importante conseguir una evaluación única y fácil de responder; dirigida hacia respuestas o resultados que el área de Capacitación desee obtener como indicadores.

2.1.2 ADAPTACIÓN

2.1.2.1 El hombre y la adaptación social

El hombre por naturaleza es un ser social y como tal se encuentra en un mundo donde debe interactuar con diferentes tipos de personas que tienen diversas ideologías, aprende a respetar sus derechos y a aceptar responsabilidades que le da la sociedad, así como hacer posible llevar relaciones amigables y favorecer el desarrollo de valores y actitudes que contribuyan a tener una vida social armónica.

Hoy en día el mundo moderno se caracteriza por un constante cambio, en el cual a las organizaciones se ven afectadas de forma dinámica y activa, además exige de ellas una

elevada capacidad de adaptación, ajuste y organización como condición básica de supervivencia.

Para las ramas de la sociología y psicología la adaptación está entendida como:

“El proceso por el cual un grupo o un individuo modifican sus patrones de comportamiento para *ajustarse* a las normas imperantes en el medio social en el que se mueve”⁵.

En consecuencia, la adaptación se facilita cuando la cultura organizacional, es decir, el modo de vida, las creencias, las normas y valores forman un ambiente que permite la incorporación de nuevos elementos en la misma.

La adaptación implica también que el ser humano deba abandonar costumbres o prácticas que formaban parte de su comportamiento, que al ingresar a la organización están evaluadas como negativas, por ende no pertenecen a la cultura organizacional. En este sentido, la adaptación es una forma de *socialización* circunstancial, ya que el nuevo trabajador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se requieran en la organización.

La socialización, a su vez dentro del programa de inducción pretende construir, junto con el nuevo trabajador las bases y premisas de funcionamiento de la empresa, y cuál será su aporte en este sentido. Debido a esta socialización, el nuevo integrante renuncia a parte de su independencia desde el momento que se incorpora en la organización, ya que se compromete a cumplir con horarios de trabajo, acatar los lineamientos del jefe inmediato, obedecer los reglamentos y políticas internas, y cumplir con todo lo que relacionado con sus funciones y actividades a desempeñar.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Adaptaci%C3%B3n_social 20:11 pm

Mientras que la empresa trata de estimular la adaptación del comportamiento del sujeto a sus necesidades y objetivos, por otra parte, el nuevo trabajador hará lo posible por influir en la organización y el jefe para crear un ambiente laboral que le proporcione bienestar laboral y le permita conseguir sus objetivos y metas.

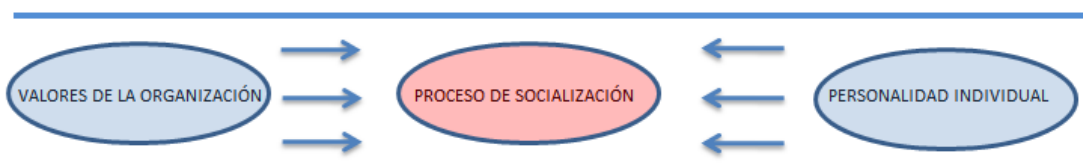


Figura 2. Socialización.

Elaborado: La autora.

Este proyecto de tesis constituye un método eficaz, para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos trabajadores contribuyan con una actitud de compromiso positivo hacia la organización. Ya que la mayoría de los recién llegados experimenta un fuerte deseo de obtener aceptación, pretenden adoptar los patrones de conducta que rigen en la organización.

Adicionalmente la capacitación que recibirá a futuro extiende y difunde el proceso de socialización, al llevar al nuevo trabajador a aprender y a realizar las funciones que se espera que desempeñe. De acuerdo a Chiavenato⁶ existen métodos para promover la socialización para crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante el periodo inicial del empleo. Se mencionan los siguientes:

⁶ Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Cap. IV, Socialización, Quinta Edición, Colombia 2000.

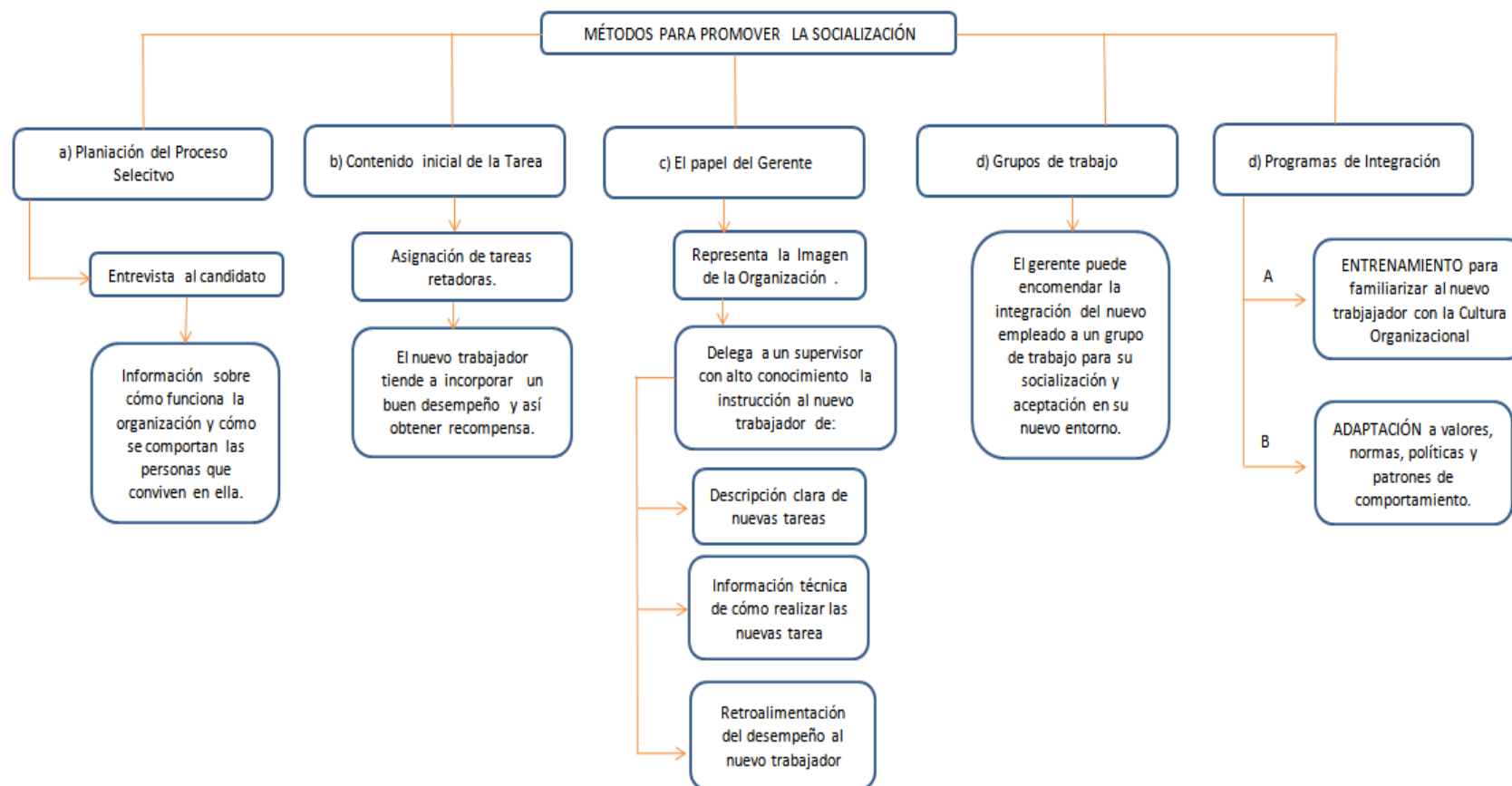


Figura 3. Métodos para promover la socialización.

Elaborado: La autora.

2.1.2.2 La adaptación al trabajo.

La adaptación es generalmente un proceso de acomodación o ajuste de una cosa, u organismo u hecho; a otra cosa, ser o circunstancia. Son cambios que se operan en algo, con motivo de agentes internos o externos

El nuevo trabajador al ingresar a la empresa no solo tendrá una tarea o función específica por ejecutar; sino que de manera natural convivirá a diario con otros miembros, compañeros y líneas de supervisión. A veces esta adaptación será por cambios en la metodología de trabajo, cambio de autoridades o su jefe directo, ingreso de nuevos compañeros, reingeniería que obliga a cambio de sector y a veces de tarea. Esto en la actualidad dentro del ámbito del mercado laboral, la incorporación de procesos de optimización, ha hecho que para poder permanecer en el sistema cada trabajador debe estar preparado para una estabilidad relativa y por ende *cuando mejor es su capacidad de adaptación mejor será su ajuste a la situación laboral*. Generalmente el nuevo trabajador al ingresar a una empresa, experimenta:



Figura 4. Factores que se experimentan en un nuevo empleo.

Fuente: La autora.

- *Incertidumbre.*- Por la situación nueva y el cambio.
- *Expectativas.*- Es lo que se espera de la empresa para el trabajador.
- *Angustia.*- Por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización.
- *Temor.*- Por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.

2.1.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Los empleados renuncian a su jefe no a la empresa. La voluntad y el deseo de un empleado de trabajar duro, quedarse más tiempo, comportarse éticamente y llevarse bien con los compañeros de trabajo es, entre otras cosas, en gran parte dependiente del grado en que el empleado disfrute de relaciones positivas dentro del ambiente de trabajo y la relación más importante que el empleado tiene en el lugar de trabajo es con su jefe o supervisor.⁷

De acuerdo a la anterior frase se puede definir al compromiso organizacional como el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Para llevar a cabo esta frase se mencionan los siguientes lineamientos que constituyen la esencia del compromiso:

⁷ José C. Hernández N. Artículo del 20 de Junio del 2010, Ultimas Noticias.
<http://www.ultimasnoticias.com.ve/Blogs/jhmvajjh/archive/2010/06/20/mejico.-empleados-comprometidos.-los-empleados-renuncian-a-su-jefe-no.aspx>. 19:22.

1.- El buen resultado de una estrategia de negocios tiene como base fundamental el compromiso del trabajador, constituyendo la única ventaja competitiva en el mercado.

2.- Lograr un alto compromiso de los trabajadores no es una iniciativa de corto plazo sino un proceso de mejora continua. Esta puede tomar años de arduo progreso para alcanzar altos niveles de compromiso en los empleados, y sin el seguimiento adecuado y retroalimentación todo lo ganado puede perderse rápidamente.

3.- El compromiso no debe ser fomentado por el departamento de recursos humanos a pesar de ser un elemento clave para alcanzar este objetivo; sino es parte de la cultura organizacional de la empresa el generar sentido de pertenencia siempre desde arriba y lograr cumplir con la misión y visión de la organización.

4.- Una de las mejores formas de tener empleados comprometidos es brindarles estabilidad laboral tanto en la parte salarial como en su plan de carrera.

5.- El compromiso es acerca de "adaptación": Las personas tienden a sentirse más comprometidas con la organización si sus trabajos y la cultura coincide con sus habilidades y competencias, así como su motivación y valores. La mayor parte de empresas contratan enfocándose solamente en las habilidades y competencias ignorando si la persona encaja con el nivel de motivación requerido y los valores de la empresa.

6.- Nada impacta el compromiso, más que el jefe inmediato del empleado, ya que la

mayor parte de personas no renuncia a sus empleos, *renuncian a su jefe*. Por ejemplo un equipo altamente motivado es muy posible que tenga un líder que está haciendo coaching o direccionamiento para ayudarlos a alcanzar el éxito, estableciendo metas claras, delegando responsabilidad, dando una retroalimentación honesta y abierta, y haciendo que las personas se sientan valoradas.

7.- Lograr el compromiso significa llegar al corazón de los empleados que dan ese esfuerzo extra porque les importa y se sienten muy importantes para alguien o para la empresa. El interesarse por las personas más allá de sus puestos de trabajo, su familia, intereses, aspiraciones personales, transmite un mensaje importante a los trabajadores el cual es:

“la empresa entiende y valora que éstos tengan una vida fuera del trabajo”.

2.1.4 MOTIVACIÓN

Para que exista un mayor compromiso organizacional por parte del nuevo y actual trabajador es necesario que exista un elemento importante como es la Motivación; por lo que se requiere conocerlo, y por qué no, dominarlo, solo así la organización estará en condiciones de formar y crear un ambiente de trabajo sólido y confiable también.

A continuación se menciona la definición de motivo:

De acuerdo a los autores Kast y Rosenzweig motivo “es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una

determinada tendencia, a un determinado comportamiento”⁸. Este impulso puede estar provocado por un estímulo externo, es decir, proviene del ambiente o entorno; en el caso del nuevo trabajador su motivación serán las expectativas que tiene acerca de la organización, su rol y actividades a desempeñar. También el impulso puede ser generado internamente por el sujeto, es decir, lo lleva a tratar de utilizar su propio potencial, a ser más de lo que es, y a ser lo que él quiere ser.



Figura 5. Modelo de motivación.

Elaboración: La Autora.

Por lo antes señalado es evidente que la motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la ejecución de tareas y actividades que ofrecen desafío y significado importante en el trabajo. No está por demás señalar que el trabajador al no llevar a cabo tareas retadoras podría perder su satisfacción profesional.

⁸ KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEING, *Organization and management: a system approach*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245.

Un empleado satisfecho que estima y valora su trabajo, lo transmite y disfruta por brindar un buen servicio al cliente ya sean internos o externos. La motivación radica fundamentalmente en ayudar a la cultura y valores de la organización a que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo es necesario estimular al nuevo y actual trabajador a dar lo mejor de sí mismos. De tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

2.1.5 COMUNICACIÓN

2.1.5.1 Comunicación organizacional.

En toda organización es necesario que exista un proceso comunicacional para conseguir subsistir en la misma y obtener los resultados esperados. Esto conlleva a que el intercambio de información y conocimiento se produzcan con éxito, y que la estructura gramatical del lenguaje utilizado sea apropiado y en consecuencia entendido por los trabajadores.

Para que este proceso se produzca con eficiencia, corresponde a los gerentes, jefes y líderes de equipo desempeñar un rol importante; por cuanto deben generar instrucciones, disposiciones y reglas que tienen que llegar a los subordinados diariamente, para luego procesar la eficacia de las instrucciones por la retroalimentación del mensaje. De esta forma, conocerán mejor a los trabajadores, la labor que realizan y a los obstáculos que pueden impedir el flujo de información.

A continuación se darán a conocer algunas definiciones de la comunicación organizacional:

“Según Goldhaber es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. De acuerdo al autor H. Andrade R. la define como el conjunto total de mensajes que se intercambia entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio”⁹.

Para el presente proyecto a la comunicación organizacional se la definirá como: “el conjunto de técnicas y actividades interdependientes que buscan facilitar el proceso de la comunicación entre los miembros de la organización y entre ésta y su entorno, con el fin de que la organización cumpla lo más fielmente y rápida con sus metas”.

En este sentido la comunicación dentro de la empresa es un elemento vital para entender y mejorar las relaciones laborales y por ende la efectividad del desempeño. Para ello es conveniente también transmitir un mensaje con claridad para que los receptores puedan entenderlo.

⁹ <http://admusach.tripod.com/doc/comunicacion.htm> 10:56 am



Figura 6. Elementos de la comunicación organizacional.

Elaborado: La Autora

2.1.5.2 El beneficio de una correcta comunicación en un proceso de inducción.

La comunicación en el proceso de la inducción surge como un elemento fundamental, independientemente de las características de la empresa. Esta comunicación es imprescindible para que la socialización empresa – trabajador sea efectiva, y unifica las distintas actividades que se dan dentro de la organización, favorecen la identificación de los trabajadores con su tarea. En consecuencia, el desempeño en el puesto de trabajo, la satisfacción y la motivación se verán favorecidos.

El objetivo de una correcta comunicación en el proceso de inducción es que el personal nuevo reciba los mensajes adecuados en su debido tiempo, transmitiendo los objetivos del negocio y la filosofía de la empresa, y a su vez que se integre a su nuevo equipo de trabajo con confianza y seguridad, logrando un mayor compromiso desde el primer día en la organización.

Pichón. Riviere describe a la comunicación así:

"Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala"¹⁰.

Es decir, que la empresa como tal es ya un sistema vivo de comunicación en el cual existe interacción, la misma que se manifiesta de manera cotidiana y continua ya desde el proceso de inducción.

Esta comunicación debe ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante; elemento básico para el objetivo del presente proyecto.

2.1.5.3 El jefe y la comunicación.

Es vital mantener un diálogo de dos vías, o bidireccional, es decir que puedan comunicarse el jefe con el trabajador y viceversa, sin inconvenientes. Así siempre se mantendrá un contacto que constantemente actualizará la información de todo tipo. Para

¹⁰ E. Pichón. Riviere: "El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social" pag.89, citado en wikipedia.org

esto es fundamental comunicar y reforzar los mensajes a través de la repetición, pues las personas tienen la necesidad de estar al tanto de lo que pasa en el entorno. Para reforzar este proceso, pueden utilizarse diversos medios; en primer lugar, comunicar oralmente, y luego, reiterar la información en e-mails y demás que deben ser claros y precisos.

Durante el proceso de inducción la presencia de las líneas de supervisión es fundamental, ya que el nuevo trabajador se interesará más por la información recibida y logrará percibir las necesidades y expectativas del jefe inmediato, el rol de la comunicación es vital, ya que evitará interferencias en el programa.

2.1.5.4 Importancia de la comunicación en el proceso de inducción.

La comunicación es el eje fundamental de la organización, imprescindible para la gestión de la misma. Al respecto según varios autores *La comunicación involucra transferencia de información y significado de un individuo a otro*; para el presente proyecto nos enfocaremos en la transferencia de información desde la organización a un nuevo trabajador durante el proceso de inducción.

Cuando la comunicación es eficaz en dicho proceso, el nuevo trabajador asimilará mejor la información recibida acerca de la organización, por ende entenderá mejor la cultura organizacional, su rol en la empresa y se sentirá más involucrado. Este hecho de informar a los trabajadores sobre lo que hace la empresa generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que trascenderá en cuanto a beneficios para ellos y la empresa como tal.

