

**ESTUDIO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL TEMPORAL EN
ACCIÓN S.A. CALI**

PEDRO JOSÉ RAMOS MUÑOZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

**ESTUDIO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL TEMPORAL EN
ACCIÓN S.A. CALI**

PEDRO JOSÉ RAMOS MUÑOZ

Trabajo de Grado para optar al Título de Administrador de Empresas

**Director
DAVID JOSÉ LEAL RAMÓN
Director del Proyecto**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, Septiembre de 2012

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido la oportunidad de terminar mis estudios universitarios a cabalidad, siendo ésta una linda y muy constructiva experiencia en mi vida y en la vida de mi familia, cumpliendo un sueño que tenía proyectado lograr, que se convertirá en uno de tantos escalones que con mucha fe y compromiso seguiré, como parte de una puerta al éxito y al crecimiento que he abierto en mi vida.

A mi Mamá por ser la persona que me impulsó a seguir mis estudios, que sin importar los obstáculos y los inconvenientes que se hayan aparecido estuvo ahí, para alentarme siempre hacia adelante, siempre hacia mi meta.

A mi Papá por haber sido el encargado de apoyarme en todo tiempo y en todo lugar, brindándome su confianza y sus buenos deseos, colaborándome cuando más lo necesitaba con sus consejos y su voz de aliento.

A mi hermanita Yuly Sofía “Sofi”, una linda personita que me alegraba los días y las noches en los que el ajetreo del trabajo y del estudio me consumían, quien siempre tenía una sonrisa en su rostro que me ayudaba a despertarme y a darme cuenta del camino que tenía por delante, para ponerle al mal tiempo buena cara.

A mis Profesores y Amigos del Colegio Ciudad Córdoba, quienes en mi niñez plasmaron y sembraron en mí las ideas, las actitudes correctas, e hicieron de mí la persona que soy, brindándome la formación y el acompañamiento necesarios que sin los cuales no hubiera podido ser posible éste gran logro, quedando en mí como un muy buen lindo recuerdo.

A mis especiales amigos de la Universidad, quienes fueron compañeros y hermanos, en las buenas y en las malas, quienes me ayudaron a descubrir la vida de tantas formas posibles que hacían cada día más interesante y me mostraban la importancia de vivir la vida, de vivir la Universidad.

A mi Familia y a mis Amigos, por haber creído en mí, y en que iba a ser capaz de salir victorioso a pesar de lo difícil que era el reto, pero no imposible.

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque sin Él no hubiera sido posible ni iniciar ni terminar éste reto, sus Bendiciones y su palabra de Vida y Fe, me confortaron en los momentos más difíciles, y me hicieron estallar de alegría en mis triunfos, gracias a Dios porque pude entregar Todo de mi para hacer de ésta experiencia en mi vida la mejor, dejando huella en mí, y en todas las personas que pasaron por este tiempo, siendo partícipes de una u otra manera de este gran triunfo.

A mis Padres y mi hermanita por ser ese apoyo incondicional y por nunca haber perdido su esperanza en lo que podía ser, mil gracias a ellos por soportar los trasnochos, las noches en vela y muchos otros sucesos que hacían parte del oficio, pero que con el inmenso amor que me tienen lo hicieron a un lado para no dejarme flaquear y darme ese impulso hacia adelante, iluminándome con sus palabras.

A los docentes de la Universidad del Valle, quienes me orientaron y me guiaron de la mejor manera durante éstos cinco años, construyendo en mí la madurez profesional necesaria para la exigente vida laboral.

Al profesor Javier Medina especialmente quien me brindó la oportunidad de iniciarme en la vida universitaria, de hacer parte del Instituto de Prospectiva aprendiendo cada día, fortaleciendo mi compromiso y mi interés de salir adelante, formando parte de mi historia en la Universidad forjando en mí una visión crítica de la vida, una visión prospectiva.

A la Universidad del Valle por haber sido ese lugar en el que plasmé mis sueños y mis objetivos, en donde encontré todo para llegar a donde estoy y a donde llegaré, gracias a su especial formación profesional que he alcanzado.

Al Profesor David Leal, quien me apoyó y me colaboró en la consecución de mi Trabajo de Grado con sus importantes consejos y asesorías de principio a fin.

A todo el Personal de Acción S.A. a los cuales tengo en mucha estima y admiración, quienes a pesar de sus fuertes ocupaciones, tuvieron siempre un tiempo para mí sembrando grandes cosas de las cuales aprendí y pude poner en práctica, convirtiéndose más que en mis compañeros y jefes en mis guías y maestros en la vida laboral.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 ALCANCE DEL PROYECTO	16
1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	17
1.4 JUSTIFICACIÓN	18
1.5 DISEÑO METODOLOGICO	21
2. MARCO REFERENCIAL	23
2.1 MARCO TÉORICO	23
2.2 GLOSARIO	46
2.3 MARCO EMPRESARIAL	51
2.3.1 Presentación del Grupo Acción Plus	51
2.3.2 Compañías pertenecientes al Grupo Acción Plus	52
2.3.3 Servicio Social: Fondo de Empleados y FUNDACIÓN	55
2.3.3.1 Fondo de Empleados	55
2.3.3.2 FUNDACIÓN	55
2.3.3.3 Balance Social del Grupo Acción Plus	56
2.3.4 Direccionamiento Estratégico del Sistema de Gestión de Calidad	56
2.3.4.1 Misión del Grupo Acción Plus	56

2.3.4.2 Visión del Grupo Acción Plus	56
2.3.4.3 Política de Calidad del Grupo Acción Plus	57
2.3.4.4 Objetivos Estratégicos	57
2.3.4.5 Objetivos de Calidad	57
2.3.5 Estructura Organizacional	58
2.3.5.1 Presidencia	62
2.3.5.2 Comité de Gerencia	62
2.3.6 Requisitos Generales de los Clientes	64
2.3.7 Requisitos legales y Reglamentación aplicables	65
2.3.8 Estructura de los Procesos	65
2.3.9 Logros del Grupo Acción Plus	67
2.3.10 Certificaciones	68
2.3.11 Descripción de productos y servicios	69
2.3.12 Responsabilidad Social	70
2.3.13 Temas de BASC	71
2.3.14 Soluciones ofrecidas (Paquete de productos y servicios)	71
3. RESULTADOS	72
3.1 ESTUDIO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN A PERSONAL EN MISIÓN DE ACCIÓN S.A.	72
3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE INDUCCIÓN	75
3.3 ANÁLISIS INTEGRAL DE LA INDUCCIÓN	78
3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS COMPONENTES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	79

3.5 PROPUESTA Y RECOMENDACIONES	80
3.5.1 Propuesta General de intervención en el proceso de inducción actual	81
3.5.2 Recomendaciones de mejora en relación a los objetivos del proceso de inducción actual	83
3.5.3 Plan Organizado de mejora en relación a los objetivos del proceso de inducción actual	85
3.5.3.1 Descripción del Plan Organizado de Mejora	86
3.6 PROPUESTA DE FORMULACIÓN DE UN PLAN DE INDUCCIÓN A EMPRESAS CLIENTE TOMANDO COMO BASE LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIO DEL MODELO DE INDUCCIÓN EN ACCIÓN S.A.	90
3.6.1 Objetivo del Plan de Inducción	90
3.6.2 Planeación de la inducción	90
3.6.3 Hacer en el Plan de Inducción	92
3.6.4 Verificar en el Plan de Inducción	92
3.6.5 Actuar en el Plan de Inducción	92
4. CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFIA	96

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Unidad de Estudio: Unidad de Mercadeo	14
Figura 2. Modelo de oficio de bienvenida al nuevo empleado	36
Figura 3. Modelo de oficio de presentación al jefe inmediato	40
Figura 4. Modelo de formato para programas en capacitación	41
Figura 5. Organigrama Corporativo Nacional de Agencias	58
Figura 6. Estructura de Vicepresidencia	59
Figura 7. Estructura de Gerencias	59
Figura 8. Estructura de Presidencia	62
Figura 9. Modelo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	63
Figura 10. Estructura del Comité de Gerencia	63
Figura 11. Descripción de los Procesos de Operación en Acción Plus	66
Figura 12. Descripción de los Procesos de Suministro de Personal y de Administración de Nómina	67
Figura 13. Certificaciones	68
Figura 14. Proceso de inducción de empleados en misión	72
Figura 15. Proceso de contratación de personal	73
Figura 16. Formato de inducción a la Compañía	77
Figura 17. Formato informe de mantenimiento al cliente	87

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Plan de Acción o de Intervención sobre el proceso de inducción	93
Cuadro 2. Fase 2: Ejecución del Plan de Acción	94

RESUMEN

Este proyecto de investigación muestra el estudio hecho al proceso de inducción que la organización Acción S.A., aplica a su personal temporal más conocido como *empleados en misión de obra o labor*.

Dicho estudio abarca la caracterización del proceso de inducción que permite conocer como se hace en la actualidad, la metodología que orienta dicho proceso y los elementos que la constituyen.

En dicho estudio se practica un análisis integral del proceso de inducción según directrices teóricas de autores y de expertos en el tema de la Gestión Humana, para ofrecer alternativas de mejoramiento según los resultados obtenidos, con el fin de lograr el modelamiento de una inducción organizada que permite el acople de los empleados de acuerdo a las políticas de gestión en la organización.

Para finalizar, se muestra la formulación de un Plan Integrado de Intervención sobre el proceso actual de inducción, teniendo en cuenta para su construcción lineamientos de tipo PHVA, soportado sobre recomendaciones generales producto de éste estudio, constituyéndose en una Propuesta Consolidada de un Modelo de Inducción para ser aplicado en Empresas Cliente de Acción S.A.

INTRODUCCIÓN

En el Siglo XXI, se observa con mayor facilidad los cambios que ha tenido la estructura laboral a nivel mundial: se habla de la *flexibilización laboral*. Este es un término que hace referencia a una tendencia del desarrollo económico de las naciones versus el desarrollo laboral de las sociedades.