Saber comunicar bien dentro del programa de inducción es la clave principal para lograr un perfecto entendimiento entre los participantes ya que les permitirá estar claros en los

diferentes temas a recibirse. Para que el entendimiento sea perfecto, deberán también existir canales adecuados, como por ejemplo:

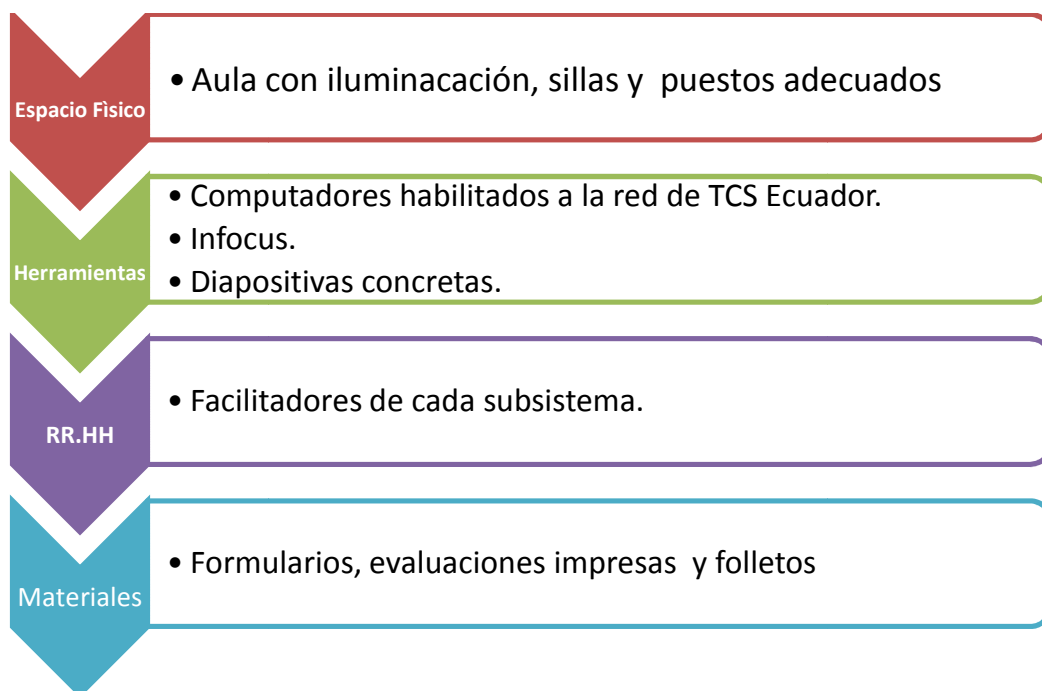


Figura 7. Elementos de funcionamiento dentro del programa de la inducción.

Elaboración: La autora.

En sí el propio mensaje que se esté transmitiendo debe ser lo más claro posible. Con una buena información cada trabajador entenderá mejor su papel dentro de la empresa y realizará mejor su trabajo.

Para finalizar es importante recalcar que la comunicación en el proceso de la inducción es una oportunidad de encuentro con el otro, ya que se promueve la interacción social, logrando el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de la organización siendo estos unos de los objetivos de dicho programa.

2.1.6 CAPACITACIÓN

2.1.6.1 La capacitación dentro de un programa de inducción.

El departamento de Recursos Humanos tiene entre sus labores principales el proporcionar la capacitación, requerida por las necesidades de los puestos de la empresa.

Hoy en día este subsistema es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La incorporación de nuevas técnicas y herramientas en los procesos de capacitación, es fundamental para la organización, ya que renueva conocimientos y garantiza la eficiencia de los nuevos recursos humanos.

Es vital analizar el concepto de capacitación y entender su importancia. De acuerdo a Chiavenato:

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”¹¹

Por otra parte el autor Hoyler considera que la capacitación es una

Inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el quipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en

¹¹ Chiavenato Idalberto, “Administración de recursos humanos, octava edición, Mc Graw Hill, pág. 386.

un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo de con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa¹².

En este sentido, la capacitación dentro del programa de inducción no es un gasto, sino una inversión que produce a la empresa como una utilidad que vale la pena definitivamente.

Como aporte principal será el de ayudar al nuevo y actual trabajador a alcanzar los objetivos de la organización, proporcionándoles de información necesaria en cuanto a cursos, certificaciones, y la adquisición de nuevos conocimientos y/o habilidades técnicas relacionados directamente con el puesto a ocupar.

2.1.6.2 Objetivos de la capacitación.

La capacitación tiene como objetivo general el conseguir la adaptación del nuevo y actual trabajador para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en la organización.

Entre los objetivos principales de la Capacitación hace referencia los siguientes:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

¹² HOYLER, S., *Manual de relaciones inuistriaiais*, Sao Paolo, Pioneira, 1970.

- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellos o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

De acuerdo a estos objetivos la capacitación forma parte de las actividades diarias del trabajador para el cumplimiento de metas de la organización.

Adicional consigue cambios en la conducta del trabajador con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes actuales de la organización, creando un ambiente y condición de trabajo más agradable.

Para finalizar, es importante recalcar que la responsabilidad de este subsistema no es sólo del área de Capacitación, sino es compartida con cada jefe y/o supervisor, los cuales deben ser asesorados por personal especializado.

2.1.6.3 El aprendizaje es un proceso de capacitación.

De acuerdo a la definición de capacitación antes mencionada, es evidente que el individuo pasa por un proceso de aprendizaje continuo, esto significa que:

El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. ... La capacitación debe tratar de orientar esas *experiencias de aprendizaje* en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente

sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa.¹³

Esto indica que la capacitación es un acto intencional, el cual facilita los medios para posibilitar el aprendizaje; siendo éste un cambio de comportamiento que se basa en la experiencia. Cabe indicar que el aprendizaje es también una responsabilidad personal, es decir, que cada uno debe ser responsable por adquirir los conocimientos necesarios para afrontar las expectativas de su futuro desempeño.

Por otro lado, el aprendizaje se da de manera más rápida y con un resultado más duradero cuando el trabajador participa de manera activa. Esta participación genera una mejor captación de la información recibida y recordar lo aprendido durante más tiempo.

Por último dentro de este proceso de aprendizaje es necesario retroalimentar al trabajador, es decir, informarlo sobre su progreso con el objetivo de que pueda, si es su caso, modificar o ajustar su conducta y a su vez evitar que pierda el interés.

2.1.7 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El objetivo principal de esa etapa es garantizar un desarrollo correcto del programa de inducción, esto significa retroalimentar el programa y ejecutar ajustes necesarios para lograr que el trabajador se adapte de manera satisfactoria y oportuna a la organización.

¹³ Chiavenato Idalberto, "Administración de recursos humanos, octava edición, Mc Graw Hill, pág. 388.

Una de las formas más efectivas de evaluar el programa de inducción es preguntar directamente a los involucrados, tanto a los nuevos miembros como a los actuales y a los facilitadores, ya que éstos poseen la información sobre cuáles fueron las principales fortalezas y debilidades del mismo.

El proceso de inducción no puede ser de un solo modelo o estructura, “no puede ser estático”, sino que debe ser adaptado de manera continua a los cambios del entorno y de la organización.

Adicional esta etapa debe incluir una breve evaluación de las actividades de inducción realizadas y un informe del grado de adaptación del trabajador, lo cual puede contribuir a determinar las debilidades y fortalezas del programa de socialización y ayudar a conocer el grado de apoyo que necesitará el nuevo trabajador.

2.1.7.1 Definición de evaluación.

“La evaluación es un proceso sistemático y complejo donde se usa la información cuantitativa y cualitativa para determinar el nivel en el cual se logran los objetivos de la enseñanza”¹⁴.

Este proceso sistemático de recolección de datos permitirá obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de la información retenida durante el proceso

¹⁴ [Http\\fajardo.inter.edu/.../Un_Nuevo_Concepto_de_Evaluacion.pdf](http://fajardo.inter.edu/.../Un_Nuevo_Concepto_de_Evaluacion.pdf)

de la inducción. A su vez, estos juicios se podrán utilizar en la toma de decisiones que permitan mejorar el programa actual de Inducción.

Esta evaluación se ejecutará en diferentes etapas, desde el inicio del Programa de seguimiento a la Inducción, durante y al finalizar el mismo. Este proceso dará mayor efectividad a los esfuerzos realizados en el seguimiento de la inducción.

2.1.7.2 Utilidad y propósito de la evaluación.

El propósito fundamental de la evaluación es identificar cuáles de los puntos claves de la inducción no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos.

Además es muy importante porque puede decir cómo mejorar futuras acciones, cómo determinar si una acción debería continuar o eliminarse y porque justificar la implementación del programa de validación al seguimiento de la inducción, demostrando a la alta dirección que la formación tiene resultados tangibles, positivos, provee de mayor seguridad para que el trabajador se desenvuelva con mayor firmeza.

La evaluación de los resultados obtenidos generalmente es el problema más común de cualquier capacitación. Por lo que aquí se tomarán como base fundamental los documentos físicos de registro en donde consta que se recibió la misma, donde se obtendrán indicadores después de las tabulaciones de evaluaciones.

En consecuencia, con estos determinantes el nivel de eficiencia que se busca presentar a la gerencia es la siguiente:

1. Establecer hasta qué punto el entrenamiento promovió las modificaciones esperadas en el comportamiento de los trabajadores, es decir, se compararán resultados de diferentes periodos de evaluación entre inducciones.
2. Indicar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas u objetivos de la organización, es decir, comparar resultados de diferentes periodos de evaluación, pero en este caso enfocados a puntos débiles de la inducción.

Otros indicadores de evaluación de la eficacia para la medición del presente proyecto en su ejecución serán los siguientes:

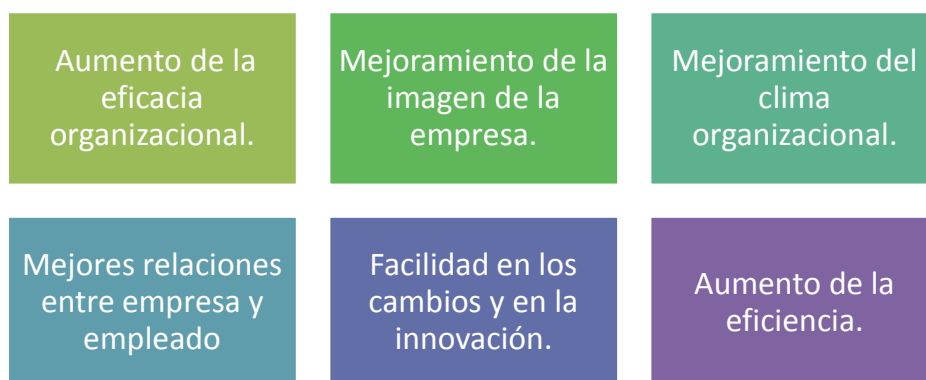


Figura 8. Indicadores de evaluación de la eficacia.

Elaboración: La autora

Sin duda que para un sistema tan complejo como el propuesto la evaluación debe considerar todos los aspectos antes mencionados, generando así una gama de

indicadores que incluyan eficiencia, eficacia y operatividad; son estos estándares los que definirán si el programa está funcionando bien o debe ser modificado; o en su defecto el nivel de impacto que tuvo en los nuevos trabajadores.

Finalmente, es importante mantener una motivación permanente del trabajador, ya que ésta es el impulso que permite una correcta adaptación que da inicio a su buen desempeño. Un buen programa de seguimiento a la inducción, no merece terminar en una falta de motivación.

3. CAPÍTULO III

3.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

3.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

Nombre de la institución: Tata Consultancy Services – TCS Ecuador¹⁵.



Información General:

Ubicación:	Número de trabajadores	Actividad
•Bogotá y 10 Agosto- Quito Ecuador	•1350	•Consultoría Tecnológica y de Servicios

Figura 9. Información general de TCS Ecuador

Fuente: TCS Ecuador.

¹⁵ TCS Ecuador, siglas que describirán a TATA CONSULTANCY SERVICES en el presente proyecto.

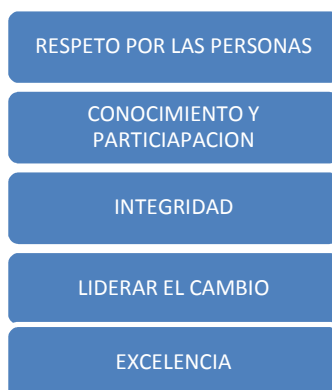
3.1.2 MISIÓN

Ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos, proporcionando servicios innovadores, asesoría y soluciones tecnológicas y de negocio. Para TCS Ecuador es trascendental hacer que sea una satisfacción para todos, colaborar con la empresa. Promover y construir relaciones basadas en valores como la Integridad, el Entendimiento, la Excelencia, la Unidad y la Responsabilidad.

3.1.3 VISIÓN

Ser uno de las 10 mejores empresas a nivel mundial para el año 2010.

3.1.4 VALORES



3.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1.5.1 Organigrama

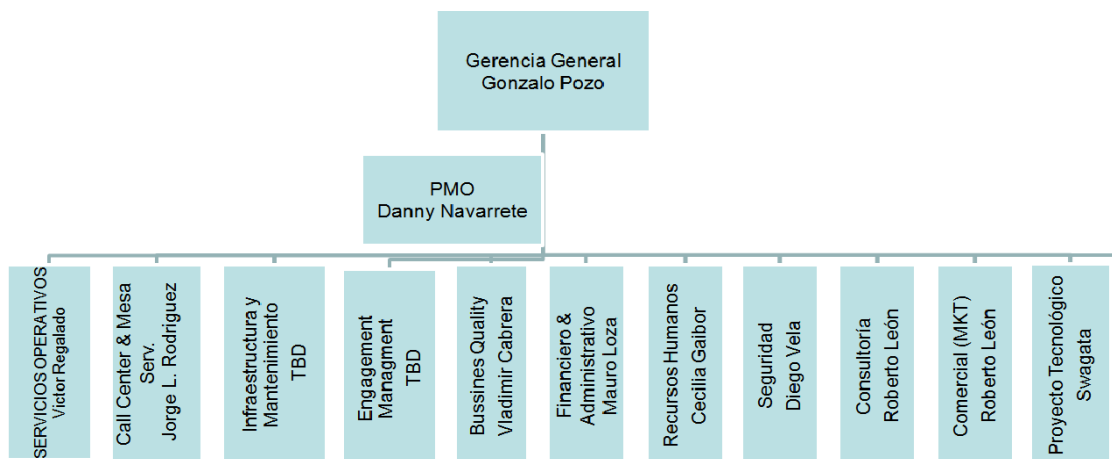


Figura 10. Estructura TCS Ecuador.

Fuente: TCS Ecuador.

La empresa TCS S.A. está dirigida en el Ecuador por la Gerencia General, que es la responsable de la estrategia de la organización para alcanzar los objetivos económicos y operacionales de la organización. Se encarga de planificar el crecimiento y desarrollo de la compañía a largo plazo de acuerdo con las políticas preestablecidas por el grupo TATA en la India. Para su apoyo le subsiguen las Gerencias; Servicios operativos, Call center, Business Quality, Financiero Administrativo, Recursos Humanos, Seguridad informática, Consultoría, Proyectos tecnológicos. Cada uno de estas gerencias cuenta con un equipo de trabajo competente para desarrollar la organización.

3.1.6 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.

Lograr un crecimiento en el mercado enfocando sus ofertas negocio a cuentas de clientes grandes y mediante la compra de otras empresas más pequeñas.

Al ser una multinacional busca afianzarse en el mercado local promocionando su reconocida calidad de servicio y eficiencia operacional apoyándose en la estructura de apoyo regional y al mismo tiempo en la autonomía del gerente de país que le permite y facilita especializar sus servicios para satisfacer las necesidades de los clientes locales.

3.1.7 HISTORIA.

Tata fue fundada en la India por Jamsetji Tata a mediados del siglo XIX, el Grupo TATA está presente en más de 85 países con 98 compañías distribuidas en siete sectores de negocios como: Materiales de Acero, Químicos, Ingeniería, Servicios, Energía, Productos de Consumo, Tecnología. La empresa TATA Consultancy Services está estructurada por regiones: India, Asia del Pacífico, Estados Unidos y Canadá, Medio Oriente, Sudáfrica, Reino Unido e Irlanda, Europa (No incluye Reino Unido, España y Portugal), en Iberoamérica está constituida en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Portugal, España, Uruguay y Venezuela.

TCS Ecuador está ubicada en diferentes direcciones debido a que los trabajadores utilizan la infraestructura del cliente principal, que es el Banco Pichincha. La matriz funciona en el centro de la ciudad de Quito en la calle Bogotá y 10 de Agosto, la fábrica de operaciones denominada BPO está ubicada en las dos ciudades más importantes del

país como son Quito y Guayaquil, y por último el área de servicios al cliente al norte de la ciudad de Quito en la calle Japón y Pereira.¹⁶

Tata Ecuador

En enero del 2007, el Banco de Pichincha firmo un contrato de \$140 millones con Tata Consultancy Services Ecuador por 5 años, en el cual se modernizara los sistemas de información, mejorar la eficiencia y el cambio de mayor importancia es el CORE bancario, que es el sistema informático del Banco Pichincha. Como parte de este acuerdo, la mayor parte del personal del Banco del Pichincha ha sido contratado por TATA, respetando su situación laboral y manteniendo intacto el nivel de servicio y la orientación tecnológica del banco.

¹⁶ Documentos oficiales de TCS Ecuador

3.1.8 LOS SERVICIOS QUE PRESTA TCS EN ECUADOR SON:

TCS Ecuador, resume sus áreas principales en el siguiente cuadro:



Figura 11. Servicios de TCS Ecuador

Fuente: TCS Ecuador, Programa de Inducción

En los cuadros a continuación, explica sobre los servicios que ofrece la empresa basados en: **Metodologías PMI y Mejores Prácticas de TCS worldwide.**



Figura 12. Descripción de los servicios

Fuente: TCS Ecuador, Programa de Inducción

3.1.9 ACTORES INSTITUCIONALES Y BENEFICIARIOS DE LA INSTITUCIÓN

Actores Institucionales:

1. Gerente General
2. Gerentes de Departamento: Desarrollo, Tecnología, Servicios Operativos, Call Center, Peg (grupo de Inteligencia), Financiero-Administrativo, Recursos Humanos, Calidad, Consultoría.
3. Analistas, Ingenieros, Coordinadores, Supervisores, Jefes de Equipo.
4. Asistentes administrativos, Agentes, Operadores, Técnicos, Analistas, Ingenieros.

Actores Beneficiarios:

1. Trabajadores que ingresan a trabajar en TCS Ecuador.
2. Instructores del Programa de Inducción.
3. Departamento de Recursos Humanos/ área de Capacitación.

3.1.10 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE INTERVENCIÓN

Debido a que no existe al momento un programa de seguimiento a la Inducción ya establecido para los nuevos trabajadores en la empresa, se deberá intervenir en el área de Recursos Humanos específicamente en el departamento de Capacitación.

3.1.10.1 Funciones del departamento de recursos humanos en TCS Ecuador:

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes¹⁷, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Está compuesto por las siguientes áreas:



Figura 13. Organigrama de RRHH.

Fuente: TCS Ecuador.

- Talent Acquisition: selección y contratación.
- Learning & Development: Inducción, Capacitación y Desarrollo.
- Talent Management: Gestión del desempeño, plan de carrera, promoción, clima laboral, retención.
- Rmg: Encargado del recurso humano interno.

¹⁷ “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Autor: Davis Werther, Pág. 18

- Compensation & Benefits: Compensación y administración salarial, servicios y beneficios a los trabajadores.
- Dispensario Médico.

Los objetivos del departamento de Recursos Humanos de TCS Ecuador, se desprenden de los objetivos de la organización entera. Tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o de algún servicio. Paralelo a los objetivos de la empresa, el departamento de Recursos Humanos considera también los objetivos personales de sus trabajadores.

Principales objetivos del Departamento de Recursos Humanos de TCS Ecuador¹⁸:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Planear y realizar el seguimiento del Desarrollo Competente en las diferentes áreas de la empresa.
- Definir Metas individuales, en cuanto a Revisión y Evaluación de Desempeño.
- Ejecutar estrategias de Planeamiento de Compensaciones.
- Adquirir nuevos recursos a través de Agencias de Reclutamiento/Ubicación
- Reclutar nuevos Profesionales de Campo y reclutar experimentados.
- Manejar Actividades después del Reclutamiento (Cartas de Oferta, Arreglo de Salarios, Inducción/Deposito Cheques y Generación de Reportes).
- Dar Capacitar a todas las áreas.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

3.1.10.2 Funciones del departamento de capacitación:

¹⁸ Documentos oficiales de TCS Ecuador

El objetivo principal proporcionar a los empleados, nuevos o actuales de TCS Ecuador, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con el fin de incrementar su desarrollo profesional. Por lo tanto es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos con el fin de ayudar a todos los empleados actuales y nuevos de todos los niveles a alcanzar los objetivos requeridos por la empresa.

Entre las principales funciones de este departamento tenemos:

- Realizar un plan anual de actividades de capacitación, entrenamiento, con el fin de desarrollar actividades que refuercen la implementación de conocimientos técnicos y desarrollo de habilidades de los asociados con el fin de garantizar desempeños adecuados y consecución de objetivos.
- Elaborar planes de entrenamiento tipo para personal externo (pasantes) con el fin desarrollar a potenciales empleados y especializarles de acuerdo a las necesidades internas de la empresa.
- Preparar cronogramas de aprendizaje corporativo, aprendizaje de oficina y cronograma. Organizar y conducir programas de aprendizaje.
- Elaborar planes de Inducción, capacitación y desarrollo: Coordinar el correcto desarrollo de programas individuales y masivos de inducción, capacitación y desarrollo para el personal de TCS Ecuador, con el fin de garantizar el conocimiento y capacidades necesarias para del desempeño de su puesto de trabajo.

3.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA DINÁMICA DIARIA DEL PERSONAL

Diariamente el nuevo como el actual trabajador dirige sus inquietudes y preocupaciones sobre temas que le corresponde al departamento de recursos humanos dar solución; sin embargo, la gran mayoría de trabajadores se dirige primero a su jefe inmediato pensando que es la persona indicada a solucionar el problema. El jefe inmediato por no estar en el día a día en los procesos de Recursos Humanos, o por no conocer a profundidad el tema, envía al trabajador al área responsable.

El trabajador acude al departamento de recursos humanos y dirige su inquietud a la primera persona que encuentra, sin saber si es la adecuada para aclarar su duda o no, muy pocas son las ocasiones en que coincide con la persona encargada y de ser el caso en adelante se dirige a ella para cualquier proceso sea o no parte de las responsabilidades de esta. En muchos de los casos de presentarse la misma inquietud hará nuevamente el mismo recorrido, es decir, se preocupa sólo por obtener respuesta inmediata y no retiene los pasos a seguir, ni el nombre de la persona encargada en solventar sus necesidades.

Otro inconveniente es la falta de preocupación por parte de los trabajadores, en mantenerse informados y actualizados leyendo las comunicaciones internas que envía el departamento de recursos humanos, para toda la empresa cuando existen cambios, modificaciones o nuevos beneficios o procesos.

En algunos casos se ha detectado la falta de lectura de estos comunicados por el volumen de trabajo que tiene el personal, por ende el colaborador da prioridad a sus obligaciones laborales.

3.2.2 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

Para el presente proyecto se necesita estudiar y analizar el motivo de la poca retención de conocimientos que posee el nuevo trabajador en el proceso de Inducción, con el fin de entender e identificar las necesidades de los diferentes actores, dentro de la empresa para diseñar el Programa de Seguimiento a la Inducción.

3.2.3 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo a la situación actual de la organización y los diferentes indicadores que arroja la empresa, se procede a describir una metodología para determinar el diagnóstico.

3.2.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Para poder llevar a cabo un diagnóstico detenido y profundo de la situación actual de la empresa, me reuní con el Jefe del departamento de Capacitación, la cual me dio apertura para aplicar herramientas importantes como:

- **El cuestionario, sirvió para evaluar el programa de inducción actual.** Se aplicó a un grupo piloto (se describen abajo los participantes) los cuales respondieron a varias preguntas de manera personal y por escrito, el formato del Cuestionario, se encuentra en la sección Anexos.
- **La entrevista,** herramienta esencial ya que se mantuvieron conversaciones concretas dirigidas hacia el objetivo del diagnóstico.

Con estas herramientas se lograron obtener como muestra del universo de la empresa a 20 trabajadores, nuevos y que recibieron el proceso de inducción del total de 1.315 empleados.

Entre estos se escogieron a 7 trabajadores del área del Call Center, 3 trabajadores del área de Servicios Operativos entre ellos 2 con discapacidad visual y una con discapacidad física, 4 trabajadores del área de Seguridad Informática y 5 del área de Tecnología de diferentes edades. La mayoría de los trabajadores hicieron uso de su hora de lunch, y otros paralizaron sus actividades para darme el tiempo adecuado y realizar el trabajo de campo y así levantar los requerimientos necesarios.

Para elaborar el cuestionario mantuve una entrevista personal con cada uno de los facilitadores, que componen el proceso de Inducción, estas entrevistas fueron diferentes, por su perspectiva, por sus amplias expectativas, y objetivos personales.

Al terminar la elaboración del cuestionario me reuní con el Jefe del departamento de Capacitación, la cual reviso y sugirió cambios de acuerdo al objetivo del presente proyecto.

Una vez terminado el cuestionario solicité el permiso a los supervisores de cada uno de los nuevos trabajadores, que fueron identificados como los actores sociales partícipes del diagnóstico para la aplicación del cuestionario, el misma que fue una herramienta muy útil para que la gente pueda expresar sus necesidades, inquietudes y a su vez dar sus sugerencias.

Básicamente esta fue la manera con la que logré obtener el diagnóstico y evaluar las necesidades de cada uno de los nuevos trabajadores, además de un análisis global de la institución.

3.2.5 TÉCNICAS O HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL DIAGNÓSTICO.

Como principal herramienta de recolección de información se decidió utilizar el cuestionario, la entrevista y la observación, que abarquen con el objetivo principal de este diagnóstico. De la misma forma se observó a diario varias inquietudes por parte del

nuevo y actual trabajador en cuanto a: beneficios que brinda la empresa, desconocimiento de las sub áreas en el departamento de recursos humanos, funciones y responsables.

Se indagó información documentada de la empresa, que facilitó reconocer de mejor manera las necesidades de la misma.

Una vez terminada cada una de las entrevistas y realizar las encuestas con el nuevo personal que ya recibió el proceso de inducción, se procedió a tabular la información en cuadros y tablas estadísticas que permitieron realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de los problemas encontrados.

3.2.5.1 Proceso de aplicación para el diagnóstico.

- Entrevistarse con los responsables de cada módulo a dictarse en el proceso de inducción, recibir de ellos cualquier comentario y crítica acerca de mejoras que se deberían implantar.
- Elaborar el cuestionario de acuerdo al objetivo del presente trabajo, tomando como muestra una pequeña población de la empresa, esta actividad fue planeada y coordinada con anticipación con el responsable del departamento de Capacitación.
- Entrevista con los supervisores de los nuevos trabajadores de la empresa y con la persona encargada de la atención al cliente interno del departamento de recursos humanos, en cuanto a temas de beneficios que brinda la empresa, para conocer sus impresiones sobre el entendimiento, claridad y/o inquietudes que tienen los mismos en cuanto al Proceso de Inducción recibido y proceder a identificar necesidades.

3.2.6 DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

3.2.6.1 Tipos de investigación:

Pretendiendo hacer una síntesis de los tipos de investigaciones que se utilizó para realizar el ante proyecto de esta tesis se tomarán varios puntos, según la fuente de información.

Investigación documental:

La investigación documental como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden históricos, psicológicos, sociológicos.) utiliza técnicas muy precisas, de la Documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información.¹⁹

Esta técnica permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.²⁰

Además la investigación documental se puede elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre la forma de estudio. El propósito de elegir estos instrumentos es para la recopilación de elementos que permitan obtener fuentes de información.

¹⁹ http://html.wikipedia.com/investigacion-documental_1.html

²⁰ Hernández, Fernández y Baptista, "Tipos de Investigación", McGraw Hill. México 2003. Página 80.

Investigación de campo:

La investigación de campo corresponde a un "El proceso de Investigación" que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos".²¹

3.2.6.2 Técnicas de la investigación.

Para el presente trabajo de investigación, es indispensable integrar la estructura con las técnicas de investigación para organizar y pretender los siguientes objetivos:

- Establecer etapas de investigación.
- Crear instrumentos para manejar información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

Obteniendo resultados las técnicas de investigación utilizadas serán:

a) Observación Participante²²:

²¹ Sabino Carlos, (1992). *El proceso de investigación*. [Documento en línea]. Disponible: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>. [Consulta: 2010 Marzo 24].

Es una técnica de observación utilizada en las ciencias sociales en donde el investigador comparte con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, o sea, conocer la vida cotidiana de un grupo desde el interior del mismo.

b) La Entrevista:

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

c) La Encuesta:

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.²³

²² http://es.wikipedia.org/wiki/Observaci%C3%B3n_participante22:13pm

²³ Cuestionario.- Es la técnica que une un mismo concepto a la entrevista, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

3.3 PROBLEMATIZACIÓN - PROFUNDIZACIÓN

De acuerdo al análisis de las herramientas utilizadas y el estudio de la información obtenida se puede entender que, el proceso de Inducción actual acarrea falencias para que el trabajador pueda retener la información recibida por los instructores en aspectos generales de la empresa y para su beneficio, ya sea por la rapidez en que se dictan los módulos o por la terminología propia de la empresa que aún es desconocida por el nuevo trabajador y poco comprendida por el actual.

Por otro lado el programa de inducción que se dicta totalmente en una sola jornada, abarca mucha información, que para el nuevo personal le es difícil retener por completo.

Otra falencia que se pudo verificar luego de la contratación, es un alto índice de inasistencia al proceso de inducción, debido a que los trabajadores ya poseen carga de trabajo por cumplir y un tiempo determinarlo para culminar. Se evidencia la falta de apoyo y colaboración por parte de supervisores y jefes inmediatos para que los nuevos trabajadores asistan a este proceso.

Por lo tanto, recibir la inducción en una sola jornada genera inconformidad y malestar en el nuevo empleado y en el jefe Inmediato, ya que lo consideran tiempo perdido.

3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentará el análisis y profundización total del tema, con base a la aplicación de las herramientas de investigación utilizadas.

Estos son los resultados estadísticos del cuestionario seguido por un análisis cuantitativo y cualitativo acerca de la interpretación de cada uno de los cuadros y tablas elaboradas.

3.4.1 ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.- MÓDULOS 1 Y 2.

Para poder identificar las fortalezas y debilidades de los módulos 1 y 2, dentro de la encuesta se han desarrollado 5 preguntas, las cuales arrojan la siguiente información:

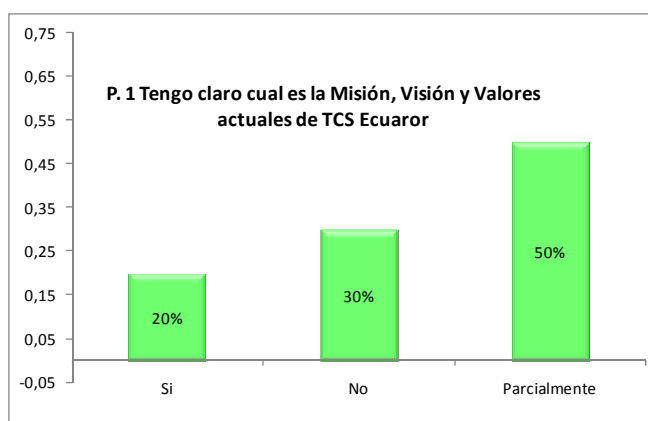


Figura 14. Resultados pregunta 1.

En la pregunta número 1.- Se puede observar que la mayoría de los encuestados tiene parcialmente clara cuál es la estrategia de la empresa. Por lo tanto se debería fortalecer cual es la labor principal, la tarea, la función primordial o el negocio central que posee la empresa para lo cual ha sido creada, mediante mejoras en el modulo dictado o en la metodología para que los trabajadores retengan la información y puedan sentirse más identificados con la misma a su vez brindar un mejor servicio al cliente.

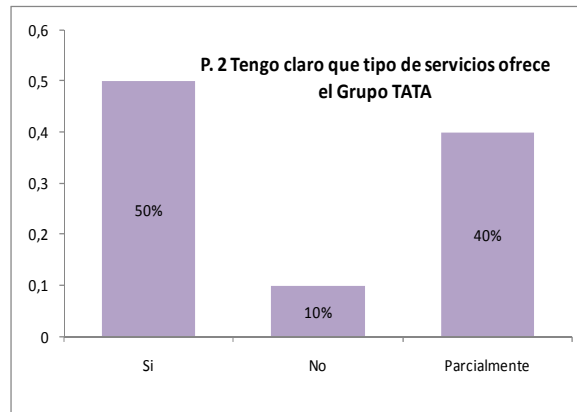


Figura 15. Resultados pregunta 2.

En la pregunta número 2.- La información proporcionada por las encuestas realizadas dentro del grupo TATA indica que la mayor parte de los trabajadores tienen claro qué tipo de servicios ofrece la empresa a nivel mundial; sin embargo no todos conocen en su totalidad. Los cuales pueden ser por falta de conocimiento debido a un proceso de inducción con poco impacto para atraer el interés de los trabajadores.

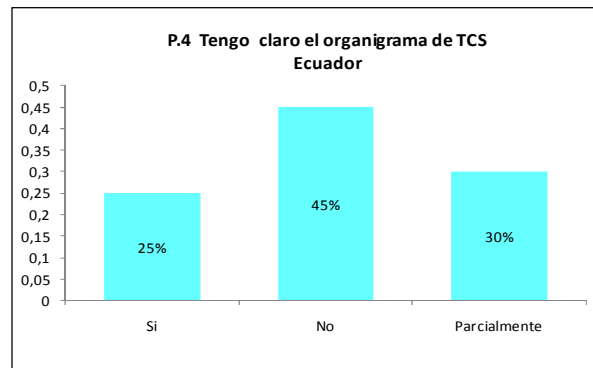


Figura 16. Resultados pregunta 3.

En la pregunta número 3.- Las principales líneas de negocio son:

- Tecnología
- Consultoría
- Servicios Operativos (BPO)

Dentro de los Servicios Operativos (BPO) se encuentra el área del Call Center, la cual en el gráfico está representada como un departamento independiente, el cual es incorrecto. Ya que forma parte del BPO, esto explica que después del proceso de inducción el trabajador no diferencia de que áreas se componen una línea de negocio, afectando así el direccionamiento o resolución de problemas al cliente interno y externo.

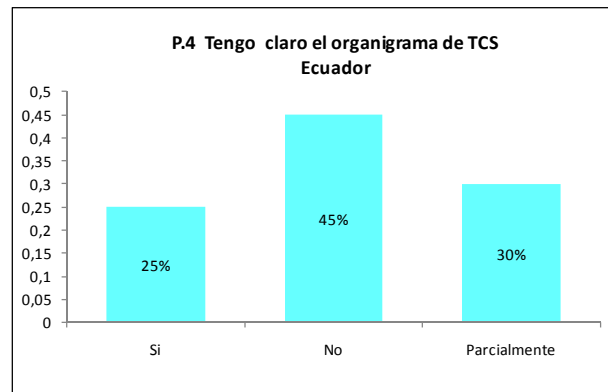


Figura 17. Resultados pregunta 4.

En la pregunta número 4.- Los datos indican que gran parte de los trabajadores No tienen claro cuál es la estructura de la empresa, los diferentes departamentos que en ella existen y, en algunos casos, las personas que las dirigen; esto hacen que un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias en la organización sea un punto importante a reforzarse en el programa de inducción.

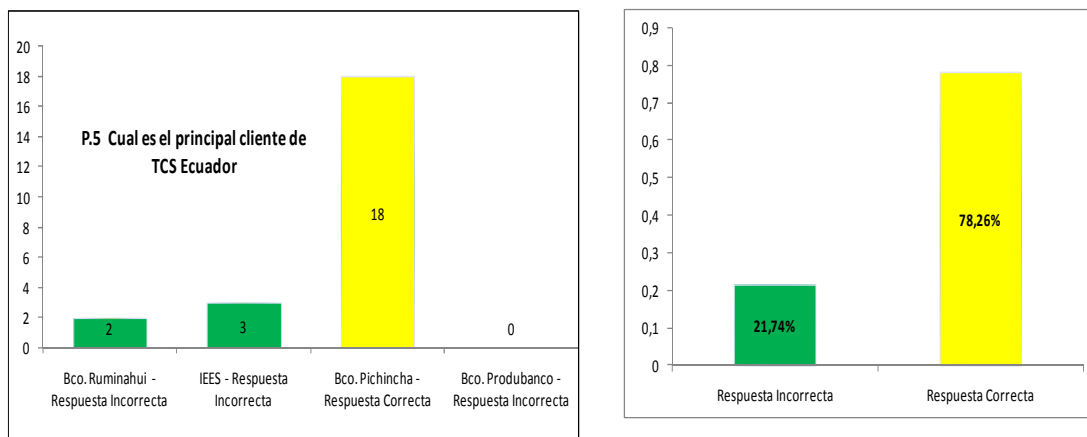


Figura 18. Resultados pregunta 5

En la pregunta número 5.- Dentro de la pregunta número 5 referente al conocimiento general de la empresa arroja un resultado bastante alentador en donde se evidencia que

la mayoría de los trabajadores de TCS Ecuador si conoce cuál es el principal cliente para quien presta servicios.