El mercado laboral a pesar de que no se debe regular por fuerzas de oferta y de demanda, se hace, como si éste fuese cualquier tipo de mercado y eso es ocasionado por las inconvenientes políticas salariales y el mal manejo de los costos salariales, lo que constituye al mercado laboral en un mercado derivado de la actividad económica, considerando el trabajo como una “mercancía regulada” por factores de consumo, rompiendo el paradigma de que *el capital humano es lo más importante en una organización.....las personas son los más importante*, para pasar a interesarse nada más por los rendimientos que éstos puedan dar a las cifras financieras al final de cuentas, siendo las personas vistas como un número.

Por ello se hace referencia a los costos de mano de obra, “*HACER MÁS CON MENOS*”, donde el menos está en los costos laborales y el más está en la plusvalía generada, perdiendo el empleo ese “corona” de dignidad y de bienestar para las personas.

Con todo este “corre-corre” de las organizaciones y sus políticas de “Gestión no-Humana”, se ha perdido de vista lo fundamental: *el capital humano*, para llegar a lo importante: *la rentabilidad*. El rendimiento económico si es importante para una empresa, lo es porque de este depende su sostenimiento, pero es fundamental el papel que cumplen las personas para hacer esto posible.

Esto ratifica la existencia de la *tercerización* u *outsourcing* que permite mayor ganancias con menores costos sobretodo laborales, y en ese ir y venir, los procesos de contratación han sentado su atención en cubrir vacantes con personal “más o menos idóneo” por un tiempo regular en el cual se “ahorren” unos cuantos pesos y puedan tener más para mostrar en un balance contable, haciendo perder el valor del trabajo.

Todo esto para decir que la contratación actual en la gran mayoría de compañías además de hacer perder la esencia del empleo, hace perder las condiciones propias de una contratación formal y responsable: *la inducción no existe a los ojos del empresario*, la figura del empleado temporal que se maneja actualmente no da tiempo al acople empleado-cargo y cargo-empleado, sino que “abre las puertas para que empiece la corrida con un toro vendado”.

La contratación va supeditada a la búsqueda de candidatos para un cargo vacante por un *corto de tiempo*, *corto* porque si es extenso dicho contrato generarían costos laborales que pagar, por lo cual a pesar de que son dictaminados por ley, pueden “esquivarse” con modelos de contrato “flexibles”; *corto el tiempo* porque entre más rápido sea contratado el personal más rápido comenzará a trabajar y asimismo más rápido dará réditos de su vinculación, dejando de lado aspectos importantes para el sostenimiento y perduración en el cargo y en la empresa misma.

Por ello la inducción es y será siempre parte indiscutible de un proceso de contratación, pero no como una figura “pintada en la pared” o “un requisito por cumplir”, sino como una herramienta de Gestión Humana capaz de marcar la diferencia en un personal nuevo que ingrese a una organización, que se note que existió interés no solo del rápido comienzo de labores, sino por hacer posible una interacción entre el talento del nuevo colaborador y los procesos a lo que ingresa, que exista un proceso de acoplamiento que facilite el desarrollo continuo de la organización y del empleado, que propicie un ambiente de trabajo donde exista sentido de pertenencia y compromiso: elementos de una acción estratégica a largo plazo como parte de la verdadera competitividad y el inicio de la cualificación de la mano de obra a pesar de las condiciones del entorno cambiante y “salvaje”.

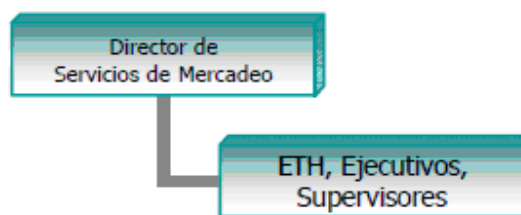
Se toma pues como parte de una solución a la flexibilización laboral, que en las políticas de personal de las compañías que practican el outsourcing o tercerización, se enfatice la validez del ser humano como un *ser laboral* que construye y que tiene un valor agregado, que para descubrirlo y poder hacer uso de él hay que darle la oportunidad para que se muestre y se consolide, ello una invitación a la alta gerencia para que dé un vistazo a lo que ha hecho producto de las condiciones flexibles del trabajo y el ahorro de costos, y vea que por medio de la inducción formal y eficaz, se abre la puerta a que el talento de las personas sea en realidad el capital humano del que todos hablan, y haga posible el aumento de la calidad de los trabajadores con la participación y contribución de la organización y de sus miembros: *HACER MÁS CON MÁS*.

1. PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El objeto de estudio en éste proyecto es el proceso de inducción del personal temporal de Acción S.A. perteneciente a la **UNIDAD DE MERCADEO**, (*Ver Figura 1*), el cual es dirigido a todo nuevo empleado que es contratado y se incorpora a la organización tras terminar el respectivo proceso de contratación.

Figura 1. Estructura de la Unidad de Mercadeo



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

En la actualidad el proceso de inducción es un proceso simultáneo o integrado al proceso de contratación en el cual se presenta un video institucional con los principales elementos normativos y corporativos de ACCIÓN S.A., bajo el acompañamiento de un líder de proceso mixto (líder que orienta tanto el proceso de contratación como de inducción) el cual finaliza con la calificación hecha en un formato.

La inducción en el momento cuenta con parámetros de integralidad y de profundidad limitados, dado que la retroalimentación a dicho proceso que hacen los mismos empleados a los que se somete a inducción, difiere en la mayoría de los casos con lo apreciado en su desempeño laboral evidenciando confusiones y reprocesos además de la ausencia de soportes o ayudas para evitarlo.

¿Qué propuesta organizada a manera de plan, permite el mejoramiento continuo del proceso de inducción optimizando los recursos disponibles y cumpliendo a la vez con los objetivos de éste?.

En éste proyecto se pretende generar una propuesta de plan de inducción que proporcione la máxima integralidad y profundidad posibles con la cual se haga seguimiento al proceso de manera objetiva actuando oportunamente en la prevención de posibles desviaciones haciendo uso permanente de la comunicación activa, presentando las siguientes características:

- Modificación sutiles en la inducción actual
- Énfasis en el mejoramiento continuo
- Eliminación de la necesidad de hacer evaluación de desempeño.
- Instauración de actividades de acompañamiento y reforzamiento
- Optimización de recursos disponibles

1.2 ALCANCE

El presente proyecto se enfoca en la inducción como elemento estratégico y fundamental en la Gestión de Personal, por ello se hace un estudio a la inducción que Acción S.A. hace al personal temporal que es contratado bajo la modalidad de obra o labor para otras empresas, enfocándose solamente en la inducción del personal en misión y no en el administrativo (o de planta fija) con el fin de conocer el estado real de la Gestión Humana en empleados temporales, interesado en ello para conocer como es el funcionamiento de una compañía administradora de personal en misión temporal y develar así posibles inconsistencias durante el proceso, escogiendo a la inducción por ser un proceso cercano y de dominio de información, suministrada por el Área de Gestión Humana y lo más importante que es hacer una revisión estructural de los procesos que dicha área desempeña en la compañía y así saber que tan coherentes y ajustados están con las Políticas Corporativas de Gestión.

Para el caso de Acción S.A., es pertinente conocer los resultados de dicho estudio ya que ello podría constituirse en una oportunidad de ofrecer un mejor servicio de lo que actualmente se brinda a sus empresas cliente por el hecho de que su producto final a la sociedad son *servicios relacionados con personal*.

La inducción que desarrollan las empresas clientes de Acción S.A. es distinta a la que ésta aplica, dado que se enfatizan en el cargo y las actividades que le competen, haciendo uso en algunos casos de herramientas de trabajo o protocolos de operación muy específicos entre empresas, es por ello que se decide elegir la inducción que Acción S.A. aplica, porque es mas simple de estudiar y de realizar la investigación, porque orienta al conocimiento de aquella y el empalme de doble vía: *organización-empleado* y *empleado-organización*, siendo además de interés para dicha investigación la manera como se realiza en una empresa como Acción S.A. a la cual muchos sin conocimiento de causa califican como cooperativa o bolsa de empleo la cual “no se interesa” por los empleados, sino únicamente por el servicio de suministro de personal.

En relación a la investigación, por ser producto de una práctica y no de creación de monografía o tesis, se dispone únicamente como base de información a los miembros del Área de Gestión Humana, y los soportes y documentación corporativa otorgados, tanto en medio impreso y escrito como digital tomado de intranet, de manejo interno dentro de la organización.

1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

OBJETIVO GENERAL

-Estudiar el proceso de inducción actual que Acción S.A suministra a sus empleados en misión para generar un plan de acción sobre el mismo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Describir como se hace en la actualidad el proceso de inducción.

-Realizar un análisis integral al proceso de inducción teniendo en cuenta los propósitos que le orientan y el desarrollo metodológico que presenta.

-Identificar los elementos componentes del proceso de inducción.

-Proponer recomendaciones y un plan organizado de mejora que sean coherentes a los objetivos de la inducción.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Actualmente, las condiciones del mercado laboral son muy dinámicas, esto es evidente en la oferta de empleos con condiciones particulares a las cuales el candidato se debe adaptar obligatoriamente para cumplir con el propósito de su cargo y mantenerse en él, se incluyen factores como la cultura organizacional de la empresa, descripción y contenido del cargo, reglamento de trabajo, entre otros que se constituyen como elementos necesarios de tener en cuenta para la adaptación laboral por medio del proceso de *inducción*.

Lo anterior está respaldado por la coyuntura laboral en la que se evidencia incremento en la demanda de trabajadores temporales, que en cierta manera ha sustituido la demanda de empleados permanentes, generando flexibilidad en los procesos de transacción laboral, en el caso de los costos referentes a *inducción* y *entrenamiento*, necesarios para el acople entre empleado, cargo y organización.

La inducción es importante en la medida en que se convierte en la “plataforma” de acople entre el empleado, el cargo y la organización, contribuyendo de buena forma al ajuste ocupacional, en lo cual debe existir un nivel de coherencia entre las actividades de inducción, las funciones del cargo y el impacto en la organización del nuevo empleado que ingresa.