A pesar de que el gráfico número cinco indica que existe un buen conocimiento sobre el cliente principal, no se debe dejar lado el seguimiento y refuerzo constante de estos indicadores con el fin de que el total de los trabajadores identifique correctamente su principal cliente.

3.4.2 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE BENEFICIOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.- MÓDULO 3.

Con los programas de beneficios, se logra crear y estimular la moral de los trabajadores ya que son factores relevantes para su motivación y protección dentro de la empresa. Dentro de la encuesta se han formulado dos preguntados de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

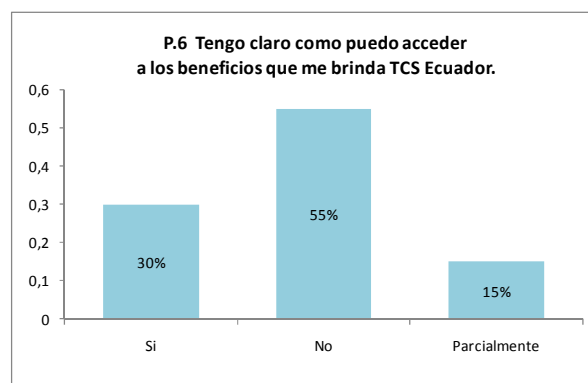


Figura 19. Resultados pregunta 6

En la pregunta número 6.- La empresa brinda a sus empleados conveniencias, ventajas y servicios para ahorrar esfuerzos y preocupaciones para los mismos, son todos los gastos asignados al programa de beneficios a los empleados fuera de los salarios regulares e incentivos monetarios directos relacionados con su desempeño. Dentro del programa de inducción se detallada el procedimiento de cómo hacer uso de los mismos, pero la información que se explica es muy extensa y el tiempo es corto para lograr una retención total, esto demuestra que los trabajadores no tienen claro como acceder a los beneficios que otorga TCS Ecuador

Para evitar esta conclusión es necesario reforzar con diferentes actividades de forma que el trabajador pueda asimilar y tener el cómo hacer uso de sus beneficios.

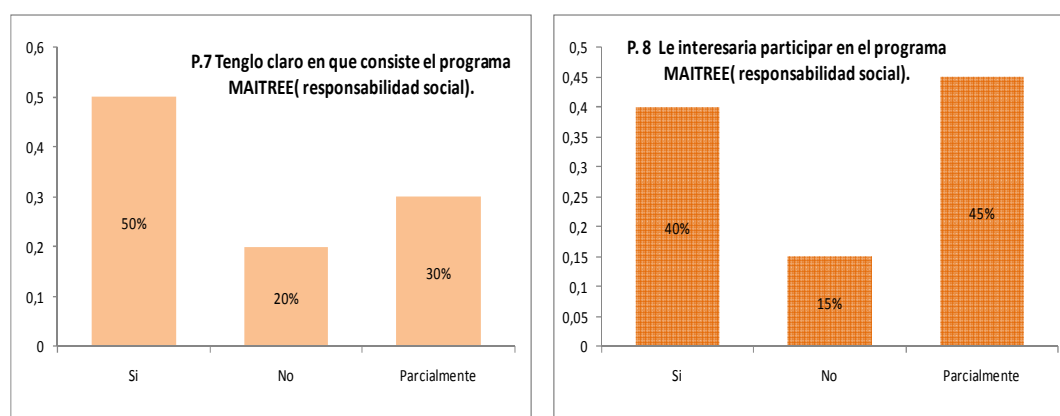


Figura 20. Resultados pregunta 7 y 8

En la pregunta número 7 y 8.- El resultado de esta pregunta es bastante favorable en cuanto al conocimiento sobre la laboral social que realiza TCS Ecuador; sin embargo existe poca colaboración por parte del empleado. Para que exista un mayor compromiso de participación del trabajador en las actividades de responsabilidad social es promover acciones y seguimiento de estas, que motiven al trabajador a involucrarse con la comunidad y así incrementar el índice de contribución con MAITREE.

3.4.3 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.- MÓDULO 4

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se realiza a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los trabajadores y a su desempeño en el cargo.

La principal función de la evaluación del desempeño es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades del sujeto, adicional medir el desempeño del mismo en el cargo y de su potencial de desarrollo, permitiendo así que el trabajador participe de su autodesarrollo y a la vez proporciona al supervisor retroalimentación en cuanto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos para alcanzar niveles de desempeño requeridos. Bajo este concepto se ha formulado la siguiente pregunta en la encuesta la cual arroja la siguiente información:

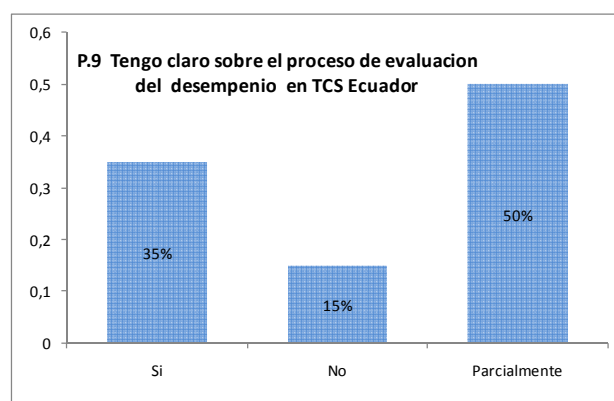


Figura 21. Resultados pregunta 9

En la pregunta número 9.- En el gráfico se identifica que el 50% de los empleados no tienen claro en qué consiste el proceso de evaluación del desempeño generándose dudas

en los parámetros de medición ya que el trabajador al llevar poco tiempo en la empresa no se lo ha evaluado, por lo tanto, con el debido seguimiento antes de su primera evaluación se lo debe preparar con charlas más profundas enfocadas en este objetivo.

3.4.4 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO.- MÓDULO 5.

Es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la institución. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo²⁴. Se incluyó esta pregunta en la encuesta ya que es una forma de reclutamiento que el personal debe conocer.

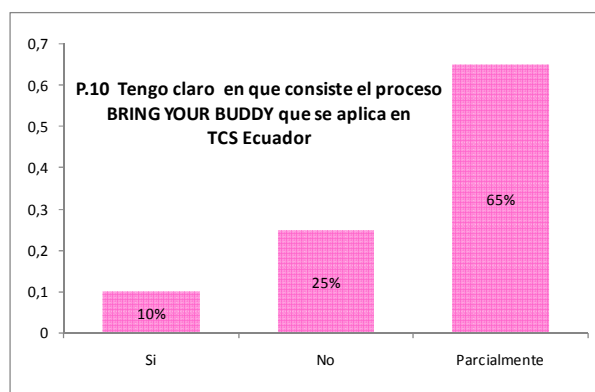


Figura 22. Resultados pregunta 10

En la pregunta número 10.- Dentro del proceso de inducción en cuanto al módulo del BRING YOUR BUDDY (referir un candidato) tiene muy buena acogida por parte del

²⁴ Werther, William B. Jr. (2000)

nuevo y actual trabajador ya que consta de referir candidatos que participen en los diferentes procesos de selección, estos pueden ser conocidos, desconocidos, amigos o parientes y así facilita la selección obteniendo beneficio mutuo.

A esto es importante explicar el por qué en la Figura N. 10 la mayor parte del personal no tiene claro en qué consiste el proceso de BRING YOUR BUDDY ya que la terminología dificulta su asociación con el concepto de referir candidatos. Nuevamente aparece la necesidad de justificar el Programa de Seguimiento a la Inducción mediante acciones que permitan aclarar inquietudes.

3.4.5 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.- MÓDULO 6.

Esta área se encarga de capacitar en un corto plazo a los trabajadores en la empresa, también se encarga de proveer a los programas que enriquecen el desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. En ULTIMATIX se encuentra la Historia, objetivos, procesos internos de las diferentes áreas, capacitaciones on line, terminología, políticas y reglamentos. Razón por la cual se ha incluido en la encuesta el cómo poder evaluar y hacer uso de esta herramienta.

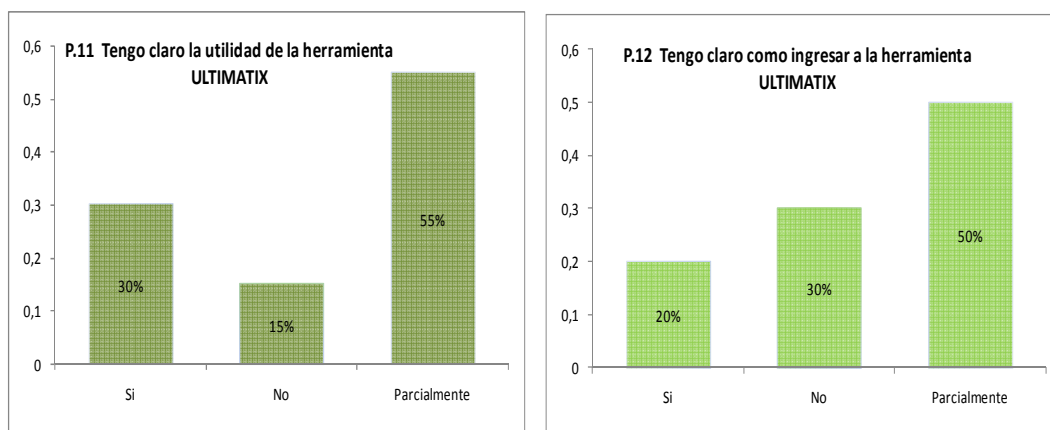


Figura 23. Resultados pregunta 11 y 12

En la pregunta número 11 y 12.- En los gráficos se observa un parcial conocimiento de la herramienta por parte de los trabajadores. El principal motivo es que esta herramienta esta dentro del sistema de la empresa la mejor forma de aprender a manejarla es practicándola durante el proceso de inducción, en la realidad se explica la herramienta a través de una presentación sin que los participantes se involucren directamente con la misma y pase a hacer más que un hecho meramente teórico. Otra razón para implementar el programa de seguimiento facilitando las herramientas adecuados a los participantes para tener un acercamiento practico con ULTIMATIX.

Por otro lado el departamento de capacitación llamado LEARNING provee programas y cursos, para superación profesional motivo por el cual he creído conveniente introducir en la encuesta un indicador que permita medir si el nuevo y actual trabajador está al tanto de lo que ofrece el mismo. Por esto, se formulo la pregunta número 13.

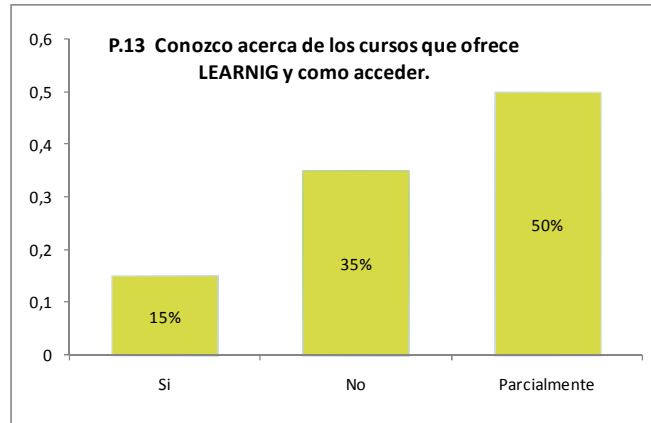


Figura 24. Resultados pregunta 13

En la pregunta número13.- Dentro del proceso de inducción en cuanto al modulo de LEARNING (departamento de capacitación) tiene muy buena acogida por parte del nuevo y actual trabajador ya que provee programas y cursos, para superación profesional el cual mejora el desempeño.

A esto es importante explicar el por qué en la Figura N. 13 la mayor parte del personal no tiene claro en qué consiste el proceso de LEARNING ya que la terminología dificulta su asociación con el concepto de Capacitación. Nuevamente aparece la necesidad de justificar la validación del programa de Seguimiento a la Inducción, mediante acciones que permitan culturizar a los empleados a adaptarse al idioma inglés, el cual, es el lenguaje de comunicación dentro de TCS.

4. CAPITULO IV

En este capítulo se recopiló todos los elementos del diagnóstico actual realizado al programa de inducción que TCS Ecuador S.A. maneja actualmente, con el fin de presentar un análisis FODA²⁵ de la situación actual de la empresa, para definir una metodología de intervención.

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sirve de apoyo a que los nuevos trabajadores obtengan información general de la empresa. • Infunde los valores de la empresa. • El objetivo a seguir se muestra a través de la Misión y visión. • La solidez de la empresa genera confianza y oportunidades de crecimiento profesional. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo que se emplea en el proceso de la inducción es limitado. • Poco interés por parte de los supervisores en cuanto a la importancia del programa de inducción. • Infraestructura para ejecutar la inducción. • Poca retención de la información transmitida. • No existe un seguimiento al proceso de inducción. • Impuntualidad por parte de los participantes. • Los facilitadores no respetan el tiempo de exposición.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de seguimiento a la inducción que refuerce los conocimientos adquiridos. • Reforzar los valores, misión y visión de la 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso con la empresa al no permitir la asistencia de los participantes. • El tiempo disponible de los facilitadores

²⁵ Herramienta FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la socialización de los trabajadores. • Desarrollo de habilidades para los facilitadores y personal organizador (liderazgo, organización, expresión en público, etc.) • Evitar reprocesos. • Mejorar el servicio tanto a los clientes internos como externos, con personal que tenga un buen conocimiento sobre los procesos que se realizan en la empresa. 	<p>que imparten las charlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La frecuencia del programa de inducción es mensual, para la cantidad de participantes.
---	---

Figura 25. Cuadro FODA.

Elaboración: La autora

4.1 METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporciona al nuevo empleado la información básica, que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Si bien TCS Ecuador lleva a cabo su proceso de inducción, no cuenta con una Validación al Programa de Seguimiento a la inducción, el cual se reflejó en el Foda, por lo tanto ha sido visto necesario reforzar en los nuevos trabajadores.

En consecuencia, después de haber estructurado el Foda con las herramientas del diagnóstico queda claro que en general, la empresa necesita de una Validación y Seguimiento al Programa de Inducción, que permitirá fortalecer en los nuevos trabajadores los conocimientos generales, por medio de un plan de validación, el cual fomenta la cultura de la empresa, traducida en socialización, además de una mejor comprensión de los beneficios que brinda la misma, familiaridad con su puesto y, en definitiva, conseguir una óptima integración.

4.2 ELABORACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

Para la *evaluación del aprendizaje* se desarrolló un instrumento de medición que se encuentra en la sección de anexos, el cual consta de cinco módulos que evalúan los ejes fundamentales del programa de inducción entre periodos. En cuanto a la metodología de aplicación de esta herramienta se solicitó a los participantes que la contesten al final de la exposición de cada módulo, indicándoles que tienen unos minutos para llenarla.

A continuación se describe de manera general en qué consiste cada módulo.

1. Generalidades de TCS Ecuador
2. Administración salarial y beneficios.
3. Selección.
4. Capacitación
5. Talento Humano

En Generalidades de TCS Ecuador, se medirá el porcentaje de conocimientos en misión, visión, valores, servicios que ofrece la empresa y el grado de conocimientos que tiene los nuevos trabajadores de los gerentes de las diferentes áreas.

En la parte de Selección, se medirá el grado de conocimientos acerca del proceso que esta área lleva a cabo para todos los perfiles a cubrirse en la empresa.

En la sección de Administración salarial se medirá el porcentaje de conocimientos de los beneficios más importantes que TCS brinda y procedimientos que los regulan.

En Capacitación, se medirá el grado de conocimiento acerca de los cursos que ofrece la empresa y el procedimiento correcto para inscribirse mediante el uso de herramientas propias de la empresa.

El último tema es Talento Humano, se medirá el porcentaje de conocimientos sobre las herramientas que la empresa utiliza para evaluar el desempeño del trabajador.

Adicional en las Actividades números 2 y 3, se detallan de manera más amplia la elaboración y preguntas que contiene cada módulo.

En consecuencia, con los antecedentes citados anteriormente y la herramienta propuesta en este programa se empezará describir la ejecución del proyecto por actividades.

Todo esto conducirá al mejoramiento del servicio al cliente interno y externo, de las relaciones entre los empleados y de la productividad. Los beneficios que trae este programa son, primordialmente al empleado, a la empresa, y al cliente.

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables	Medios de verificación	Supuestos
<p>FIN:</p> <p>Fortalecer la retención de los conocimientos del nuevo trabajador y Facilitar su adaptación con el entorno organizacional.</p>			
<p>PROPÓSITO:</p> <p>Programa validado de seguimiento a la inducción al nuevo personal de la empresa, orientado a mejorar la adaptación, la comunicación y los roles dentro de la misma.</p>	<p>El programa de seguimiento a la Inducción Validado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de la empresa, indicando la implementación del “Validación del Programa de Seguimiento a la Inducción en Tcs Ecuador”. • Documentación de cada programa. Difusión de los resultados al departamento de Capacitación. 	<p>La empresa respalda y difunde internamente el programa de seguimiento a la inducción</p>
<p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de seguimiento diseñado a la inducción al nuevo personal de la empresa. 2. Programa de seguimiento implementado a la inducción al nuevo personal de la empresa. 3. Programa de seguimiento evaluado al programa de seguimiento a la inducción al nuevo personal de la empresa. 	<p>Indicador del Objetivo 1.-</p> <p>Dentro de 15 días se llevará a cabo el diseño del programa, basado en los resultados obtenidos en la descripción del diagnóstico del proceso de inducción actual.</p> <p>Indicador del Objetivo 2.-</p> <p>Al terminar la implementación se procederá a la sistematización de los</p>	<p>1.- Fuentes de información como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formatos de entrevistas, de encuestas, observación participante. • Diagnóstico de Detección de Necesidades del programa de inducción actual. • Análisis de datos, tabulaciones y gráficos de los resultados e informes. <p>2.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formato de la Evaluación 	<p>Aprobación y apertura por parte de los jefes del personal que recibe la inducción para la asistencia.</p> <p>El personal nuevo debe contar con tiempo para llevar a cabo el acompañamiento.</p>

	<p>resultados obtenidos al finalizar el programa en un periodo de 5 días.</p> <p>Indicador del Objetivo 3.- Evaluación del proyecto. Análisis de los resultados finales del proyecto mediante la evolución de los indicadores en los distintos periodos de aplicación del programa.</p>	<p>de Aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de los facilitadores y su firma. • Listas de asistencia de los participantes evaluados, con su respectivo código de trabajador y firma. • Documentos con los análisis de los resultados de las evaluaciones de los participantes finales. • Taller enfocado a mejorar la adaptación en la empresa. <p>3.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe con las conclusiones y recomendaciones del servicio con los resultados de la implementación del Programa de Seguimiento a la inducción para incorporar a la empresa. • Actas de entrega de los informes al departamento de Capacitación. 	
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>1. DISEÑO DEL PROGRAMA A DESARROLLAR:</p> <p>ACTIVIDAD 1.- Revisar el contenido y el proceso de inducción actual.</p> <p>ACTIVIDAD 2.- Recolectar información que permita discernir cuales son las debilidades del proceso de inducción actual.</p> <p>ACTIVIDAD 3.- Reunión con los responsables del proceso de inducción para determinar que debilidades abordar.</p> <p>ACTIVIDAD 4.-Sistematizar la información recopilada.</p> <p>ACTIVIDAD 5.-Programa diseñado.</p>	<p>No se requiere de un presupuesto adicional para estas actividades, ya que la empresa proporcionará todos los elementos como: los facilitadores, el personal, sus instalaciones y equipos.</p>		

<p>IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA A DESARROLLAR:</p> <p>ACTIVIDAD 1.- Identificar el listado preliminar de los participantes.</p> <p>ACTIVIDAD 2.- Aplicación de la evaluación inicial.</p> <p>ACTIVIDAD 3.- Fechas para aplicación del programa.</p> <p>ACTIVIDAD 4.- Implementación del programa de acompañamiento.</p> <p>EVALUACIÓN DEL PROYECTO:</p> <p>ACTIVIDAD 1.- Aplicación de la evaluación final al nuevo personal.</p> <p>ACTIVIDAD 2.- Análisis de comparación entre los resultados finales pre y posteriores.</p> <p>ACTIVIDAD 4.- Evaluación final del proyecto.</p>			
--	--	--	--

4.2.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA A DESARROLLAR.

4.2.1.1 Actividad 1.

El área de capacitación es la encargada de revisar en el sistema propio de la empresa, los nombres del nuevo personal que fueron contratados en el mes. Adicionalmente verifica las áreas y jefes inmediatos asignados, para proceder a enviar el correo electrónico con la comunicación **obligatoria** de asistencia al Programa de Inducción. Paralelo a esto se confirma con los diferentes facilitadores y traductor (si es el caso) su asistencia, la fecha de la Inducción, los respectivos horarios y tiempos de exposición detallados de la siguiente forma:

E-mail: Asunto: *Agenda de inducción.*- texto: *se presentan las actividades principales que se llevarán a cabo en el programa con sus respectivos tiempos de duración y personas responsables de cada actividad.*

Agenda inducción. 8 de octubre del 2010 - Sala Cincinnati						
Inicio	Duración	Fin	Tema	iCalms ID	Faculty	Traductor
08:00	00:45	08:45	Bienvenida		Pnnaveen Kumar	SI
08:45	00:45	09:30	Inducción a TATA		Erick Zurita	NO
09:30	00:10	09:40	Break			
09:40	01:00	10:40	iQMS Awareness		José Navas	NO
10:40	01:30	12:10	Security Awareness		Mónica Díaz	NO
12:10	00:20	12:30	Security Quiz		Sonia Ricaurte	NO
12:30	01:00	13:30	Almuerzo			
13:30	01:30	15:00	Seguridad en el trabajo		Sonia Ricaurte	NO
15:00	00:20	15:20	Código de ética		TBD	NO
15:20	00:20	15:40	RMG		Myriam Andrade	NO
15:40	00:20	16:00	Selección		Ximena Villena	NO
16:00	00:30	16:30	Beneficios TCS		Fabricio Espinosa	NO
16:30	00:10	16:40	Break			
16:40	00:30	17:10	Responsabilidad social y maitree		Emma Rodríguez	NO
17:10	00:20	17:30	L&D		Graciela Herrera	NO
17:30	00:20	17:50	Ultimatix		Graciela Herrera	NO
17:50	00:20	18:10	Talent Management		Giovanny Lescano	NO

Figura 26. Cuadro de Agenda de Inducción**Fuente:** Documento Programa de Inducción

Esta agenda será de utilidad para la persona responsable del evento y tendrá un esquema en el cual guiarse para ir preparando o planificando cada actividad del mismo.

Posterior a esto se coordinan los breaks y almuerzo con cada responsable. Por último se imprimen los folletos, donde consta el manual de beneficios empresariales y sociales de la empresa y la documentación de capacitación que contiene: los listados asistencia de los participantes y la retroalimentación de cada facilitador. (Sección Anexos fotocopias de listados de asistencia y de facilitadores).

4.2.1.2 Actividad 2.

El primer paso que se realizó para la aplicación del instrumento Evaluación del aprendizaje, fue mediante reuniones seguidas con los facilitadores de cada módulo, es decir, la información que comprenden los siguientes subsistemas:



Figura 27. Módulos.

Elaborado: La Autora.

Con cada facilitador se analizaron y discutieron las preguntas más importantes y básicas que el nuevo trabajador debe aprender y también retenerlos.

Teniendo en cuenta cuales son los puntos más importantes, se realizó de manera conjunta con cada uno de los facilitadores un instrumento de aplicación que permitió evaluar el aprendizaje, mediante el cual se pueda obtener indicadores cuantitativos, sobre el nivel de retención de lo aprendido en cada módulo.

4.2.1.3 Actividad 3

Con el área de Capacitación, se fijó la fecha de implementación del programa de validación y seguimiento al actual proceso de inducción, el mismo día que se lleva a cabo la exposición de cada módulo. Por ejemplo después de tener el listado de participantes a recibir la inducción con fecha primero de noviembre de 2010, se implementará ese mismo día inmediatamente después de la intervención de cada facilitador la evaluación de aprendizaje, ya que esta es la primera actividad con la que se da inicio a la Validación del Programa de Seguimiento a la Inducción.

4.2.1.4 Actividad 4

Con las evaluaciones listas para ser procesadas y tabuladas con el fin de recolectar información que permita discernir cuales son las debilidades en el contenido de cada módulo durante el proceso de inducción.

“Es preferible invertir tiempo en inducir al nuevo elemento que dé resultados durante el primer mes y no lanzarlo a su trabajo sin ninguna guía y que, como autodidacta, dé resultados tres o más meses después.”²⁶

Esta cita indica la importancia de invertir tiempo en un adecuado y correcto programa de inducción, ya que al iniciar la implementación del presente trabajo suscitaron imprevistos, obligando a analizar únicamente tres módulos del programa de inducción. Este inconveniente no afectará al objetivo del proyecto, porque al ejecutarse la implementación en las tres áreas que se logró obtener información, se podrá saber si la Validación del Programa de Seguimiento a la

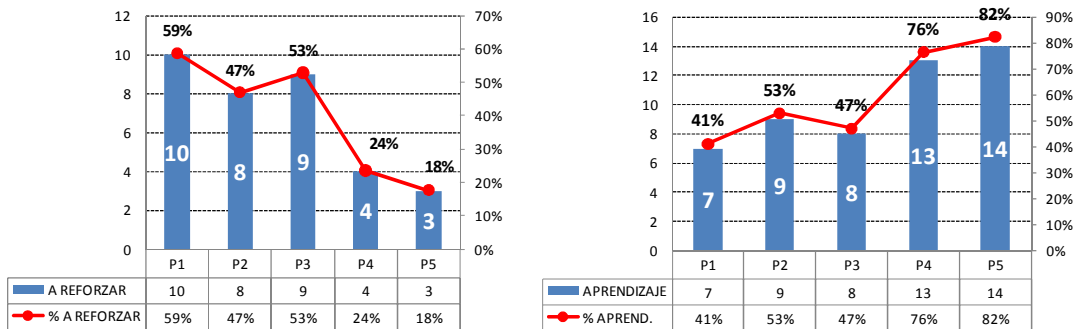
²⁶ Cadwell,1991

Inducción será óptimo o no, para aplicarse en el resto de módulos que se expondrán lo largo del tiempo en la empresa.

- Continuando con el esquema para recolectar información, *se presenta los resultados y análisis de las evaluaciones de los módulos.*

GENERALIDADES DE TCS ECUADOR

Gráfico No. 1. **Resultados Totales , con la aplicación del instrumento Evaluación del Aprendizaje**



El primer gráfico indica que la pregunta número 1, tiene un alto grado de porcentaje lo que implica necesario refuerzo en uno de los conocimientos básicos de la empresa como es la misión. La misma que es una herramienta fundamental para la organización, y es la razón de ser de la misma. El nuevo empleado al no tener clara la misión no podrá sentirse identificado, por ende el impacto será negativo para establecer un marco de referencia para su comportamiento ético.

El porcentaje del poco conocimiento en la pregunta número 3 también es alto, es evidente que el nuevo trabajador no conoce con exactitud los servicios que la organización ofrece. En consecuencia, no podrá obtener óptimos resultados en el desarrollo de sus funciones, y no prestarán un buen servicio al cliente tanto interno como externo, ya que no identifica ni sabe las características y beneficios que poseen cada uno de los servicios. Al no estar familiarizado con estos, desde el inicio de sus labores puede surgir confusión y desmotivación.

La pregunta número 2, muestra una leve diferencia en el aprendizaje obtenido con respecto a las dos primeras preguntas ya mencionadas. Se ve necesario el reforzar los valores de la organización, ya que estos definen la personalidad de la misma, su comportamiento, y modo de vivir además garantizan una forma uniforme de actuar como organización. Si los valores son conocidos por todos, funcionarán como un marco de referencia y los empleados actuarán apoyados en el mismo.

En conclusión, con estos resultados se puede notar que, más de la mitad de los observados (59%), no conocen sobre la filosofía de la empresa. Además se pudo comprobar el resultado de la evaluación en cuanto al indicador de servicios que ofrece la empresa, ya que en la observación se obtiene que el 53% muestra un conocimiento regular, lo que indica que se deben reforzar estos aspectos en la inducción.

Cabe indicar que este módulo, es el primero en exponerse en el programa de inducción. Lo cual implica que los participantes están más despiertos y con la mente fresca para captar la mayor parte de información recibida.

De acuerdo a lo anterior citado, se ve la necesidad de analizar junto con el facilitador los resultados de cada pregunta, para optimizar su exposición en cuanto a: comunicación más clara y sintética, utilización de una metodología adecuada para una mejor retención

de las mismas. Con este primer análisis se ha encontrado un fundamento para proceder con implementación del proyecto.

El seguimiento al programa de inducción cumple con los objetivos de la organización ya que quedan reforzados conocimientos básicos pero esenciales. Es importante mantener a todos los empleados actualizados y contribuir al fortalecimiento de los lazos entre empleados de la empresa.

Se adjunta resultados por pregunta, que sustentan indicadores del aprendizaje total.

Gráfico No. 2. **Pregunta 1. La visión vigente de TCS es**

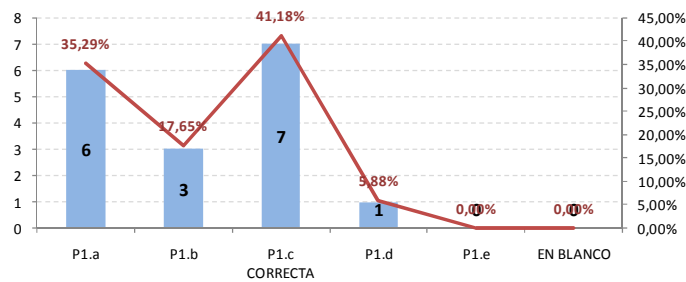


Gráfico No. 3. **Pregunta 2. Cuáles son los valores de TCS**

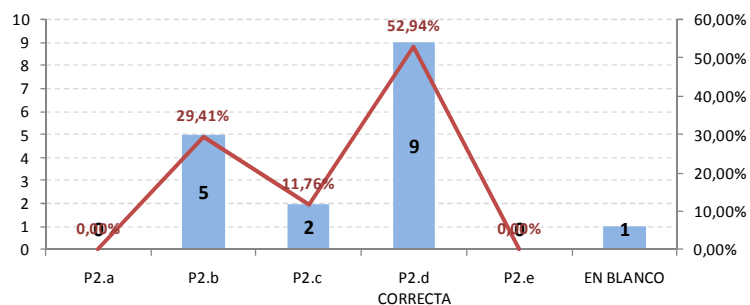


Gráfico No. 4. **Pregunta 3. Los servicios que ofrece TCS Ecuador son**

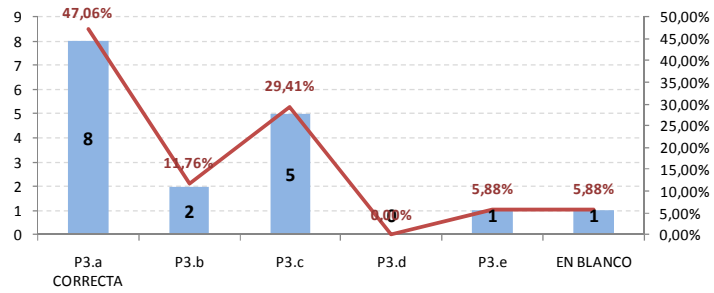


Gráfico No. 5. **Pregunta 4. Los Gerentes de las áreas Comercial, Delivery, Operativo son**

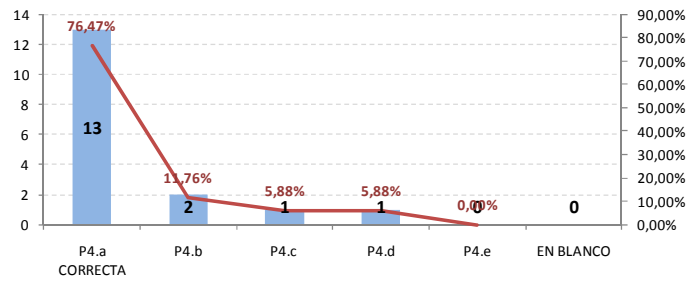
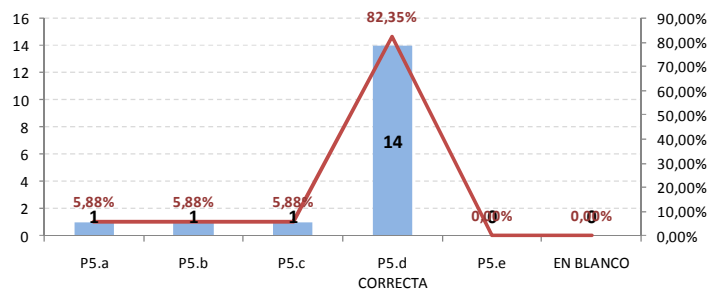
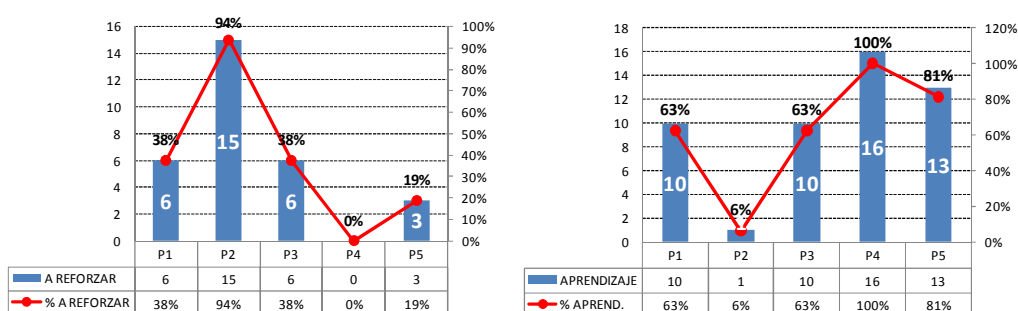


Gráfico No. 6. **Pregunta 5.Cuál es el nombre del Gerente General de TCS Ecuador**



ADMINISTRACIÓN SALARIAL Y BENEFICIOS.

Gráfico No. 7. Resultados Totales, con la aplicación del instrumento Evaluación del Aprendizaje.



El primer gráfico demuestra que la totalidad de los participantes tiene un conocimiento medio sobre el área de administración salarial y beneficios. Mientras que en la pregunta número 2, el porcentaje a reforzar es del 94%, lo que indica que el nuevo trabajador se confunde entre periodo y fecha en las que puede hacer uso de sus vacaciones, siendo el periodo que le corresponde desde su fecha de entrada hasta el 31 de diciembre; mientras que el trabajador define sus días para tomar vacaciones. Cabe indicar que el entender esta pregunta del módulo, daría como resultado la optimización del proceso de vacación, tanto para el trabajador como para el área de Recursos Humanos. Se reducirían las llamadas constantes o visitas al área de beneficios para obtener esta información y ayudaría a una mejor programación con su jefe inmediato aplicando técnicas de validación y seguimiento que se describirán más adelante.

A pesar de que la pregunta número 1 no obtenga un porcentaje alto de desconocimiento, no está por demás reforzarla ya que los beneficios pueden ser una parte importante del

salario total de la persona. Por esto es primordial entender como estos beneficios incrementan el sueldo. Ya que en el caso de la empresa en estudio les permitirá hacer uso de servicios (salud, servicio de cafetería, afiliación comisariato), recibir capacitaciones importantes, y también realizar préstamos con entidades del estado.

En conclusión, con estos resultados se puede notar que, la mayoría de los nuevos trabajadores, no conoce sobre el uso sus vacaciones como indica la política de la organización. Además se pudo comprobar el resultado de la evaluación en cuanto al indicador de beneficios que ofrece la empresa, ya que en la observación se obtiene que el 38% muestra un bajo conocimiento, lo que indica que estos puntos deben ser reforzados en la inducción.

Se adjunta resultados por pregunta, que sustentan indicadores del aprendizaje total.