Es necesario profundizar en el aspecto de los procesos de inducción, dado que algunas organizaciones no realizan análisis exhaustivos a los cargos a los cuales ofrecen vacantes y no diseñan programas inductivos coherentes a las necesidades o requerimientos de dichos cargos, o en algunas ocasiones los planes de inducción diseñados no cumplen en su totalidad las expectativas que se esperaban.

Se considera importante el estudio detallado de los planes de inducción, para que desde el comienzo de labores en la organización el empalme sea el indicado, el empleado cumpla con su función y se convierta en un miembro estratégico que proporcione apoyo y contribuya al logro de los objetivos organizacionales y la misión de su cargo, alineado con la cultura organizacional como aliciente de un buen clima laboral permitiendo así, que su permanencia en la organización sea una experiencia agradable y constructiva tanto para él como para la empresa en la cual estará.

La inducción hace parte de las actividades que se utilizan para la adaptación de las personas a la organización, es uno de los procesos de mas importancia dado que se convierte en el instrumento mediante el cual los nuevos empleados entran a la empresa, se integran con procesos y con las personas que trabajan en ésta y hacen parte de un nuevo grupo.

Las palabras para denotar la importancia de la inducción giran alrededor de *la persona, la sociedad y la organización*, su intersección exitosa constituirá sin lugar a dudas una ventaja evidente, con la cual se forjará en el individuo la capacidad para comprender y asumir con criterio las actividades que estén a su alcance en relación con la organización en la que trabaja de acuerdo al entorno en el que se encuentre, facilitando la formación de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes como parte del talento y la experticia indispensables para desempeñarse bien en su trabajo. Esto hace posible la creación de valor agregado de acuerdo nivel de afinidad que haya tenido con las políticas, los valores, las costumbres, las normas y la actividad económica de la organización como elementos constitutivos de la *cultura organizacional* soportados en procesos precedentes de desarrollo humano.

Por otro lado, la inducción se constituye como una actividad transversal del individuo y de la organización: *por parte del individuo* compone la manera como explora, entiende, asimila y se integra en un nuevo contexto, al margen de la parte ética y moral, por toda la serie de implicaciones que genera en los valores personales y familiares con los cuales fue formado frente a lo novedoso que le espera en la organización y del personal que se encuentra allí, afectando también el componente funcional en la manera *cómo hacer* el trabajo, dado que al cambiar de empresa o entrar a una nueva, ello se modifica, y por ende es indispensable que se tenga claro y se sepa manejar para la conveniencia de todos los interesados.

En el caso de la organización, el ingreso de personal nuevo se define como un *esfuerzo* representado por: la entrega de todo lo necesario, ya sea tangible o intangible para que el empleado cumpla con las expectativas por las cuales fue contratado, responda a un nivel de productividad y de desempeño ideales, y se convierta en una pieza de apoyo de la organización; es cierto también que no solamente quien debe adaptarse es la persona, también lo debe hacer la organización en la medida en que éste nuevo elemento que ingresa le constituirá actividades adicionales en la gestión de personal de incumbencia y responsabilidad por parte de las directivas.

De nuevo la inducción, es la respuesta a esas preguntas y dudas que surgen, porque es la organización con sus integrantes de Gestión Humana quienes analizan, organizan y formalizan las actividades que se deben realizar para evitar inconvenientes y alcanzar éstos fines con el manejo de los nuevos empleados incluyéndolo en la inducción: *diseñándola en función de las necesidades y procesos relacionados con el individuo que ingresa, y también en función del cargo para que otros que lo puedan reemplazar no tengan inconvenientes*, construyendo el proceso de inducción de forma objetiva (interesada en el cargo, las funciones y tareas) y de forma subjetiva (interesada en el individuo como empleado y ser humano).

En el caso particular de los empleados en misión (personal temporal vinculado por contrato de obra o labor) el proceso de inducción es una actividad determinante del éxito, del progreso y de la actividad que vaya a desempeñar por lo que además de ser el primer contacto formal con la organización, se constituye *casi en la única* oportunidad de orientarlo correctamente en sus funciones y en su desenvolvimiento en la empresa, proporcionándole valor e importancia a la inducción a partir de su aplicación para la preparación del individuo y de los resultados que tenga en el desempeño, lo que permitirá tener bajo control todo cambio o suceso que se genere a causa de la nueva incorporación.

Se constituye la inducción como esa dosis de información, de formación, de adiestramiento y de educación para el personal temporal, que por motivos de la velocidad de los procesos y modalidad de contrato, no es brindada de la manera ideal caso contrario a los empleados fijos que si lo reciben, siendo la inducción pertinente en éste tema, la cual si llegase al nivel indicado facilitaría en la persona una *filosofía positiva* la cual contribuya a la asimilación e identidad de la cultura organizacional y a la asimilación y entendimiento también de las normas junto a elementos estratégicos: *mejoramiento continuo y colectivo: organización, sociedad e individuo.*

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

En éste proyecto se define como objeto de estudio un proceso: *la inducción realizada en Acción S.A. a los empleados en misión pertenecientes a la Unidad de Mercadeo*, éste será estudiado en relación a los objetivos propuestos y en coherencia al marco teórico general para poder caracterizarlo mediante un análisis integral, terminando con propuestas y recomendaciones de mejoramiento o reformulación en función de los términos en que se encuentre.

En relación a la Metodología, éste es un estudio de *tipo descriptivo*, ya que sobre dicho objeto de estudio se procede a *identificar los elementos y características que tiene, y la forma como se hace en la actualidad*.

Como se mencionó, se realizará un *análisis* que hace posible la *caracterización del proceso de inducción* de acuerdo a su nivel de cobertura en los temas tratados, en el grado de intensidad o acompañamiento en su aplicación, y en la serie de procedimientos que sigue en su desarrollo, respaldado por información suministrada en los documentos corporativos del Área de Gestión Humana y por observación simple a dicha actividad, por lo cual se toma como método de investigación una modalidad mixta, que combina *la inducción, la síntesis y la observación*:

Por un lado la *inducción* como método de investigación, permite el estudio particular de los procesos de inducción del personal en ésta organización, siendo comparado con el marco teórico general guardando la coherencia necesaria para no cometer errores y no caer en subjetividades que desvíen el correcto desarrollo del proyecto.

Es escogida también la *síntesis* dado que a partir de la interrelación que existe entre los elementos del objeto de estudio y su correspondiente análisis, serán dadas explicaciones al proceso de inducción en un amplio contexto, para resolver dudas y aclarar ideas en la formación de conceptos y conclusiones.

Por último, la *observación* se torna como un método investigativo para poder captar la información de manera directa y, constatar y soportar su veracidad en relación a la manera como es presentada en los registros de la empresa, sirviendo como dinamizador del estudio al entrar en contacto con éste y con sus participantes.

Las fuentes de información para efectos de éste estudio son catalogadas como *primarias y secundarias*. Las fuentes primarias están representadas por:

-Observación Simple:

Desarrollada en el momento en que se presta atención a la manera como se realiza la inducción y cómo reaccionan los asistentes durante su ejecución, actuando como espectador del proceso de inducción desde que inicia hasta que termina para tomar la información de éste.

Y las fuentes secundarias están constituidas por:

-Documentos Corporativos:

Facilitados por la organización de parte del Área de Gestión Humana, donde se encuentra información sobre los procesos de manejo de personal, documentados y soportados en registros y manuales de trabajo, que para efectos del estudio, girará en torno a la inducción y procesos a fines.

Para terminar de definir el marco metodológico de éste estudio, la presentación de la información se hará de una manera clara y sencilla, mostrando de forma *escrita* lo proporcionado por las fuentes organizando todo lo consignado de manera ordenada para hacer más entendible su comprensión y facilitar el entendimiento del análisis realizado.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

En Gestión Humana, uno de los *macroprocesos*¹ es el de la *Incorporación y Adaptación de las Personas* que tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización y a su estrategia, que involucra la participación de los procesos de Requisición de Personal, Reclutamiento, Selección de Personal, e Inducción

Esto demuestra la importancia de dicho proceso tanto para la organización por causa del nuevo integrante que llega como para el empleado que es contratado, puesto que permitirá lograr una entrada eficaz a su puesto de trabajo y el comienzo rápido y correcto de labores.

Dessler (1991) menciona que la inducción busca minimizar el nerviosismo y la incertidumbre que presenta el individuo como nuevo empleado, ya que ésta se constituye como el medio para guiar a la persona hacia la incorporación de su puesto de trabajo y a la organización como un todo.

De acuerdo con Meighan (1991), es necesario un momento de conocimiento mediante una “*visita tranquila*” que permita conocer con antelación las instalaciones de la compañía, el grupo de trabajo y los superiores, antes de la fecha de iniciar labores como “una forma de aclimatarse el nuevo empleado más rápidamente, eliminando una inquietud a veces verdaderamente real de conocer personal nuevo”². Esto como parte de un esfuerzo de la compañía por construir las condiciones necesarias para el correcto y cómodo proceso de adaptación del nuevo empleado, evitar brechas y posibles errores bien sea por información incompleta u otras causas, también visto desde la idea de que el mismo empleado construya para él una visión o un concepto de la organización a la cual va incorporarse, que facilite y agilice la inducción, entendiéndose que el nuevo empleado ha generado interés por la empresa y por ende haya logrado un nivel de familiarización razonable con las expectativas que tienen las directivas que planearon dicha actividad.

¹ GARCÍA, Mónica. “LA GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON EL MANAGEMENT, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAPITAL SOCIAL”. Como parte de la Convocatoria Interna para Grupos de Investigación Grupo de Investigación Humanismo & Gestión. Universidad del Valle. Santiago de Cali. 2005, pp. 16

² MEIGHAN, Michael (Autor), VILLAMIZAR HERRERA (Traductor). Programas de Inducción: Entrenamiento, Diseño y Ejecución. Versión Traducida. Legis Editores. Santafé de Bogotá-Colombia. 1991, pp. 50

Como menciona Meighan (1991), esto no solo atrae personal sino que constituye buenas relaciones públicas en el grupo de trabajo gracias a la presentación del nuevo empleado al resto de personal, lo que corta posibles barreras y posibilita la integración de grupo, construyendo las bases de un buen clima organizacional. En parte la visita hace posible que el nuevo empleado esté preparado para el primer día, que tenga confianza y que esté informado acerca de sus actividades, facilitando su disposición y mejorando su aprendizaje y capacidad de adaptación, permitiendo que el proceso de inducción sea exitoso, tanto para la organización que dirige el proceso como para el nuevo empleado que lo recibe y lo aplica.