Gráfico No. 8. **Pregunta 1. Cuáles son los beneficios que te brinda TCS Ecuador**

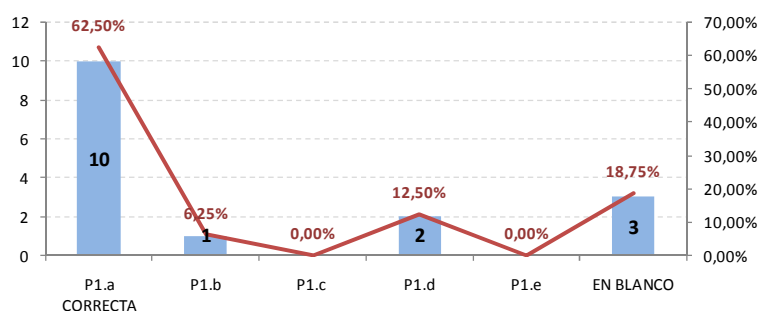


Gráfico No. 9. **Pregunta 2. Cuál es el periodo de inicio y fin a tomar en cuenta para vacaciones anuales en TCS Ecuador.**

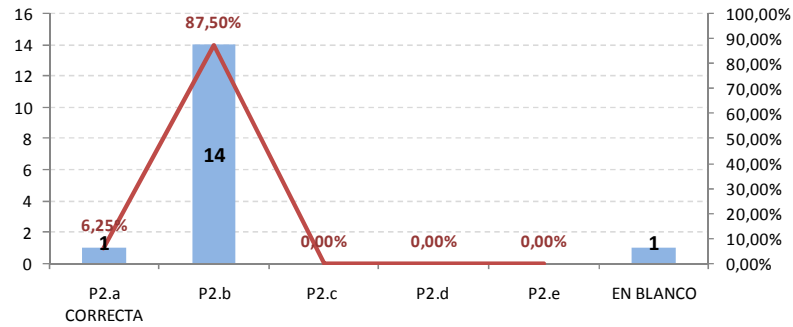


Gráfico No. 10. **Pregunta 3. Cuando un asociado se incorpora en TCS Ecuador a mediados de año, cual es el número de días de vacación que puede hacer uso hasta el mes de diciembre**

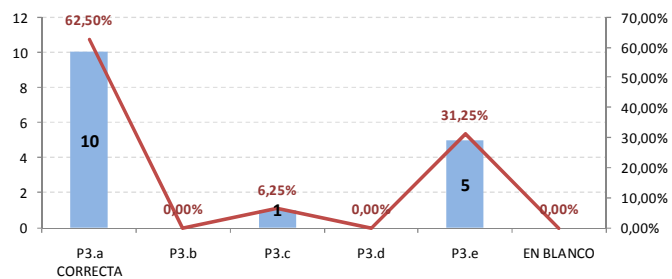


Gráfico No. 11. **Pregunta 4. Cuál es el monto máximo que puedes solicitar para un Anticipo**

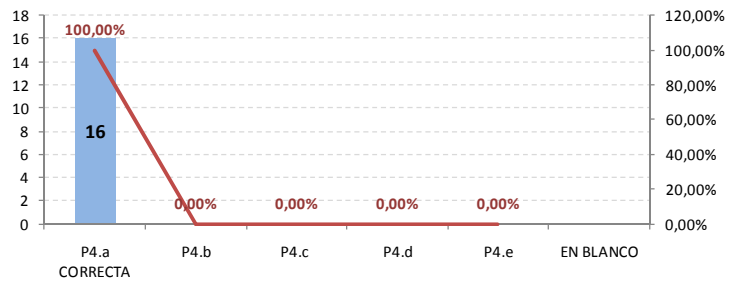
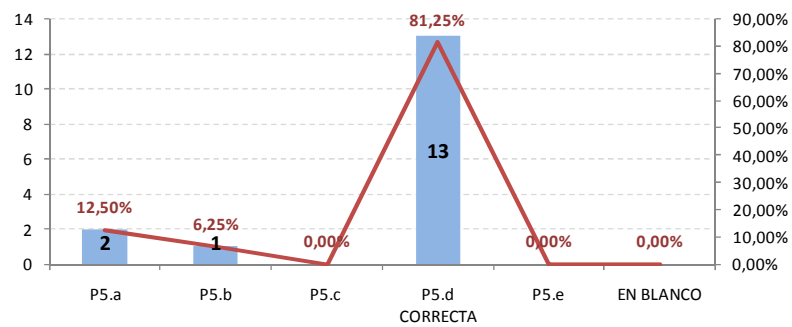
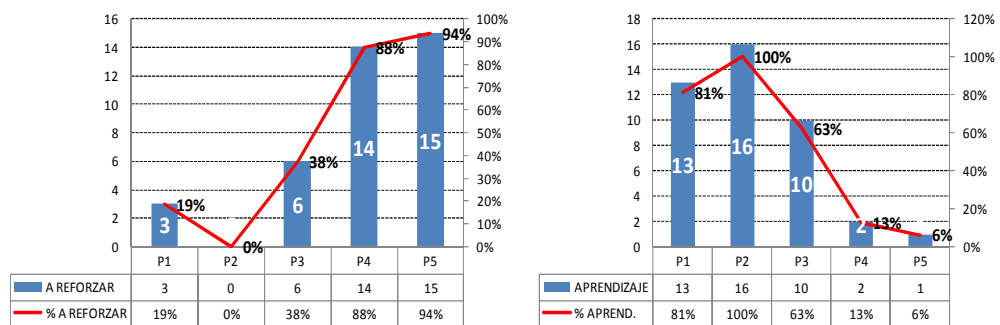


Gráfico No. 12. **Pregunta 5. Cuáles son las fechas que puedes solicitar un Anticipo y que día se acredita**



SELECCIÓN

Gráfico No. 13. **Resultados Totales, con la aplicación del instrumento Evaluación del Aprendizaje**



Este cuadro indica claramente el alto porcentaje de desconocimiento en general del módulo de Selección. En las preguntas número 4 y 5 se evidencia la mayor debilidad con un 94% en cuanto al BGC²⁷. Es necesario mencionar que este proceso de verificación de datos personales y laborales es una política de la empresa específicamente del área de selección, la cual indica que todo candidato pre seleccionado sin excepción deberá llevarlo a cabo, independientemente del cargo o jerarquía que este posee. Por lo tanto, el refuerzo debía ser mínimo por este motivo las evaluaciones de aprendizaje son herramientas fundamentales para analizar las debilidades del módulo.

²⁷ BGC referencias laborales y personales del candidato que ingresa a TCS Ecuador.

Otra pregunta con necesidad urgente de refuerzo es la número 4, con un 88% de desconocimiento en cuanto a las abreviaturas de tres áreas esenciales de la empresa ya que todas las áreas técnicas de la organización están bajo dos calificaciones que son: CC²⁸ (área tecnología, infraestructura y consultoría), BPO²⁹ (maneja procesos operativos del banco, mesa de servicios tecnológicos, administrativos y Call center). Es importante que el nuevo trabajador conozca y comprenda a que categoría corresponde el área a la cual ingresa. Adicional con base a estas abreviaturas se asigna el cargo y el nivel del nuevo empleado.

En conclusión, con estos resultados se puede notar que, casi la mitad de los observados (48%) en promedio, indica que debe reforzar temas acerca del área de Selección.

Por otra parte es importante recalcar que cada uno de los trabajadores de TCS Ecuador contratados, vive este proceso desde su reclutamiento hasta la contratación, por lo que las explicaciones que se imparten en este módulo deberán tener un buen resultado en la evaluación, el cual contrasta con los resultados obtenidos.

Se adjunta resultados por pregunta, que sustentan indicadores del aprendizaje total.

²⁸ CC Computer Consultancy

²⁹ BPO business proces outsourcing.

Gráfico No. 14. **Pregunta 1. Que es el programa AIP**

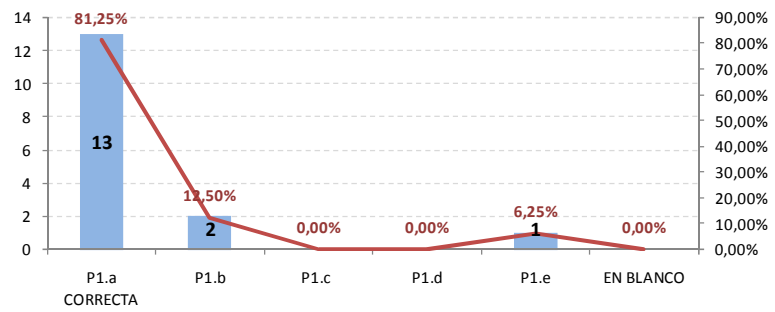


Gráfico No. 15. **Pregunta 2.Cuál es el valor que TCS (HR) te cancela cuando el candidato que referes, cumple con el perfil publicado vía mail y además pasa a ser fijo**

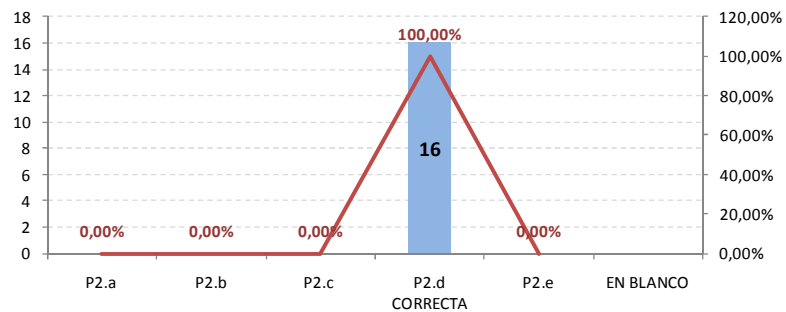


Gráfico No. 16. **Pregunta 3. Que se toma en cuenta para definir un GRADE**

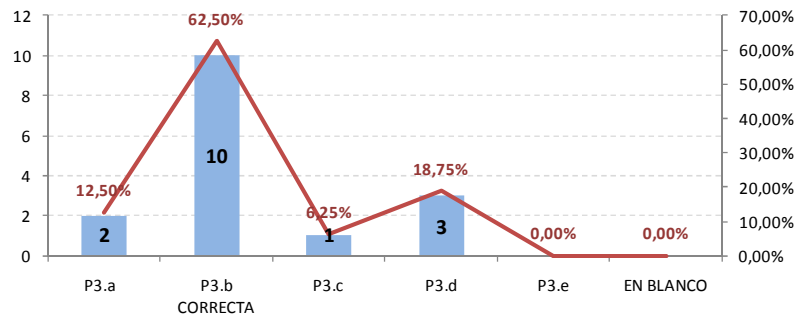


Gráfico No. 17. **Pregunta 4. Cuáles son las abreviaturas correctas de las áreas importantes de TCS**

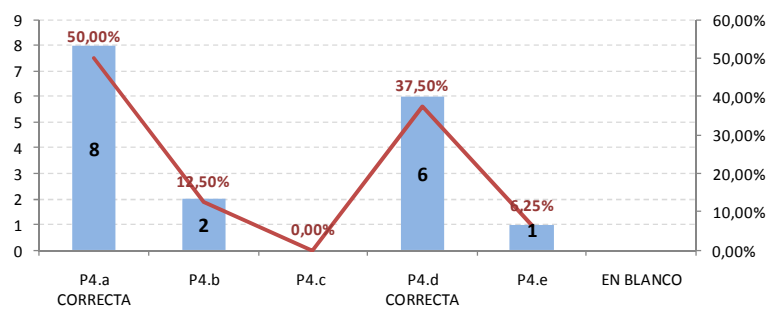
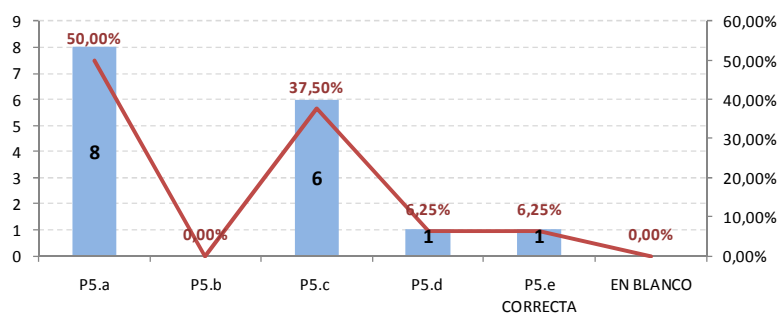


Gráfico No. 18. **Pregunta 5. En qué consiste el BGC (Background Check)**



Después del análisis de los módulos y mediante la observación de cada uno de ellos, se evidenciaron elementos que perjudican a la total retención de la información recibida en el proceso de inducción.

- Falta de puntualidad por parte de los participantes (nuevos empleados). Es notoria la falta de compromiso que tienen los supervisores en cuanto a la importancia del proceso de inducción.
- Incumplimiento con los tiempos acordados a exponer por parte de los facilitadores. Esto retrasó a los siguientes módulos.
- Del grupo total de participantes que deben asistir al programa de inducción se dividen en grupos de 30 por condiciones de logística. De preferencia la convocatoria de estas 30 personas debe incluir una repartición homogénea entre las diferentes áreas de la empresa; con el fin de evitar sesgos en las evaluaciones de aprendizaje y reducir indicadores con diferencias notorias.
- En cuanto al ambiente físico para la ejecución de este programa no es el apropiado, ya que varios elementos no son los adecuados como la sala, tamaño, iluminación, ventilación, acústica y mobiliario en este último, los participantes tienen molestias como dolor de cuello al final de la jornada.
- A pesar de que los facilitadores tratan de realizar presentaciones resumidas en sus exposiciones, el contenido total del programa del proceso de inducción es bastante extenso por lo que dificulta la capacidad de retención de la información.

4.2.1.5 Actividad 5

Las actividades establecidas para el Seguimiento se enfocaron en 4 puntos principales:

- Jefes inmediatos y Líneas de Supervisión

- Facilitadores

- Nuevos trabajadores

- Folleto Introductorio al programa de inducción dirigido al nuevo personal de TCS Ecuador, por parte del área de selección.

1. El proceso para los Jefes inmediatos y Líneas de Supervisión fue el siguiente:

Se envió por correo electrónico a cada jefe inmediato y línea de supervisión de los nuevos colaboradores, un recordatorio sobre la importancia del proceso de Inducción; de esta manera la línea de supervisión también tendrá un rol significativo y apoyará a dar conciencia de lo primordial del proceso. El correo electrónico se los enviará 5 días antes del proceso de inducción el cual constará de los siguientes parámetros.

- Difundir el concepto de importancia del proceso de Inducción.

- Cancelar reuniones o trabajos en horarios de Inducción del nuevo colaborador.

- Brindar el apoyo para que pueda asistir, puntual y relajado a su inducción, de esa manera el nuevo colaborador tendrá la mente abierta y despejada durante toda la jornada y podrá retornar a sus labores con tranquilidad y claridad de conceptos.

Agradecer al jefe inmediato y a líneas de supervisión por el apoyo brindado en el Proceso de Inducción, recordarle que forma parte fundamental del desarrollo del nuevo colaborador dentro de la empresa y de su puesto de trabajo. El correo electrónico de Compromiso se encuentra en la sección de Anexos.



Todo líder tiene la responsabilidad y obligación de velar por la superación personal y profesional de las personas que lo rodean.

2. El proceso para los Facilitadores fue el siguiente:

Se envió por correo electrónico a cada Facilitador, consejos claros y puntuales de lo que deberá mejorar en el contenido, esto se realizó luego de obtener los resultados de las evaluaciones de aprendizaje. Además se enviaron recomendaciones prácticas para optimizar su presentación.

Dentro de las sugerencias prácticas que se realizó de manera general para todos los facilitadores, se incluyeron los siguientes temas que fortalecieron el actual proceso de inducción:

- Actualizar su presentación cada vez que sea necesario ya que pudieron haber existido cambios, en las distintas áreas.
- Revisar la presentación previamente.
- Ser puntual, dará el ejemplo al auditorio.
- Ocupar el tiempo que se le es asignado, esto refleja respeto para sus compañeros que expondrán posteriormente.
- Todo capacitador deberá empezar su presentación con una dinámica que no debe durar más de 10 minutos, esto ayudará a disipar la mente del colaborador, y tendrá la predisposición de estar atento a su presentación.

- El facilitador deberá realizar un resumen con todos los participantes, aclarando y reforzando inquietudes. Ya que posteriormente se llevará a cabo la evaluación de aprendizaje.

Adicional a los consejos se envió un documento informativo enfocado en como captar la atención del público:

Métodos para captar la atención del público



No existe un método único para tener al público interesado en aquello que se dice. En general, si el orador está seguro de sí mismo y domina el tema que trata, estará dispuesto a transmitir con entusiasmo lo que quiere comunicar, llegando, a veces de forma inconsciente, al uso de una serie de recursos que hacen que el público salga convencido.

Cabe indicar que una exposición no debe ser únicamente entrega de información, sino que debe ser un acto de comunicación. No es suficiente tener el contenido bien elaborado, sino que debe tener una actitud que favorezca el contacto constante con el público. Aunque sólo hable el facilitador o instructor, el público también comunica. Si el expositor no se da cuenta de los mensajes que los espectadores transmiten a través de la mirada, la expresión del rostro, la manera de sentarse o la atención que prestan, no podrá adaptarse a las necesidades de los receptores, con lo cual dificulta que su exposición no se asimile adecuadamente.

Algunas sugerencias:

- La posición del cuerpo: ponernos de pie, salir de detrás de la mesa, acercarnos a los asistentes, pasearnos por el pasillo central.
- Los gestos: procurar que no sean forzados, pero que acompañen a lo que decimos con las palabras, evitando movimientos que delatan nerviosismo y procurando controlar los tics.
La voz: utilizando un tono alto y seguro, contundente, evitando la entonación monótona, acentuando las palabras clave, cambiando de ritmo, vocalizando cuidadosamente.
- Los silencios: haciendo una pausa clara entre una idea y otra, al final de una pregunta retórica, antes de emitir un enunciado importante o para preparar el final.
- Los recursos lingüísticos: utilizando frases hechas, refranes, comparaciones, metáforas, ejemplos, onomatopeyas; evitando los cultismos excesivos, tecnicismos y, sobretodo, extranjerismos.
- Los recursos expresivos de todo tipo: el humor, la narración, la parábola, el uso de citas de personajes ilustres.
- El soporte audiovisual: diapositivas, presentaciones de Power Point, imágenes de vídeo.
- La expresión facial: la sonrisa, especialmente a la hora de establecer el primer contacto, y la mirada, que debemos utilizar para mostrar a quién nos escucha nuestro interés para ser comprendidos y que nos preocupa su opinión.
- El contenido: haciendo que el principio y el final sean memorables, explicando pocas ideas pero muy claras, hablando en concreto y no en abstracto.
- La relación con el público: formulando preguntas retóricas o reales; permitiendo la participación; facilitando la interacción a través de la polémica; fomentando el diálogo, el comentario de casos, de diferentes experiencias, etcétera.

Todas estas técnicas se pueden aplicar a cualquier tipo de exposición oral, tanto si es un discurso como si se trata de una clase magistral, de una reunión o de la

presentación de un proyecto, y se debe tenerlas en cuenta en el proceso de preparación.



*Estimado Facilitador recuerda:
“Los Seres Humanos recordamos en 20 % de los que
oímos, el 40% de lo que oímos y vemos, y el 80% de lo
que oímos, vemos y hacemos”.*³⁰

3. El proceso establecido para los nuevos trabajadores fue el siguiente:

- Diseño del taller Focus Group (reunión de un grupo de personas, con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión) con base a los resultados obtenidos en las evaluaciones:
 - Escoger de manera aleatoria 10 personas que fueron parte de la evaluación.
 - Agendar citas a cada uno de los participantes y a líneas de supervisión para sus respectivas justificaciones.
 - Coordinación de la logística y adquisición de materiales requeridos durante el taller.
 - Explicación de los objetivos y el proceso a realizarse con los participantes.
 - Ejecución de una actividad de contacto inicial con la cual se buscó crear un ambiente cómodo de participación.

³⁰ fftechnical.org/.../Principles%20and%20Practices%20of%20Adult%20Learning%2002/05/10

EJERCICIO ROMPE HIELO

MATERIALES:

 Hilo

PROCESO:

- ✓ División al grupo en parejas.
- ✓ Entrega un hilo por persona de 50 cm.
- ✓ Realizar un nudo en la mano izquierda y repetir el procedimiento en la mano derecha de su pareja con el otro extremo del mismo hilo. Repetir la misma actividad con las manos opuestas de cada participante (forma de cruz).
- ✓ La instrucción es: Separarse de su pareja sin romper los hilos.

TIEMPO:

10 minutos

- Posterior a ello; se llevo a cabo una actividad, de acuerdo al programa por medio de la cual se pudo integrar a los participantes.
- Moderador de dicha actividad fue: Kathy Rodriguez (investigadora).

- Observadores durante el taller fueron:

Carmen Rosa Villalba (Coordinadora de Capacitación)

Kathy Rodriguez (investigadora).

- Junto con el grupo se recordaron y reforzaron conceptos básicos que se dieron en el proceso de Inducción y que formaron parte de la Evaluación de aprendizaje.
- Se solicitó a los participantes sugerencias, recomendaciones para el desarrollo del proceso, ya que es relevante conocer su opinión para comprobar si se cumplieron los objetivos y metas del taller y aplicar las mejoras correspondientes.
- Para finalizar la jornada de actividades, se agradeció a los participantes por el esfuerzo y seriedad durante el proceso.

4. El proceso para la elaboración del Folleto Introductorio al programa de inducción dirigido al nuevo personal de TCS Ecuador por parte del área de selección fue el siguiente:

- De acuerdo a los resultados obtenidos durante el diagnóstico y la aplicación de la herramienta Evaluación de aprendizaje, se detectó la necesidad de elaborar un folleto con información básica sobre TCS Ecuador dirigido al nuevo personal con el fin de introducirlo al conocimiento que adquirirá sobre la empresa en el Proceso de Inducción. El folleto introductorio se muestra en la sección de Anexos.

- Para establecer el contenido en el folleto, se seleccionaron junto con los responsables de cada módulo los temas más relevantes que se desarrollarán en el programa de inducción.
- Se utilizaron los formatos, logos y colores de la cultura corporativa de TCS, para introducir al nuevo integrante de manera visual al entorno en el cual se desempeñará, con el fin de que se familiarice con los distintivos de la empresa.

4.2.1.6 INDICADORES

Los indicadores se presentan como resultado de los objetivos planteados al principio del proyecto:

OBJETIVO	INDICADORES
Programa de seguimiento diseñado a la inducción al nuevo personal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del Cuestionario para evaluar el actual programa de inducción. • Resultados obtenidos del diagnóstico. • Aprobación con los facilitadores y los responsables del proceso de inducción, para determinar las debilidades a abordar.
Programa de seguimiento evaluado al programa de seguimiento a la inducción al nuevo personal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los resultados finales del proyecto. • Evaluación del proyecto.

4.2.1.7 FUENTES DE VERIFICACIÓN

Para poder obtener las fuentes de verificación del proyecto, es necesario tener un registro de las reuniones que se realizaron para el desarrollo del presente trabajo, donde se llegaron a acuerdos y se definieron datos importantes.

Toda la información que se ha utilizado para el presente trabajo, ha sido recopilada mediante las distintas evaluaciones que se llevaron a cabo con la muestra del grupo; para la aplicación de las evaluaciones y actividades realizadas se obtienen los respaldos de correos electrónicos, registros de asistencia; además si fuera el caso se puede verificar la información directamente con la Jefe de Capacitación de la empresa: Pscl. Graciela Herrera.

MEDIOS E INSUMOS

Recursos:

- Sala de reunión.
- Materiales de oficina.
- Materiales didácticos para el focus group.
- Fuentes informativos para la elaboración del proyecto: información general de TCS Ecuador y de sus respectivas áreas.
- Refrigerio para el focus group.
- Imprenta “Mi imprenta” para impresión del Folleto.
- Correo electrónico.
- Computadora.

4.2.1.8 COSTOS Y PRESUPUESTO

A continuación se detallan los valores incurridos que fueron utilizados para el desarrollo de este proyecto:

RECURSOS NECESARIOS	VALOR
Materiales de Oficina.	\$20.00
Proceso del Focus Group (materiales y refrigerio).	\$30.00
Impresión del Folleto introductorio	\$50.00
SUBTOTAL	\$ 55.00

TOTAL	\$ 155.00
--------------	------------------

Gastos personales:

RUBRO	Valor USD	Subtotal
Aporte personal	\$ 400,00	\$ 400,00
Subtotal egresos		\$ 400,00
Recursos físicos	Valor USD	Subtotal
Material didactico y bibliografico	\$ 100,00	\$ 100,00
Material de oficina	\$ 50,00	\$ 50,00
Internet	\$ 100,00	\$ 100,00
Subtotal Recursos físicos		\$ 250,00
	TO TAL EGRES	\$ 650,00

4.2.2 **EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO**

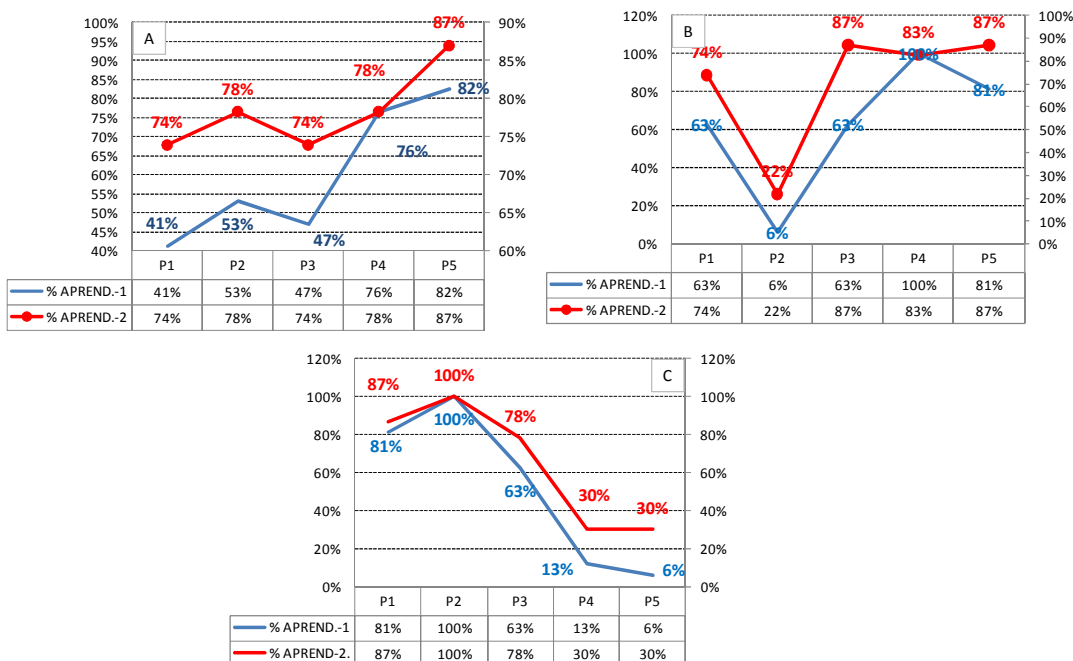
4.2.2.1 **Análisis de comparación entre periodos**

Para completar la última etapa de la validación al programa de inducción, se desarrolló un plan de seguimiento, el cual se dio en función a los puntos principales previamente descritos y las actividades de cada una de ellos, por medio de los cuales se puede identificar el avance y desarrollo de los objetivos establecidos; mediante la verificación y cumplimiento de lo que se ha propuesto desde un inicio.

Este proyecto sirvió para comprobar si el programa de inducción generó un incremento en el nivel de conocimientos retenidos, cambios de conducta y de actitudes positivas en los participantes generando identificación con la empresa.

Se adjuntan los cuadros de comparación entre periodos de evaluación después de las actividades planteadas.

Gráfico No. 19. Comparación de Aprendizaje entre Periodo 1 Vs. Periodo 2 de los módulos de: Generalidades (A), Administración Salarial (B) y Selección (C) en TCS Ecuador.



En el gráfico número 19 se observa claramente que la cantidad de participantes incrementaron de 16 trabajadores a 23, por lo que la comparación entre periodos se lo realizó de acuerdo a los porcentajes de aprendizaje entre las dos fechas de aplicación.

En cuanto a los resultados arrojados después de la tabulación entre los distintos periodos, se observó que el crecimiento del aprendizaje fue positivo, es decir la retroalimentación para la segunda etapa del proceso permitió verificar las expectativas de los facilitadores y responsables del programa de inducción, demostrando así que las actividades propuestas en este proyecto favorecen al actual programa y el crecimiento de aprendizaje fue de un 15%.

4.2.2.2 APORTES

En el presente proyecto se realizaron los siguientes aportes:

- ✓ Instrumento de Evaluación de Aprendizaje

- ✓ Encuesta de satisfacción de Focus Group (implementación y uso de la empresa solamente)

- ✓ Documentos informativos enviados a líneas de supervisión y facilitadores

- ✓ Folleto introductorio a TCS Ecuador.

5. CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

- La validación del programa de seguimiento a la inducción, diseñado en el presente trabajo, trata de reforzar en los colaboradores de la empresa los conocimientos recibidos en el proceso de inducción. Adicional infunde principios, valores y actitudes que conforman la filosofía de ésta, para estandarizar el camino a seguir por cada uno de los integrantes de la misma y conseguir con esto el logro de los objetivos como organización.
- La implementación de la validación del programa de seguimiento a la inducción no estaría completa si no se realizan las actividades del seguimiento descritos arriba y el folleto para el nuevo integrante que ingresa a la empresa, en él se detallan de manera introductoria los temas a desarrollarse en el programa de inducción.
- Se estableció un instrumento para medir la evaluación de aprendizaje del empleado después de haber recibido el programa de inducción, con el cual se midió la retención de conocimientos.
- Se identificó que el seguimiento a la inducción tiene gran valor agregado al identificar debilidades en las cuales se deben brindar apoyo y atención para que se mejoren entre proceso y proceso, ya que este plan de validación al seguimiento del programa de inducción se lo puede realizar en cualquier empresa según las necesidades de la misma.

- Con el fin de ofrecer a la empresa trabajadores que realicen las labores esperadas de forma efectiva y eficaz, resulta de gran importancia contar con una validación del programa de seguimiento a la inducción que ayude, no sólo a fortalecer la retención de de los temas recibidos, sino, también, a facilitar su adaptación con el entorno organizacional, a mejorar la comunicación dentro de misma y a la vez disminuir la rotación del personal.

5.2 RECOMENDACIONES

Se puede señalar que:

- Jefes de Personal: es conveniente proporcionar confianza y apertura a los nuevos empleados para valorar la importancia de asistir al proceso de inducción.
- Departamento de Capacitación: será necesario revisar y actualizar el contenido del programa de inducción cada cierto tiempo o cuando se introduzcan nuevas políticas a la organización, innovaciones administrativas o una nueva filosofía.
- Facilitadores: deberán revisar y actualizar sus presentaciones con anticipación para estar en la disposición de aclarar cualquier duda que pueda surgir.
- Departamento de Selección: deberá otorgar el folleto introductorio al nuevo integrante, pues es un documento importante en el proceso. Esta área es el primer acercamiento y uno de los más importantes dentro de todo el programa, de eso

dependerá que el trabajador se sienta alentado a asistir o no a la jornada de inducción.

5.3 BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Administración de Personal y Recursos Humanos”, Autor: Davis Werther, Pág. 18.
- Álvarez Méndez JM. Valor social y académico de la evaluación. Madrid: Universidad Complutense, 1993.
- Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, Bogotá, Año 2000. Página 87.
- Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Cap. IV, Socialización, Quinta Edición, Colombia 2000.
- Dessler, Gary., Administración de personal., Prentice-Hall., Sexta edición, México, 1996.
- E. Pichón. Riviere: "El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social" pag.89, citado en wikipedia.org
- Grupo TATA - Ecuador, Documentos propios de la empresa.
- Grupo TATA - Ecuador, Organigrama General. Mayo 2010.

- Hernández, Fernández y Baptista, “Tipos de Investigación”, McGraw Hill. México 2003. Página 80.
- Inducción de TCS Ecuador, enero 2010.
- HOYLER, S., Manual de relaciones inuistriaiais, Sao Paolo, Pioneira, 1970.
- Kreps, G. La comunicación en las organizaciones, Editorial Addison- Wesley, Deleware, USA, 1995.
- KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEING, Organization and management: a system approach, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245.
- Metodología P_CMM, Communication and Coordination.
- Sabino Carlos, (1992). El proceso de investigación.

Páginas de Internet:

- <http://mexico.smetoolkit.org/> Integración del personal a la empresa.
- www.wikilearning.com/...inducción
- http://fajardo.inter.edu/.../Un_Nuevo_Concepto_de_Evaluacion.pdf
- http://html.wikipedia.com/investigacion-documental_1.html
- <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>. [Consulta: 2010 Marzo 24].

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/spuch.htm>, 12:07 am.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Adaptaci%C3%B3n_social 20:11 pm
- José C.Hernández N. Artículo del 20 de Junio del 2010, Ultimas Noticias. <http://www.ultimasnoticias.com.ve/Blogs/jhmvajjh/archive/2010/06/20/mejico.-empleados-comprometidos.-los-empleados-renuncian-a-su-jefe-no.aspx>.
- <http://admusach.tripod.com/doc/comunicacion.htm> 10:56 am
- [Http\\fajardo.inter.edu/.../Un_Nuevo_Concepto_de_Evaluacion.pdf](Http://fajardo.inter.edu/.../Un_Nuevo_Concepto_de_Evaluacion.pdf)
- http://es.wikipedia.org/wiki/Observaci%C3%B3n_participante 22:13pm

5.4 ANEXOS



TATA CONSULTANCY SERVICES

Cuestionario de Evaluación al Programa de Inducción / Marzo 2010

Estimado (a),

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que nos permita evaluar el Programa de Inducción. Aplicado al personal que ingresa a TCS Ecuador, con el fin de realizar correctivos necesarios para el fortalecimiento del mismo.

Instrucciones:

- Lea el cuestionario detenidamente.
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere se acerque más a su realidad.
- No deje preguntas en blanco.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

1. Luego del Proceso de la Inducción tengo claro cuál es la Misión, Visión y Valores actuales de TCS Ecuador

SI
NO
Parcialmente

2. Tengo claro qué tipo de servicios ofrece el Grupo TATA.

SI
NO
Parcialmente

3. ¿Cuáles son las 3 líneas de Negocio de TCS Ecuador?, coloque una x según lo entendido.

Call center
Consultoría
Telefonía
Tecnología
Servicios Bancarios
Servicios Operativos BPO

4. Tengo claro el Organigrama de TCS Ecuador

SI
NO
Parcialmente

5. ¿Cuál es el principal Cliente de TCS Ecuador?, coloque una x según lo entendido

Banco Rumiñahui
IESS
Banco Pichincha
Banco Produbanco

6. Tengo claro cómo puedo acceder a los beneficios que brinda TCS Ecuador.

SI
NO
Parcialmente

7. Tengo claro en qué consiste el programa de MAITREE (Responsabilidad Social)

SI
NO
Parcialmente

7.1 Le interesaría participar en el programa de MAITREE.

SI
NO
Parcialmente

8. Tengo claro sobre el proceso de Evaluación del Desempeño en TCS Ecuador.

SI
NO
Parcialmente

9. Tengo claro sobre el proceso del Evaluación del Desempeño en TCS Ecuador.

SI
NO
Parcialmente

10. Tengo claro en qué consiste el proceso de BRING YOUR BODDY que se aplica en TCS Ecuador (referencia un candidato)

SI
NO
Parcialmente

11. Tengo claro la utilidad de la herramienta ULTIMATIX

SI
NO
Parcialmente

12. Tengo claro como ingresar a la herramienta de ULTIMATIX

SI
NO
Parcialmente

13. Conozco acerca de los cursos que ofrece Learning y como acceder.

SI
NO

Parcialmente

Que otra información podríamos agregar al programa de Inducción para orientar de mejor manera al personal que ingresa a TCS Ecuador:

OTRAS SUGERENCIAS:



TATA CONSULTANCY SERVICES

**Evaluación del Aprendizaje en el Programa de Inducción en TCS Ecuador
Octubre/2010**

Estimado (a),

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que nos permita evaluar el Aprendizaje obtenido en el Programa de Inducción. Aplicado al personal que ingresa a TCS Ecuador, con el fin de realizar correctivos necesarios para el fortalecimiento del mismo.

Instrucciones:

- Lea el cuestionario detenidamente.
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere correcta.
- No deje preguntas en blanco.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

ÁREA DE TALENT MANAGMENT

1.Cuál es la utilidad de la herramienta PULSE.

- a) Mide la comunicación en la organización.
- b) Evalúa a las líneas de Supervisión y Jefaturas.
- c) Encuesta de Clima Laboral.
- d) Evalúa a todos los asociados.
- e) Ninguna de las anteriores.

2.Cuál es la utilidad de la herramienta SPEED

- a) Mide la comunicación en la organización.
- b) Evalúa las competencias del asociado.
- c) Es un sistema de evaluación del desempeño de 180 grados.
- d) Mide la productividad del asociado.
- e) Ninguna de las anteriores.