Es necesario resaltar la necesidad de que en el proceso de inducción haya una participación decidida y responsable de todas las áreas vinculadas, ya sea directa o indirectamente en la administración del talento humano, que facilite el sentido de pertenencia en el individuo y que su adaptación se facilite y se agilice, por el beneficio y el bienestar del trabajador y de la organización.³

Como mencionan Bohlander, Sherman y Snell (2001) para tener un programa de inducción bien integrado, es fundamental la cooperación entre el personal de línea y administrativo. Por lo general, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar las actividades de inducción y de brindar a los empleados de reciente ingreso información sobre las condiciones de empleo, compensaciones, prestaciones y otras áreas que no están directamente bajo la dirección de un supervisor. Sin embargo, el supervisor es fundamental en el programa de inducción. Los nuevos empleados están interesados en especial en lo que éste dice y hace, y cómo son los compañeros de trabajo. Antes de la llegada de un empleado nuevo, el supervisor debe informar al grupo que alguien se incorporará a la unidad, esto como parte del énfasis en el trabajo en equipo y de la cooperación.

Según comentan Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) la inducción es interesante además en la medida en que el trabajador que es contratado tiene un conocimiento limitado de la empresa y trae consigo un conjunto de creencias, valores y expectativas que confrontará con la realidad, por tanto es necesario que se decida que es lo que la empresa representa, diseñar un sistema de valores propios para que se logre el compromiso de los trabajadores.

³ GARCÍA, Mónica. “LA GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON EL MANAGEMENT, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAPITAL SOCIAL”. Como parte de la Convocatoria Interna para Grupos de Investigación Grupo de Investigación Humanismo & Gestión. Universidad del Valle. Santiago de Cali. 2005, pp. 16

Para García (2005) el ingreso del empleado a la organización se conoce literalmente como *inducción*, cuando el aspirante es notificado de ello y dentro del formalismo de bienvenida se le aclaran los motivos de contratación y se inicia el contacto directo con la empresa donde comienza a confrontar sus expectativas con la realidad.

A diferencia de la capacitación, que hace énfasis en el *qué* y el *cómo*, la inducción suele acentuar el *por qué*. Está diseñada para influir en las actitudes de los empleados respecto del puesto que realizarán y su papel en la organización.

Define la filosofía fundamental de las reglas y brinda un marco de referencia para las tareas del puesto⁴.

La inducción es la fase final de la vinculación de personal por medio del cual el empresario o los encargados del Área de Recursos Humanos se dan a la tarea de hacer conocer la empresa al nuevo funcionario y ayudarlo a desarrollar sus habilidades, para que realice bien el trabajo encomendado⁵.

Además, en esta fase se contemplará el acostumbrado período de prueba, que en nuestro medio está establecido en dos meses. Generalmente es el periodo de prueba donde se aprovecha para informarle sobre instalaciones, reglamentos, programas, servicios y beneficios de la empresa, y la descripción del cargo, complementándola con la presentación formal al resto de personal para facilitar su integración social⁶. Es importante incluir que para lograr la adaptación permanente de la fuerza laboral, se requiere de un proceso de comunicación continuo, se necesita un esfuerzo extra de acople, por lo cual la socialización es un complemento importante a ello.

El programa de socialización va mucho más allá, ya que está orientado a que los nuevos empleados aprendan reglas de comportamiento, conozcan de valores que se esperan de él por parte de la gerencia y se familiaricen de actitudes, conductas y estándares encontrados en la organización; de acuerdo con García (2005) constituye a partir del ingreso a la organización un proceso constante a reforzar con la capacitación.

⁴ BOHLANDER, George. SHERMAN, Arthur. y SNELL Scott. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 12ª Edición. International Thompson Editores. México 2001. pp. 250

⁵ ANZOLA ROJAS, Javier. GALEANO, Luis Jairo. Administración de Personal. Bogotá: Unisur – Mineducación, 1990, pp. 67-70.

⁶ GARCÍA, Mónica. “LA GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON EL MANAGEMENT, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAPITAL SOCIAL”. Como parte de la Convocatoria Interna para Grupos de Investigación Grupo de Investigación Humanismo & Gestión. Universidad del Valle. Santiago de Cali. 2005, pp. 16

El propósito de la socialización al comunicar la visión, la misión y demás características de la organización como lo menciona García (2005) es:

“Ampliar la zona de convergencia existente entre los objetivos y los valores de la compañía, y los objetivos y valores de sus integrantes. Además busca acabar con la disonancia cognoscitiva que no haya sido eliminada durante el reclutamiento y posterior selección. La socialización ayuda a la creación de condiciones en cuales el individuo y la institución se integran para su mutuo beneficio, propiciando un comportamiento similar y compromiso de sus miembros, dentro de la empresa, ayudando a que los trabajadores de reciente ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo, con el objetivo de que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible”⁷.

Chiavenato (1994) se refiere a la inducción en términos de *socialización*, un proceso de “desaprendizaje” tomando el concepto de **Socialización Empresarial**⁸ como una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamientos requeridos por la empresa en la que ingresan: “Este aprendizaje específico es el precio que deben pagar para ser miembros de la empresa”.

De manera general, los elementos o requerimientos del comportamiento que se esperan ser aprendidos mediante la socialización empresarial son según Chiavenato son:

- Los objetivos básicos de la organización
- Los medios elegidos para lograr los objetivos
- Las responsabilidades inherentes al cargo que se desempeña en la empresa
- Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función
- El conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

Continuando con la idea de Chiavenato, el grado en que el nuevo empleado debe aprender estos valores, normas y patrones de comportamiento depende del grado de socialización exigido por la empresa. Muchas veces la socialización

⁷ GARCÍA, Mónica. Ibíd., pp. 15

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Colombia, 1994, pp. 229-232

empresarial requiere un proceso destructivo o “desaprendizaje”⁹ de valores y patrones de comportamiento propias de otras empresas en las que haya trabajado anteriormente; otras veces, sólo incluye la realimentación de algunas normas mediante canales de comunicación existentes en la empresa y de instrucciones directas dadas por los supervisores e instructores.

Comprendiendo la Inducción y Socialización como orientación a las personas en un proceso de **Socialización Organizacional y Cultura Organizacional**, Chiavenato (2002) plantea que la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en el que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones. Es normal que la organización trate de adaptar las personas a este contexto, en especial las que apenas ingresan en la organización: los nuevos empleados, entrando en el campo de la socialización organizacional.

Después de vencer los obstáculos del proceso selectivo, los candidatos son admitidos en la organización y se convierten en nuevos miembros y ocupantes de cargos. Sin embargo, antes que inicien sus actividades, las organizaciones tratan de integrarlos en su contexto condicionándolos a las prácticas y la filosofía predominantes a través de ceremonias de iniciación y de *aculturación* social, al mismo tiempo que intentan desprenderlos de antiguos hábitos y prejuicios indeseados que deben ser borrados del comportamiento del recién iniciado. Se da el nombre de **socialización organizacional**¹⁰ a la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2002) socialización organizacional es la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización. El nuevo miembro debe renunciar a cierto grado de libertad de acción para ingresar en la organización y seguir sus preceptos internos, pues debe obedecer un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la orientación de su gerente inmediato, atender normas y reglamentos internos, etc. La organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus expectativas y necesidades. Así mismo, el nuevo miembro trata de influir en la organización y en su gerente superior para crear la situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar los objetivos personales. Se trata de un proceso a “cuatro manos” en que cada una de las partes intenta influir y adaptar a la otra a sus propósitos y conveniencia: *por un lado, la socialización y por el otro, la personalización.*

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Ibid.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, Colombia, 2002. pp. 142, 150-152.

El programa de **integración**¹¹ según Chiavenato (2002) puede ser:

Formal o informal: El nuevo empleado es segregado y diferenciado para hacer explícito su papel de novato, aunque se formaliza la socialización. Es el caso de programas específicos de integración y orientación. La socialización informal ubica al nuevo empleado inmediatamente en su cargo, con poca o ninguna atención especial.

Individual o colectivo: Los nuevos miembros pueden socializarse individualmente o agruparse y procesarse a través de un conjunto idéntico de experiencias, como en el servicio militar.

Uniforme o variable: El programa fijo establece fases estandarizadas de transición de la etapa de aspirante a la etapa de empleado. El programa se realiza espontáneamente sin estar sujeto a procedimientos determinados.

Seriado o aleatorio: La socialización seriada utiliza papeles que entrenan y estimulan al nuevo empleado, como los programas de aprendizaje y de tutorías. La socialización aleatoria no utiliza papeles, y los nuevos empleados deben actuar por su propia cuenta.

Refuerzo o eliminación: La socialización por refuerzo confirma y apoya ciertas cualidades y calificaciones del nuevo empleado como ingredientes necesarios para desempeñar el cargo con éxito. La socialización por eliminación intenta eliminar o neutralizar ciertas características indeseables del reclutamiento y adaptarlo al nuevo papel que va a desempeñar.

Angola y Galeano (1990) proponen que como parte del procedimiento correcto de inducción, ésta debe ser *general y por tareas específicas*

Inducción general.

Todo funcionario nuevo, sin tener en cuenta su formación, educación, experiencias anteriores, necesitará que se le introduzca al ambiente de trabajo de su nuevo empleador. Deberá facilitársele información general de la empresa. A este nuevo trabajador deberá acogerse muy bien, dándole la bienvenida como nuevo miembro de la organización, desde el primer día de trabajo, lo cual se recordará gratamente y le producirá bienestar y seguridad, propiciando la oportunidad de encariñarse y ambientarse en la empresa.

Inducción a las tareas específicas.