3. En qué consiste el PEEP

- a) Es una reunión del área.
- b) Es una iniciativa de comunicación organizacional.
- c) Es un programa “one to one” que incluye retroalimentación y mentoring por parte de los Seniors hacia los asociados.
- d) Es una reunión para conocer los beneficios de la empresa.
- e) Ninguna de las anteriores.

4. Cuáles son los tipos de Evaluación del Desempeño.

- a) Mensual
- b) Cuarter
- c) H1, H2 (semestral), A (anual), Pe (por proyecto)
- d) Trimestral
- e) Ninguna de las anteriores.

5. En el SPEED cuál es la función de la campana de GAUSS

- a) Para mantener una distribución normal en las evaluaciones.
- b) Para obtener el puntaje total de los asociados.
- c) Para evaluar a tu línea de supervisor o jefe inmediato.
- d) Para evaluar de manera subjetiva al los asociados.
- e) Ninguna de las anteriores.



TATA CONSULTANCY SERVICES

**Evaluación del Aprendizaje en el Programa de Inducción en TCS Ecuador
Octubre/2010**

Estimado (a),

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que nos permita evaluar el Aprendizaje obtenido en el Programa de Inducción. Aplicado al personal que ingresa a TCS Ecuador, con el fin de realizar correctivos necesarios para el fortalecimiento del mismo.

Instrucciones:

- Lea el cuestionario detenidamente.
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere correcta.
- No deje preguntas en blanco.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL Y BENEFICIOS

1. Cuáles son los beneficios que te brinda TCS Ecuador.

- a) Pago aporte personal IESS + uniformes + servicio de cafetería (a excepción del Call center) + seguro médico y de vida + tarjeta supermaxi.
- b) Pago aporte personal IESS + décimo tercero sueldo + fondos de reserva + recargo nocturno.
- c) Pago aporte personal IESS + décimo tercero sueldo + fondos de reserva + guardería.
- d) Pago aporte personal IESS + décimo cuarto sueldo + fondos de reserva + uniformes + servicio de cafetería (a excepción del Call center)
- e) Ninguna de las anteriores.

2. Cuál es el periodo de inicio y fin a tomar en cuenta para vacaciones anuales en TCS Ecuador.

- a) 1 año a partir de la fecha de ingreso.
- b) 01 Enero a 31 de diciembre.
- c) Depende de su fecha de ingreso.
- d) Cada 6 meses.
- e) Ninguna de las anteriores.

3. Cuando un asociado se incorpora en TCS Ecuador a mediados de año, cual es el número de días de vacación que puede hacer uso hasta el mes de diciembre.

- a) 8 días.
- b) 4 días.
- c) 6 días.
- d) 10 días
- e) Ninguna de las anteriores.

4. Cuál es el monto máximo que puedes solicitar para un Anticipo.

- a) 40 % de su sueldo básico.
- b) 50 % de su sueldo básico.
- c) 60 % de su sueldo básico.
- d) Cada 6 meses.
- e) Ninguna de las anteriores.

5. Cuáles son las fechas que puedes solicitar un Anticipo y que día se acredita.

- a) Después de ser pagada la nómina hasta el 15 de cada mes. Se acredita el viernes.
- b) Del 1ero al 15 de cada mes. Se acredita el mismo día.
- c) Del 22 al 30 de cada mes. Se acredita el viernes.

- d) Del 1ero al 15 de cada mes. Se acredita el viernes.
- e) Ninguna de las anteriores.



TATA CONSULTANCY SERVICES

**Evaluación del Aprendizaje en el Programa de Inducción en TCS Ecuador
Octubre/2010**

Estimado (a),

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que nos permita evaluar el Aprendizaje obtenido en el Programa de Inducción. Aplicado al personal que ingresa a TCS Ecuador, con el fin de realizar correctivos necesarios para el fortalecimiento del mismo.

Instrucciones:

- Lea el cuestionario detenidamente.
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere correcta.
- No deje preguntas en blanco.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

ÁREA DE LEARNING

1. Cuáles son los pasos que debes hacer para inscribirte en cualquier curso.

- a) Solicitar la aprobación de tu línea de Supervisión, si el curso no corresponde a tu área.
- b) Enviar un correo de aprobación a LEARNING GROUP.
- c) Si tienes acceso a la herramienta de Ultimatix, registrarte en el sistema de acuerdo al ID del curso.
- d) Respuestas A y C.
- e) Respuestas A, B y C.

2. En el calendario MENSUAL enviando por Learning Group vía mail, encuentro la siguiente información:

- a) Capacitaciones Mandatorias únicamente.
- b) Capacitaciones Técnicas únicamente.
- c) Capacitaciones del Continual Learning Program y Mandatorias.
- d) Capacitaciones dictadas por clientes únicamente.
- e) Ninguna de las anteriores.

3. Que es el ICALMS.

- a) Una herramienta para ejecutar procesos operativos.
- b) Una biblioteca virtual.
- c) Una herramienta para ingresar tus horas de trabajo.
- d) Una herramienta para el desarrollo profesional del asociado.
- e) Ninguna de las anteriores.

4. TCS Ecuador ofrece conferencias a universidades con el Programa:

- a) AIP
- b) AISEC
- c) PEEP
- d) SPEED
- e) Ninguna de las anteriores

5. En toda Capacitación a la que participas es importante cumplir con lo siguiente:

- a) Cumplir con los pasos de la inscripción.
- b) Firmar el listado de asistencia al final de la capacitación.
- c) Llenar de manera completa la retroalimentación y entregar al instructor.
- d) Respuestas A y B.
- e) Respuestas A, B y C.



TATA CONSULTANCY SERVICES

**Evaluación del Aprendizaje en el Programa de Inducción en TCS Ecuador
Octubre/2010**

Estimado (a),

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que nos permita evaluar el Aprendizaje obtenido en el Programa de Inducción. Aplicado al personal que ingresa a TCS Ecuador, con el fin de realizar correctivos necesarios para el fortalecimiento del mismo.

Instrucciones:

- Lea el cuestionario detenidamente.
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere correcta.
- No deje preguntas en blanco.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

ÁREA del RMG

1. Que significan las iniciales RMG

- a) Recruitment Managment Group.
- b) Resource Material Gathring.
- c) Resource Managment Group.
- d) Request Managment Group.
- e) Ninguna de las anteriores.

2.Cuál es la función principal del RMG en TCS Ecuador.

- a) Procesar la nómina de los asociados.
- b) Encargado del recurso interno.
- c) Realizar el seguimiento a proyectos internos.
- d) Encargado del cliente externo.
- e) Ninguna de las anteriores.

3. A qué área pertenece el RMG.

- a) Tecnología
- b) Financiero
- c) Seguridad Informática
- d) Recursos Humanos
- e) Ninguno de los anteriores.

4. Cuando debo actualizar mi Hoja de Vida.

- a) Al culminar mi educación formal.
- b) Al completar el curso en ICALMS.
- c) Al terminar una asignación o proyecto.
- d) Respuestas A y B.
- e) Respuestas A, B, y C.

5.Cuál es la responsabilidad de tu línea de Supervisión con el RMG

- a) Notificar la asignación del asociado en un área o proyecto.
- b) La desasignación de un asociado a un área o proyecto.
- c) La extensión de la asignación a un área o proyecto.
- d) Respuestas A, B, C.
- e) Ninguna de las anteriores.



TATA CONSULTANCY SERVICES

**Evaluación del Aprendizaje en el Programa de Inducción en TCS Ecuador
Octubre/2010**

Estimado (a),

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que nos permita evaluar el Aprendizaje obtenido en el Programa de Inducción. Aplicado al personal que ingresa a TCS Ecuador, con el fin de realizar correctivos necesarios para el fortalecimiento del mismo.

Instrucciones:

- Lea el cuestionario detenidamente.
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere correcta.
- No deje preguntas en blanco.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

ÁREA RECRUITMENT

1. Que es el programa AIP.

- a) Programa de convenios para obtener la base de datos de los mejores estudiantes.
- b) Programa de convenios para obtener la base de datos de candidatos con experiencia.
- c) Programa de Capacitación para los mejores estudiantes.
- d) Programa del Peep.
- e) Ninguna de las anteriores.

2. Cuál es el valor que TCS (HR) te cancela cuando el candidato que refieres, cumple con el perfil publicado vía mail y además pasa a ser fijo.

- a) \$ 100
- b) \$ 80
- c) \$ 70
- d) \$ 50

e) Ninguna de las anteriores

3. Que se toma en cuenta para definir un GRADE.

- a) Homologación del cargo.
- b) Experiencia relevante + educación + competencias.
- c) Roles dentro de proyectos y procesos.
- d) Respuestas A y B.
- e) Respuestas A y C

4. Cuáles son las abreviaturas correctas de:

- a) BPO Operaciones, Mesa de servicios y Call Center.
- b) CC Tecnología, Infraestructura, Consultoría.
- c) BPO Administración y Consultoría.
- d) Respuestas A y B
- e) Respuestas A y C

5. En qué consiste el BGC (Background Check)

- a) Verificación de referencias personales y laborales.
- b) Verificación de título profesional.
- c) Visita domiciliaria.
- d) Verificación de antecedentes personales y judiciales.
- e) Todas las anteriores.



TATA CONSULTANCY SERVICES

**Evaluación del Aprendizaje en el Programa de Inducción en TCS Ecuador
Octubre/2010**

Estimado (a),

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que nos permita evaluar el Aprendizaje obtenido en el Programa de Inducción. Aplicado al personal que ingresa a TCS Ecuador, con el fin de realizar correctivos necesarios para el fortalecimiento del mismo.

Instrucciones:

- Lea el cuestionario detenidamente.
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere correcta.
- No deje preguntas en blanco.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

GENERALIDADES DEL GRUPO TATA

1. La visión vigente de TCS es:

- a) Alcanzar el 1.2 bn en el 2012.
- b) Ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos de negocio.
- c) Top Ten en el 2010.
- d) Respuestas A y C
- e) Ninguna de las anteriores.

2. Cuáles son los valores de TCS :

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| a) Alegría | d) Integridad |
| Liderar el cambio | Liderar el cambio |
| Excelencia | Excelencia |
| Respeto | Respeto por las personas |

Conocimiento y Participación

- b) Integridad
- Liderar el cambio
- Excelencia
- Respeto
- Conocimiento

- c) Integridad
- Liderar el cambio
- Excelencia

Conocimiento y Participación
Proveer

Conocimiento y Participación

- e) Alegría
- Liderar el cambio
- Excelencia
- Respeto
- Innovación

3. Los servicios que ofrece TCS Ecuador son:

- | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|
| a) Servicios de IT
BPO | b) Infraestructura
Consultoría | c) Servicios de IT
Operaciones |
| Consultoría | Financiero | Call Center |
| d) Administrativo
Servicios de II
BPO | e) Ninguna de las anteriores | |

4. Los Gerentes de las áreas Comercial, Delivery, Operativo son:

- | | | |
|--|---|---|
| a) Roberto León
Swagata
Victor Regalado | b) Cecilia Gaibor
Roberto León
Wladimir Cabrera | c) Victor Regalado
Mauro Loza
Danny Navarrete |
| d) Roberto León
Cecilia Gaibor
Victor Regalado | e) Ninguna de los anteriores. | |

5.Cuál es el nombre del Gerente General de TCS Ecuador

- a) Gabriel Rozman
- b) Henry Manzano
- c) Roberto León
- d) Gonzalo Pozo
- e) Ninguno de los anteriores.

ACTA DE REUNIÓN: Presentación Proyecto de tesis

Asistentes:	
TCS	Fabricio Espinosa (Fe) Giovanni Lescano (Gl) Ximena Villena (Xv) Carmen Rosa Villalba (Cv) Érick Zurita (Ez) Graciela Herrera (Gh) Kathy Rodriguez (Kr)

Datos de la reunión	
Fecha y hora	10 de Junio de 2010 ; 16:00 horas
Ubicación	Oficina de Capacitación Bogotá y 10 de Agosto Quito.

Temas Tratados y Puntos Relevantes:

Durante la reunión se trato específicamente sobre el desarrollo del proyecto de tesis a ejecutarse en TCS Ecuador:

- Exposición del proyecto: Validación del Programa de Seguimiento a la Inducción en una empresa Multinacional TCS Ecuador por parte de la investigadora a la Jefe del área de Capacitación y facilitadores.
- La investigadora, da a conocer los resultados del Cuestionario utilizado para el diagnóstico del programa de inducción actual en TCS.
- Se revisan y analizan conjuntamente los resultados presentados.

- Posteriormente, se presentan las propuestas a llevarse a cabo en el proyecto, así como la implementación de una herramienta (evaluación de aprendizaje) que permitirá medir el aprendizaje retenido durante el proceso de Inducción y actividades a ejecutarse.
- Se indican que dicha herramienta y actividades se basaron en las siguientes fases:
 - ✓ Situación actual de la TCS.
 - ✓ Análisis Foda.
 - ✓ Resultados del diagnóstico sobre el impacto del programa de inducción actual.
 - ✓ Observación participante en todo el programa de inducción.
 - ✓ Revisión de la presentación de cada facilitador.

RESPONSABILIDADES:

- Se agenda reunión de manera individual con cada facilitador para revisar la herramienta de Evaluación de aprendizaje y planes de acción a ejecutarse. (Kr) 29/06/2010
- Área de Compensación salarial y beneficios. (Fabricio Espinosa) 06/07/2010
- Área de Talento Humano. (Giovanni Lescano) 13/07/2010
- Área de Selección. (Ximena Villena) 20/07/2010
- Área de Capacitación. (Carmen Rosa Villalba) 27/07/2010
- Área Generalidades de Tcs Ecuador. (Érick Zurita) 10/08/2010

- Cada facilitador expone sobre las preguntas que deberá contener su módulo en la herramienta de evaluación, basadas en el diagnóstico.

TATA CONSULTANCY SERVICES



ACTA DE REUNION: Revisión del instrumento de Evaluación de Aprendizaje con el área de Capacitación y Facilitadores.

Asistentes:	
TCS	Fabricio Espinosa (Fe) Giovanni Lescano (Gl) Ximena Villena (Xv) Carmen Rosa Villalba (Cv) Érick Zurita (Ez) Graciela Herrera (Gh) Kathy Rodriguez (Kr)

Datos de la reunión	
Fecha y hora	15 de Octubre de 2010 ; 09:00 horas
Ubicación	Sala 1 Bogotá y 10 de agosto Quito

Temas Tratados y Puntos Relevantes

Durante la reunión se trataron los siguientes temas:

1. Se procedió a exponer al Jefe de Capacitación por parte de la investigadora los parámetros de medición del instrumento de Evaluación de Aprendizaje acordados con cada facilitador.
2. Se aprobó con el aval del Jefe de Capacitación dicho instrumento (formato) elaborado por la investigadora, con base a los objetivos del proyecto.

RESPONSABILIDADES

- Fijar la fecha de implementación del instrumento Evaluación de Aprendizaje a los nuevos integrantes en el programa de inducción a ejecutarse. (Gh) 08/10/2010
- Convocar a las líneas de supervisión de los participantes a reunión para proceder con una introducción clara sobre el programa que se va a iniciar. (Kr) 20/09/2010.
- Comunicar mediante correo electrónico a las líneas de supervisión de los participantes (alrededor de 17 personas) la fecha de aplicación de la evaluación de aprendizaje. (Kr) 27/09/2010.
- Se acuerda llevar un registro de asistencia de los participantes. (Kr) 08/10/2010
- Coordinar la logística para la aplicación de la prueba. (Kr) 07/10/2010

ACTA DE REUNIÓN: Revisión de los resultados de la Evaluación de Aprendizaje

Asistentes:	
TCS	Fabricio Espinosa (Fe) Giovanni Lescano (Gl) Ximena Villena (Xv) Carmen Rosa Villalba (Cv) Érick Zurita (Ez) Graciela Herrera (Gh) Kathy Rodriguez (Kr)

Datos de la reunión	
Fecha y hora	12 de octubre de 2010 ; 17:00 horas
Ubicación	Oficina de Capacitación Bogotá y 10 de Agosto Quito.

Temas Tratados y Puntos Relevantes

Durante la reunión se trato específicamente sobre los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento:

- La investigadora, da a conocer los resultados obtenidos en las tabulaciones del instrumento.
- Se revisan y analizan conjuntamente los resultados.
- Posteriormente, se analiza la propuesta de las actividades a llevarse a cabo en el proyecto, para fortalecer el Seguimientos basándose en cuatro puntos principales como son: Jefes inmediatos y Líneas de Supervisión, Facilitadores, Nuevos

trabajadores, Folleto introductorio del programa de inducción de Tcs

- Se decide de manera conjunta la aprobación y ejecución de dichas actividades con el fin de obtener mejoras.
- En la próxima reunión se decidirán fecha de ejecución.

ACTA DE REUNIÓN: Descripción de Actividades y fechas de aplicación

Asistentes:	
TCS	Fabricio Espinosa (Fe) Giovanni Lescano (Gl) Ximena Villena (Xv.) Carmen Rosa Villalba (Cv) Érick Zurita (Ez) Graciela Herrera (Gh) Kathy Rodriguez (Kr)

Datos de la reunión	
Fecha y hora	15 de Octubre de 2010 ; 17:00 horas
Ubicación	Oficina de Capacitación Bogotá y 10 de Agosto Quito.

Temas Tratados y Puntos Relevantes

Durante la reunión se trataron los siguientes puntos:

- Se fijó la fecha de envío de correo electrónico a los jefes inmediatos y líneas de supervisión con el Asunto: Recordatorio sobre la importancia del proceso de Inducción, el cual contiene diferentes parámetros y se lo hará cinco días antes de llevarse a cabo el programa. (Kr) 26/10/2010
- Se enviará por correo electrónico a cada Facilitador, consejos claros y puntuales de lo que deberá mejorar en el contenido. Además se enviarán recomendaciones prácticas para optimizar su presentación. (Kr) 27/10/2010

- Se fijó fecha para la ejecución del taller Focus Group dirigido a los nuevos integrantes. Se les envía la convocatoria de asistencia. (Kr) 06/11/2010
- Elaboración del folleto introductorio al programa de inducción. Se mantuvo reunión con los facilitadores para revisar el contenido que deberá llevar dicho folleto. (fecha a acordar con Kr).
- Envío correo electrónico al jefe de capacitación con el desarrollo de la tesis, sus conclusiones y recomendaciones finales.