Dentro del período de prueba contemplado anteriormente, el empleador se dará a la tarea de enseñarle al trabajador la forma en que se debe desempeñar en sus tareas específicas, más aún, se presentan ocasiones de reentrenamiento cuando hay empleados que son promovidos o transferidos o cuando por necesidades

¹¹ Integración para referirse a *Socialización Organizacional*. CHIAVENATO Idalberto, 2002. Ibid.

organizativas, los puestos cambian o se modifican los métodos de trabajo y por lo tanto, se deben desarrollar nuevas habilidades. La evaluación del jefe inmediato puede ser informal, al no tener un orden o plan especial para la evaluación del desempeño del nuevo trabajador, podrá ser formalizada practicándose a intervalos regulares, pero siempre ejercitando la labor de dicho trabajador como forma de desarrollar todos los recursos humanos dentro de la organización.

A los programas de inducción se reconocen beneficios que pueden ser inmediatos, tales como¹²:

- La orientación que le proporciona a los nuevos empleados la información general de la organización, en relación con las políticas, procedimientos, prácticas y reglas que los efectuarán y también los puestos que ocuparán.
- Se instruye a los nuevos empleados acerca de los requisitos de los puestos específicos que van a desempeñar, según lo indicado en descripciones amplias y precisas.
- Con empleados bien entrenados, se pueden reducir a un mínimo los accidentes de trabajo y los daños a la maquinaria o al equipo.
- Se pueden reducir mucho las inconformidades, las quejas y el ausentismo, cuando los empleados están bien entrenados y pueden aún experimentar las satisfacciones directas asociadas con un sentido de logro y con el conocimiento de que están desarrollando en el trabajo sus capacidades inherentes.

Incluyendo en la inducción, temas de *adaptación y adiestramiento*, Alvarez (1990) contempla que una vez ingresado el nuevo empleado entra en un período de integración a su nueva empresa. La inducción es considerada como el adiestramiento inicial que debe recibir todo funcionario en los primeros días en que se hace la incorporación al cargo.

La fase de inducción busca motivar al empleado positivamente para el desarrollo de sus potencialidades, promover la rápida y eficaz adaptación del individuo al cargo, y aprovechar mejor sus habilidades.

La Inducción comprende la información sobre la estructura y objetivos de la organización, por lo cual corresponderá al Área de Gestión Humana o de Recursos Humanos, dependiendo cual sea su denominación brindar a los

¹² ANGOLA ROJAS, Javier. GALEANO, Luis Jairo. Administración de Personal. Bogotá: Unisur – Mineducación, 1990, pp. 67-70.

empleados vinculados recientemente la información necesaria acerca de los objetivos de la Institución.

Cuando haya un gran número de empleados nuevos puede hacerse en grupo, o en forma individual cuando las circunstancias así lo requieran, a través de éstas actividades se facilita la adaptación de los nuevos empleados a sus trabajos, se obtiene de ellos buen rendimiento y se les estimula su buena disposición.

A la inducción también se le conoce como *introducción*¹³ el cual es el proceso de adaptación del trabajador al nuevo medio, y es necesaria, porque el trabajador necesita adaptarse lo más rápida y eficazmente que sea posible, al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia: los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables – por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc., aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

La actividad de introducción se debe realizar por dos líneas¹⁴: *Introducción en el Departamento de Personal y en el puesto.*

Introducción en el Departamento de Personal.

En él suelen darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

1. Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
2. Políticas generales de personal: qué espera la empresa del nuevo trabajador, y qué puede esperar éste de la empresa.
3. Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
4. Beneficios de los que puede disfrutar, tales como cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.
5. De ser posible, conviene siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor categoría. Hay empresas que, por lo menos a los supervisores, los llevan con el Gerente General.

¹³ REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal, Primera Parte – Relaciones Humanas. Limusa, México, 1976, pp. 92-93

¹⁴ REYES PONCE, Agustín. Ibid.

Introducción en el puesto.

1. Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.
2. El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.
3. Debe después explicarle, de ser posible por sí mismo, en qué consistirá su trabajo. Para ello, nada mejor que auxiliarse de la “descripción del puesto”.

Es recomendable entregársela para que la lea cuidadosamente, pero hacer después que la comente con su jefe, preguntándole lo que no entendió y completando sus datos.

4. Deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.
5. Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.

Adicionalmente aparece la *Inducción Locativa*¹⁵ como parte de la descripción, el conocimiento y el recorrido por las instalaciones de la organización con el propósito de enterarse de las novedades de los procesos y actividades operacionales y funcionales relacionadas con el trabajo desempeñado en el cargo.

De acuerdo con Meighan (1991):

*“Sea para un miembro futuro del personal directivo o para varios, las visitas y el entrenamiento previos ayudan a cubrir varios aspectos administrativos, los cuales permiten a los nuevos cumplir la tarea de acostumbrarse a la organización. El que entra tiene posiblemente más probabilidades de quedarse si ve que la organización se preocupa suficientemente y lo invita a una visita previa”*¹⁶.

¹⁵ LEAL RAMON, David José. PROCESOS Y ESTRATEGIAS DE INDUCCIÓN EMPRESARIAL. Santiago de Cali, 2005.

¹⁶ MEIGHAN, Michael (Autor), VILLAMIZAR HERRERA (Traductor). Programas de Inducción: Entrenamiento, Diseño y Ejecución. Versión Traducida. Legis Editores. Santafé de Bogotá-Colombia. 1991, pp. 51

Por otro lado, para Mondy & Robert (1997) la inducción, entendida como parte de la capacitación se concibe como el esfuerzo inicial de un Desarrollo en Recursos Humanos (DRH) que está diseñado para los empleados y se relaciona con la Inducción. La Inducción es el ajuste dirigido de nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo en grupo. Es un tipo común de capacitación formal en las organizaciones estadounidenses. Aunque muchos métodos típicos de DRH no se utilizan para la inducción de nuevos empleados, algunas compañías han desarrollado enfoques muy avanzados.

Una amplia Inducción facilita muchas de las otras tareas asociadas con la administración de recursos humanos.

En un programa de Inducción, es probable que se expliquen los requisitos para la promoción. Se indicarán las reglas, cuya infracción puede llevar a una posible acción disciplinaria. Se deben señalar con todo detalle las mecánicas de promoción, degradación, transferencia, renuncias, despidos, suspensiones y jubilación en manuales de políticas que se han de entregar a cada empleado nuevo. Asimismo, con frecuencia se proporciona un resumen de las prestaciones de los empleados.

De acuerdo con Mondy & Robert (1997) la Inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el supervisor de línea.

La persona recién contratada está preocupada básicamente por el puesto y su supervisor. Cuando se reduce la ansiedad respecto de estos factores, se puede comunicar el mensaje corporativo con mayor efectividad.

Los programas exitosos de Inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta dirección.

Los programas de Inducción están diseñados básicamente para los nuevos empleados. Un alto porcentaje de la fuerza laboral de una organización es nueva no sólo en el puesto, sino también en el mercado de trabajo. Estos nuevos trabajadores incluyen un gran número de ingresos tardíos o de reingresos de mujeres, hombres y mujeres que habían estado empleados por su cuenta, recién graduados y personas que han hecho cambios radicales en su carrera. Muchos de estos individuos son inexpertos y sienten ansiedad al ingresar en la organización. Un programa efectivo de inducción puede hacer mucho para reducir tal ansiedad, y contempla tres propósitos principales como¹⁷:

¹⁷ MONDY R., Wayne y Robert M., Noe. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall, México, 1997. pp. 238-242.

Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización. La Inducción *ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización*, tanto formal como informalmente. De una manera formal, la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible. Con el fin de facilitar este proceso, el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto. Las explicaciones que le dé el supervisor respecto del puesto pueden ayudar mucho a acelerar este proceso.

Muchos de los beneficios de la Inducción se relacionan con la organización informal¹⁸. A los nuevos empleados no se les da la bienvenida automáticamente con los brazos abiertos, pues puede haber cierta cantidad de bromas y novatadas. Con el fin de *reducir la ansiedad que experimentan los nuevos empleados*, se deben hacer esfuerzos para integrar a la persona en la organización informal.

De acuerdo con Mondy & Robert (1997) los nuevos empleados suelen tener entusiasmo, creatividad y compromiso. Se puede perder mucho de esto con un programa inadecuado de inducción que no integre a los nuevos contratados al grupo de trabajo. En cambio, un programa efectivo realza la relación de trabajo y proporciona la base para la motivación, el compromiso y la productividad del empleado.

Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño. Otro propósito de la Inducción es proporcionar información específica acerca de las expectativas en el desempeño y las tareas. Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales, y de los criterios que se utilizan para la promoción. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

Reforzar una impresión favorable. Un último propósito de la Inducción es mantener una impresión favorable en los nuevos empleados respecto de la organización y su trabajo. El proceso de reinducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los nuevos empleados acerca de si habrán tomado una decisión de empleo correcta.

Existen tres etapas diferentes que son esenciales en un programa efectivo de Inducción¹⁹.

Durante la **PRIMERA**, se proporciona información general acerca de la compañía. Los miembros del departamento de RH suelen presentar los asuntos que se

¹⁸ MONDY R., Wayne y Robert M., Noe. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall, México, 1997. pp. 238-242.

¹⁹ MONDY R., Wayne y Robert M., Noe. *Ibíd.*

relacionan con todos los empleados, tales como visión panorámica de la compañía, un repaso de políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos. Con frecuencia se utiliza una lista de verificación con los nuevos empleados, para asegurarse de que se ha proporcionado determinada información al recién contratado. También es útil que el nuevo empleado sepa cómo se ajusta su departamento al esquema global de operaciones de la organización. Los programas de inducción también deben proporcionar información acerca de cómo los productos o servicios benefician a la sociedad como un todo.

El supervisor inmediato del empleado suele ser responsable de la **SEGUNDA** etapa de la Inducción. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea en un empleado de cierta antigüedad en el departamento. Los tópicos y actividades que se cubren son una perspectiva global del departamento, los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

También es importante que el supervisor facilite la aceptación social del recién contratado por el grupo de trabajo con la mayor rapidez posible.

La **TERCERA** etapa implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. El nuevo empleado no pasa por el programa de inducción simplemente para que se lo olvide. Durante la primera o las primeras semanas, el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar información y asegurarse de su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe este tercer paso vital.

Por otro lado, existen **tres** etapas distintas en el proceso de inducción: ***Vinculación y Recibimiento; Ubicación en relación con la entidad u organización***; y ***Ubicación con relación al puesto de trabajo***²⁰.

Una: Vinculación y recibimiento del servidor

Por lo general, el ingreso de un servidor a la entidad no es fácil, ya que se produce un choque entre dos mundos: su mundo personal, con sus conocimientos y competencias, valores y creencias, expectativas y temores, y el mundo extraño de la entidad con su cultura organizacional, sus valores, sus grupos y subgrupos, sus ritos y costumbres.

²⁰ HERNÁNDEZ PABON, Hilda, CAMELO SÁNCHEZ, Jorge M. Guía para la prestación de asesorías a las entidades en materia de bienestar social laboral. Documento interno de trabajo. D.A.F.P. Santafé de Bogotá D.C., 1993, pp. 22-28

Dentro del lenguaje organizacional se habla de la "ansiedad de principiante" para hacer alusión a los temores naturales que surgen en el momento de la vinculación de los nuevos empleados al tener que vivenciar la confrontación de estas dos culturas. Son recurrentes en este caso preguntas como las siguientes que los nuevos servidores se formulan a sí mismos: "¿Podré hacer bien mi trabajo?"; "¿Congeniaré con mi nuevo jefe?"; "¿Me podré integrar con mis nuevos compañeros?"; "¿Podré conciliar mis intereses personales, familiares y profesionales, con los intereses y exigencias de la entidad a la que ingreso?". A su vez, una pregunta que deberán formularse los responsables de la gestión del talento humano es esta: ¿Está mi entidad preparada o no para recibir a los nuevos servidores?

La forma cuidadosa o descuidada como se reciban a los nuevos servidores transmite un mensaje de seriedad, respeto y compromiso, o por el contrario, de indiferencia, hostilidad, despreocupación.

Se recomienda que no se dejen extinguir ciertas costumbres que transmiten a los nuevos servidores un mensaje de acogida, respeto y deseo de aportar a su proceso de integración a la cultura organizacional.

En este sentido, y como un reconocimiento explícito a la importancia de las personas y de la valoración que la entidad hace de las mismas, se sugiere:

Presentar a los servidores, cualquiera sea el nivel en el que vayan a quedar ubicados, ante las personas más representativas: Director, Subdirector o Secretario General, Jefe de Personal y Jefe inmediato. Con ello, además de proporcionarles a los nuevos servidores una impresión positiva de la entidad, se procede a recibirlos formal e institucionalmente, brindándoles, además, el conocimiento básico sobre quiénes son sus jefes.

Dirigir una comunicación escrita y personal a los empleados recién vinculados, en la que se les manifieste la complacencia de la entidad de recibirlos, así como los buenos deseos para que su permanencia en ella les signifique, a ésta, ventaja competitiva, y a ellos, promoción personal, familiar y profesional (**Ver Figura 2**)

No hay duda de que ritos como los comentados ayudan poderosamente a agilizar y cualificar el proceso de socialización del empleado.

Figura 2. Modelo de oficio de bienvenida a nuevos empleados

Bogotá, D.C., Agosto 15 de 2000

Señor _____

Ciudad

Ref: Bienvenida

Estimado:

Es para _____ (nombre de la entidad) motivo de especial complacencia integrarlo a usted a la nómina de sus servidores, ya que tiene la certeza de que su permanencia en la entidad no sólo le ha de significar a usted desarrollo personal, familiar y profesional, sino a la entidad la posibilidad de prestar un mejor servicio público, dadas sus magníficas condiciones humanas y profesionales.

En _____ (nombre de la entidad) encontrará personas dispuestas a colaborarle en su proceso de inducción, el cual comienza hoy y tendrá una duración de cuatro meses, con la seguridad de que en la medida en que usted se integre activamente al proceso, podrá adquirir un conocimiento adecuado del servicio público, de la entidad y de su cargo, así como satisfacer mejor las expectativas que crea su vinculación.

No dude, en consecuencia, acudir a las personas que oportunamente le indicaremos, o a cualquier compañero que usted considere le puede prestar ayuda, para resolver sus dudas e inquietudes y ante quienes puede expresar con confianza tanto sus temores como sus sugerencias. Ellos gustosos le colaborarán siempre que usted lo requiera.

Nuevamente, bienvenido.

Atentamente,

Firma,
Jefe de Gestión Humana

Fuente. HERNÁNDEZ PABON, Hilda, CAMELO SÁNCHEZ, Jorge M. Ibid, pp. 23

Dos: Ubicación con relación a la Organización.

Un propósito central dentro del proceso de inducción a la entidad es el de ayudarles a las personas recién vinculadas a vivir su proceso de socialización y de integración a la cultura organizacional, consistentes en el conocimiento y asimilación de sus valores, de sus actitudes, de sus comportamientos, símbolos, reglamentos, costumbres, lenguajes y ritos, los cuales han de favorecer dos propósitos centrales:

La no insatisfacción del empleado con el ambiente de trabajo (factor higiénico).

La productividad, o sea el logro de los resultados esperados de su desempeño con un manejo racional de los recursos.

De hecho, toda persona nueva en una entidad experimenta un intenso deseo de aceptación, el cual la lleva a acomodarse rápidamente a las variables de la cultura organizacional para garantizar esa aceptación.

El conocimiento institucional deberá orientarse hacia aspectos fundamentales de la entidad, de la dependencia y del puesto de trabajo, procurando que la información que se ofrezca favorezca la integración, la participación y el aporte del servidor al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Se sugieren, entre otros, los siguientes aspectos²¹:

a. Temas relacionados con la entidad en general.

- Historia de la entidad.
- Misión, visión, objetivos.
- Estructura de la entidad.
- Nombres y funciones de los directivos y ejecutivos principales.
- Período de prueba: sentido del mismo, duración.
- Normas de seguridad.
- Principales servicios que presta la entidad, según su misión.
- Normas que rigen la entidad.
- Estructura de la planta física: conocimiento presencial, ojalá se entregue plano de la misma, identificando las diferentes áreas.

²¹WERTHER, William y DAVIS, Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, México, 1996.

b. Planes y programas institucionales²².

- Sistema de planeación
- Política y planes generales
- Programas y proyectos especiales
- Sistemas de evaluación y control de la programación

c. Prestaciones y servicios al personal.

- Política salarial y de compensación (primas, bonificaciones, prestaciones)
- Seguros individuales y/o de grupo.
- Vacaciones y días feriados.
- Capacitación y desarrollo: normatividad, reglamentaciones, programas.
- Asesorías profesionales.
- Programas de jubilación.
- Servicios médicos especiales.
- Servicios de cafetería y otros.
- Fondos y cooperativas.

Sería enriquecedor consultar la opinión de los servidores ya vinculados sobre otros aspectos a tener en cuenta, adicionales a los mencionados, fundamentada en su experiencia personal.

d. Presentaciones.

Debe formar parte de la ubicación organizacional de los nuevos servidores su presentación a otras personas en alguna forma significativas para él, por cuanto han de tener contacto e interacción con ellas. En especial se recomienda presentarlos a:

- Jefe inmediato
- Compañeros de trabajo
- Subalternos
- Personas significativas de otras áreas
- Capacitadores

e. Apoyos útiles.

Se enumera a continuación una serie de elementos que podrían preverse, elaborarse y tenerse como apoyo al proceso de aprendizaje que se quiere implementar dentro de la inducción a la entidad, y como facilitadores de la adaptación y satisfacción de las personas recién vinculadas:

²² HERNÁNDEZ PABON, Hilda.; CAMELO SÁNCHEZ, Jorge M. Ibíd, pp. 24

Como ya se dijo, carta de bienvenida en la que se les expresen sentimientos de acogida, buenos propósitos de que su permanencia en la entidad les signifique crecimiento y desarrollo, así como las expectativas de sus aportes para bien de la entidad y de la sociedad.

Carta mediante la cual se hace la presentación formal de los servidores a su jefe inmediato, suscrita por el jefe de gestión humana de la organización o por quien haga sus veces como se muestra en el modelo siguiente **(Ver Figura 3)**:

Figura 3. Modelo de oficio de presentación al Jefe Inmediato

Bogotá, D.C., 16 de agosto de 2000

Doctor Nombre del Empleado

Ciudad

Apreciado doctor :

Tengo el gusto de presentarle al Nombre del Empleado
nombrado en período de prueba en el cargo Cargo del Empleado
_____ y quien a partir de la fecha comenzará a desempeñar sus funciones
en el área que usted coordina.

Agradezco a usted se sirva tener en cuenta que el Empleado se encuentra
en proceso de inducción y que, en consecuencia, requiere de usted y de sus
colaboradores, todo el apoyo para que la inducción al cargo que él ha de
desempeñar, se lleve a cabo en las mejores condiciones posibles.
Oportunamente, le daré a conocer los días y horas previstos para el efecto.

Con sentimientos de consideración,

Firma
Jefe de Gestión Humana

Fuente. HERNÁNDEZ PABON, Hilda, CAMELO SÁNCHEZ, Jorge M. Ibid, pp. 26

-Una guía general de inducción para los empleados nuevos, impresa, en la que se diagrame y explique la estructura organizacional, se les dé a conocer la misión, visión, objetivos, políticas y normas principales de comportamiento de la entidad. Esta guía debiera ser estudiada por los participantes en el proceso de inducción y evaluada formalmente, de manera que ellos expresaran su posición frente a los contenidos estudiados.

-Programa escrito de los temas, dinámicas, evaluaciones y horarios que se desarrollarán durante el tiempo que estén en inducción los servidores, el cual deberá ser entregado al comienzo a cada participante mediante un formato como el que se aprecia a continuación **(Ver Figura 4)**:

Figura 4. Modelo de formato para programas en capacitación

**Modelo de formato para un Programa
en el Área Básica de Capacitación**

En este ejemplo de programa se da una idea de cómo las entidades pueden organizar su programa, de manera que se pueda entregar a los participantes desde su inicio.

El buen criterio de los responsables del programa orientará la forma de combinar los diferentes contenidos y dinámicas.

Nombre de la entidad:	
Nombre del programa:	
Recibimiento de los Nuevos Servidores e Introducción al Programa	
Fecha:	
Horario	
9:30 a.m.	Saludo del Director. Dr. ...
10:00 a.m.	La cultura del servicio público. Dra. ...
10:45 a.m.	Descanso
11:00 a.m.	Trabajo en grupo sobre el tema anterior. Dra. ...
12:00 m.	Almuerzo
1:00 p.m.	Historia de la entidad. Misión, Visión, Objetivos. Estructura de la entidad. Nombres y funciones de los directivos y ejecutivos principales. Dr. ...
3:30 p.m.	Descanso
3:45 p.m.	Video sobre la entidad y conversatorio. Dr. ...
5:00 p.m.	Terminación de la jornada

Fuente. HERNÁNDEZ PABON, Hilda, CAMELO SÁNCHEZ, Jorge M. Ibid, pp. 28

-Guía didáctica de valores asumidos por la entidad. Se recomienda resaltar el tema de los valores institucionales como una forma de invitar desde el comienzo al nuevo servidor a enriquecerlos con sus aportes, sugerencias y, sobre todo, con sus actuaciones.

-Videos ilustrativos sobre la entidad.

Tres: Ubicación con relación al puesto de trabajo.

Como ya se indicó, el primer responsable del éxito de esta fase es el jefe inmediato de los servidores, quien deberá actuar no sólo como jefe, sino, ante todo, como primer capacitador del nuevo empleado en el puesto de trabajo.

Este nuevo empleado es el que entra por primera vez a la entidad, pero también puede ser una persona ya antigua que es trasladada a otro cargo.

El jefe inmediato deberá ser especialmente cuidadoso en los siguientes aspectos²³:

- Preparar al grupo.

Una pregunta que debe hacerse todo jefe frente a un nuevo colaborador es esta: "*¿Está mi área preparada para recibirlo?*". El jefe inmediato deberá informar a su grupo con anticipación la llegada del nuevo servidor y motivarlo para que lo acojan y lo reciban adecuadamente. Deberá prever el sitio físico donde va a quedar ubicado, de manera que no se le transmita un mensaje de improvisación y que se le sitúa en cualquier rincón.

- Designar un tutor para que guíe al nuevo servidor.

El tutor, mediante interacción directa con el nuevo servidor, deberá ser facilitador de los aprendizajes que éste necesita, de manera que esté en condiciones de comprender los procesos en los que participa, hacer los moldeamientos conductuales propios de todo aprendizaje y de hacer las aplicaciones prácticas a su trabajo.

El tutor deberá responder a un perfil humano y pedagógico, es decir deberá poseer un conjunto de competencias que lo habiliten para su labor orientadora, tales como:

- Facilidad para comunicarse e interrelacionarse.
- Empatía.
- Sensibilidad y capacidad de identificar necesidades e intereses del recién vinculado.
- Capacidad de compartir conocimientos y experiencias.
- Generosidad para compartir su tiempo.
- Conocimientos sobre la educación de adultos.
- Vocación pedagógica.

²³ HERNÁNDEZ PABON, Hilda.; CAMELO SÁNCHEZ, Jorge M. Ibíd, pp. 27

En torno de los tutores, de acuerdo con Hernández y Camelo (1993), deberá existir una política institucional de entrenamiento que permita desarrollar las competencias mencionadas, y a la vez deberá conformarse un sistema de estímulos que apoye la motivación de los servidores seleccionados para el cumplimiento de esta misión.

La asignación de un tutor al nuevo servidor facilita su proceso de integración al área de trabajo, ya que a través del mismo el recién vinculado realiza un conocimiento espontáneo de muchas variables importantes para el desenvolvimiento ajustado dentro de la entidad, con mínimo desgaste de energías.

El tutor, sin embargo, no debe reemplazar al jefe, ya que éste necesita fortalecer las relaciones con su nuevo colaborador, mantener la posición ante él y darle las orientaciones precisas que sólo él en calidad de jefe podría dar. El papel del tutor, con todo, es valioso dado que se constituye en eslabón natural entre el nuevo servidor y los demás compañeros del área y de la entidad, puede resolver muchas dudas e interrogantes del recién llegado y ser intermediario para que éste comience a participar en muchas actividades que normalmente se programan.

Presentar el nuevo empleado a las personas relacionadas con su cargo, con los compañeros de trabajo, con personas de otras áreas por razón de diferentes tipos de relaciones. Estas presentaciones, sin duda, facilitan el ejercicio de las funciones del nuevo servidor, ya que establecen unos antecedentes de confianza entre él y las personas con las que deberá interactuar para el logro de los resultados esperados.

- Repasar con el nuevo empleado los objetivos propuestos dentro del área y las funciones principales asignadas a la misma.

Se trata de que desde el comienzo el nuevo servidor asuma que es parte de un equipo (sus compañeros de área) y que su responsabilidad es la de colaborar con ellos para la obtención exitosa de metas compartidas (las del área). Con miras a facilitar el conocimiento del área, el aprendizaje de las funciones, la interacción con diferentes compañeros y la identificación de los proyectos donde mejor podría ubicarse y aportar, se sugiere que se planee para el nuevo servidor un plan de rotación interno dentro del área, de manera que se cubran las funciones más importantes de la dependencia, siempre con la colaboración de un empleado antiguo.

- Proporcionar los elementos de trabajo.

El jefe inmediato debe garantizar que el nuevo empleado tenga los equipos y elementos indispensables para el desempeño del cargo, los cuales dependerán de la naturaleza del mismo.

- Hacer seguimiento y evaluación tanto del servidor como del proceso.

El jefe inmediato deberá, así mismo, estar pendiente de que el proceso de inducción del nuevo servidor dentro del área de trabajo avance de acuerdo con el plan establecido y de que logre un aprendizaje práctico del desempeño de las funciones. Igualmente, retroalimentar a la oficina de gestión humana sobre la calidad del proceso y hacer las sugerencias que considere pertinentes.

Por otra parte, Dessler (2001) menciona que en el proceso de inducción sucede en tres etapas organizadas donde además del nuevo empleado participan dos personas más: **el Especialista de personal** y **el Supervisor directo**.

La primera parte de la inducción suele estar a cargo del **Especialista de personal**, quien explica cuestiones como horarios de trabajo y vacaciones. A continuación, el empleado nuevo y su supervisor son presentados.

El **Supervisor** sigue con la inducción, explicando la naturaleza exacta del trabajo, presentando a la persona con sus nuevos compañeros, familiarizando al empleado nuevo con el centro de trabajo y tratando de ayudar a la persona nueva a calmar su nerviosismo del primer día²⁴.

Teniendo en cuenta la utilidad y la importancia del proceso de inducción, algunos autores proponen la planeación de dicho proceso para tener bajo control los elementos que le constituyen, los individuos que se relacionan y en general las prácticas que hacen parte de la organización para tal fin, como mencionan Bohlander, Sherman y Snell (2001) que a medida que cambian los planes, políticas y procedimientos en las organizaciones, es necesario mantener actualizados y reorientados a las condiciones cambiantes incluso a los empleados actuales, siendo posible mediante la planeación de la inducción.

Debido al fuerte impacto generado por un programa de inducción, es importante la planeación de éste, que según Bohlander, Sherman y Snell (2001) debe acentuar las metas de los programas, los temas y métodos para organizar y presentar la información.

En muchos casos, las organizaciones diseñan listas de comprobación para el uso de los responsables de realizar la inducción, de modo que no se pase por alto ningún punto de importancia. La lista de comprobación incluye aspectos como²⁵:

- Presentación de los empleados
- Descripción de la capacitación (dentro de la inducción)
- Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia

²⁴ DESSLER, Gary. *Administración de personal*, Octava Ed. Pearson Educación. México, 2001, pp. 249.

²⁵ BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott. *Administración de recursos humanos* 12ª Ed. International Thompson Editores. México 2001, pp. 250

- Condiciones de empleo como horarios, periodos de pago, etc.
- Una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto
- Reglas de seguridad
- Líneas de mando y
- Explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

En la mayoría de las veces, se hace uso de un manual de inducción que se le entrega al personal nuevo para que lo lean en su tiempo libre. Debido a que parte del material podría incluir estipulación de políticas que suponen ciertas obligaciones legales, como causas de despido, prestaciones, y demás que debe revisarlo alguien del Departamento Legal o Jurídico²⁶.

De acuerdo con Mercado (2002) la planeación de la inducción tiene en cuenta varios elementos importantes como son²⁷:

- Fijar los objetivos de la inducción, de su programa y de su alcance.
- Determinar la calidad y la cantidad de los recursos con que se cuenta para llevar a cabo los objetivos.
- Analizar estudios sobre aprendizaje y comportamiento humano que pueden orientar acerca de los posibles obstáculos para la inducción.
- Analizar los programas de inducción que aparezcan en textos, y estudiar su contenido de tal forma que se puedan identificar los puntos que sean de mayor utilidad a la organización.
- Elaborar varios programas y evaluarlos a fin de determinar el que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

²⁶ Tomado de James A. Burns, Jr. "Personal Relationship of Employees: Are They Any Business of an Employer?", *Employee Relations Law Journal* 23, núm. 4 (primavera de 1998), pp 171-177

²⁷ MERCADO H., Salvador. *Administración Aplicada: Teoría y práctica*. Primera parte. 2ª Ed. Editorial Limusa. México, 2002, pp. 430.

2.2 GLOSARIO

ACTIVACIÓN DE MARCA: Estrategia que busca captar la atención de los consumidores, acercar las marcas a ellos y sorprenderlos. Se basa en la persuasión para impactar al consumidor y lograr su compenetración con la marca

ACTIVIDADES DE IMPULSO: Es la actividad que consiste en dar a conocer y vender un producto de acuerdo con sus características, bondades y beneficios, logrando con esto que el consumidor pueda conocer el verdadero valor del mismo, disipando cualquier duda que este pueda tener en su primera adquisición, creando de esta manera un impacto a favor de la marca que se patrocina.

BENCHMARKING: El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas y se consideran parte de la competencia, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

BPO: Es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO (*Bussiness Process Outsourcing*) en español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios".

BRAND MANAGEMENT: (Gestión de Marca) Proceso de aplicación de técnicas del marketing a un producto específico, una línea de productos o una marca. Ésta disciplina fue iniciada por Procter & Gamble (P&G) como resultado de una exitosa experiencia por Neil McElroy.

CALL CENTER: Es un área donde agentes o ejecutivos de call center, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

CATEGORY MANAGEMENT: (Manejo de Categoría) Proceso de administración de las categorías de productos como unidades individuales del negocio y personalizar la mezcla de producto y marketing de cada categoría para satisfacer las necesidades del mercado en una base de tienda por tienda.

CERTIFICACIÓN BASC (Business Alliance for Secure Commerce): Consiste en la certificación que se hace a las actividades empresariales que se encuentran bajo ciertas condiciones que garantizan calificativos de seguridad, antiterrorismo y narcotráfico a nivel nacional e internacional.

CLIMA LABORAL: Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

CONTRATISTA: Es la persona natural o jurídica que, en virtud del Contrato respectivo, contrae la obligación de ejecutar una obra material, conforme los procedimientos establecidos en las Bases, Contrato respectivo y la legislación vigente que corresponda.

COSTOS DE TRANSACCION LABORALES: Para los empleadores, los costos (de transacción) están representados en tres grupos principales: de reclutamiento, de entrenamiento, de despido y liquidación laboral. El primero de ellos está asociado con el proceso de búsqueda de personal competente para un puesto de trabajo. El segundo se relaciona con el entrenamiento del empleado en una tarea específica, y el tercero se refiere a la rotación de empleados en puestos de trabajo. Estos costos de transacción, representan una carga que incide sobre el nivel de contrataciones de las empresas.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones, tanto informales como formales.

DISONANCIA COGNOSCITIVA O COGNITIVA: Hace referencia a la tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias y emociones (cogniciones) que percibe una persona al mantener al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o por un comportamiento que entra en conflicto con sus creencias. Es decir, el término se refiere a la percepción de incompatibilidad de dos cogniciones simultáneas, todo lo cual puede impactar sobre sus actitudes.

EJECUTIVO DE CUENTA: Delegado de Acción S.A. encargado de la actividad de gestión de personal, en la cual incluye actividades de nómina, bienestar, seguridad social, comunicación y representación de los empleados ante la empresa usuaria con la cual se tiene el contrato de gestión de nómina/personal.

EMPLEADO EN MISIÓN: Son todas aquellas personas que se contratan a través de Accion S.A. o Accion de Cauca S.A., cuya vinculación laboral se realiza mediante contrato POR EL TIEMPO DE DURE LA REALIZACIÓN DE LA OBRA O LABOR DETERMINADA, de acuerdo a lo establecido en la Ley 50 de 1990. (Ver Trabajador Temporal).

EMPRESA CLIENTE O EMPRESA USUARIA: Organización que hace uso de los servicios de Acción S.A. en suministro de personal, beneficiándose de la gestión de personal y manejo de nómina que realiza.

ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO (ETH): Delegado de Acción S.A. Profesional de Psicología encargado de coordinar el proceso de selección para los clientes, garantizando que se cumplan los acuerdos de niveles de servicio establecidos en cuanto a calidad, oportunidad y satisfacción.

HOLDING: Conjunto de empresas agrupadas bajo el control de una matriz.

ICONTEC: Es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), es el Organismo Nacional de Normalización de Colombia. Entre sus labores se destaca la creación de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales. ICONTEC es el representante de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en Colombia.

IMPULSADOR: Encargado de incentivar y motivar en el público la intención de compra haciendo uso de degustaciones y demostraciones de un producto o servicio, ubicándose en un sección especial dentro de un establecimiento comercial.

INTEGRALIDAD (de INTEGRAL): Calidad de globalidad o totalidad respecto de un tema o un proceso en especial, el cual no carece de ninguna de sus partes constitutivas.

INTERFAZ WEB: Son aquellas aplicaciones que los usuarios pueden utilizar accediendo a un servidor web a través de Internet o de una intranet mediante un navegador. En otras palabras, es una aplicación software que se codifica en un lenguaje soportado por los navegadores web en la que se confía la ejecución al navegador.

IQNET: Es la red internacional de proveedores más confiables para proporcionar servicios de certificación de sistemas de gestión y evaluación de la conformidad en todo el mundo por medio de los organismos certificadores miembros.

MACROPROCESOS: Conjunto de actividades que componen las funciones principales que se desarrollan en un Área de Gestión Humana, dentro de las que se encuentra la *Organización y Planificación del Área de Gestión Humana*,; la *Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización*; *Compensación, Bienestar y Salud de las personas*; *Desarrollo del personal* y; *Relaciones con el empleado* (García 2005).

MATERIAL POP: Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc. (en inglés Point-of-Purchase)

MERCADERISTA: Personal encargado en el punto de venta de presentar el producto, mostrar sus características, exhibiendo y organizando la estantería, manejando el material de venta y ofreciendo degustaciones y concursos, con el ánimo de que el público centre su atención en el producto, y tras una experiencia con éste se decida a comprarlo y consumirlo.

MERCHANDISING: El merchandising es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al Consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

MUESTREO COMERCIAL: Actividad de mercadeo que consiste en el ofrecimiento de productos al público en general, con el objetivo de captar su atención y su intención de compra, haciendo uso de personal profesional en ello y de elementos “vitrina” del merchandising.

OUTSOURCING: Es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar solo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. El término subcontratación traduce una mejora en los servicios dentro de una economía en

busca de progreso dentro de la apertura económica tratando de ser competentes en el comercio internacional.

PROCESO CRÍTICO: Se dice que un proceso es crítico cuando su ocurrencia suele afectar a otros sin control alguno ocasionando posibles desviaciones de línea.

PROCESO MIXTO: Se dice que es un proceso mixto aquel que aguarda en el mismo otros de distinta naturaleza y son realizados simultáneamente sin interrupción alguna.

PROMOTOR: Encargado de proporcionar información y asistencia sobre un producto o servicio, que sin hacer uso de degustaciones o demostraciones cautive la intención de compra del público presente.

PRUEBA PSICOTÉCNICA: Las pruebas psicotécnicas son instrumentos científicos para examinar una conducta humana en unas circunstancias determinadas. Se trata de pruebas que sirven para discriminar y medir variables psicológicas, permitiendo constatar las aptitudes de una persona para una determinada tarea, para medir y clasificar las aptitudes de los individuos mediante la realización de pruebas adecuadas, con el fin de la orientación y la selección.

REINDUCCIÓN: Proceso de reorientación del personal en virtud de cambios sucedidos después de la inducción inicial, a manera de actualización del ajuste a la cultura organizacional, a las normas de trabajo y los modos de operación en general.

REPROCESO: Es definida como toda acción tomada sobre un producto y/o resultado no conforme para que cumpla con los requisitos.

SALES MANAGEMENT: (Gestión de Ventas) Disciplina administrativa que está enfocada en la aplicación práctica de técnicas de ventas y administración de las operaciones comerciales de una organización. Es una importante función empresarial porque a través de ésta las ventas netas son mostradas mediante las ventas de productos y servicios, y se expresan como generan ganancias para el negocio, el cual es denominado también dentro de indicadores de desempeño para la gestión comercial.

SUBCONTRATACIÓN: (Ver Outsourcing)

TERCERIZACIÓN: (Ver Outsourcing)

TRABAJADOR TEMPORAL: Aquel empleado que no tiene un contrato indefinido, está supeditado a períodos de gran demanda o sobrecarga de trabajo, para sustituir trabajadores permanentes durante el tiempo en que estén ausentes debido a enfermedad, vacaciones o embarazo. (Ver Empleado en misión)

TRANSFERENCISTA: Personal encargado del manejo de canales de distribución de productos, en su mayoría canales mayoristas, quienes hacen seguimiento de pedidos, rotación de productos, logística de distribución y su puesta final en el punto de venta de acuerdo a especificaciones proporcionadas.

VACANTE: Es un puesto que por lo general está ocupado y que para buscarle su respectivo ocupante se habla que está vacante o disponible, puede decirse que es un cargo que no tiene representante y que está disponible para emplear a alguien en él.

2.3 MARCO EMPRESARIAL

2.3.1 Presentación del Grupo AcciónPlus: El GRUPO ACCIONPLUS es un aliado estratégico líder en outsourcing de Talento Humano y Estrategias de Mercadeo y Venta. Está conformado como holding de las compañías colombianas Acción S.A., Acciones y Servicios S.A., Acción del Cauca S.A., Acciones en Mercadeo S.A. (Acciones BPO S.A.S a partir de septiembre de 2010) y Acción Salud S.A. IPS., con una experiencia de más de 30 años en el mercado, con fortalezas y relaciones comerciales sólidas construidas con los clientes, que le permiten hoy, ser el socio estratégico de más de 750 empresas nacionales e internacionales.

El GRUPO ACCIONPLUS tiene vinculados más de 30.000 colaboradores, en los sectores de manufactura, comercio, telecomunicaciones, consumo masivo y financiero entre otros, dentro de los que se pueden mencionar más de 600 profesionales en sus áreas y procesos para administrar la operación, con amplias competencias y especialmente actitud de servicio.

El GRUPO ACCIONPLUS tiene oficinas en mas de (20) veinte ciudades de Colombia dando cubrimiento a nivel nacional, posee un sistema de información para administrar el recurso humano (QUERYX*SRH), que funciona sobre la base de datos más robusta y confiable del mercado (ORACLE 10G) y con interfaz Web, fácilmente accesible para los clientes con un solo navegador de Internet.

La infraestructura tecnológica está soportada a nivel nacional, con sistemas de comunicación y seguridad de última tecnología, que garantizan la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información 7x24.

La organización está diseñada y opera bajo el enfoque de procesos, con aplicación de mejores prácticas a nivel mundial apoyados en consultoría de Deloitte.

Los procesos de selección, contratación, administración de nomina y suministro de personal a terceros, mantienen la Certificación Internacional de Gestión de Calidad otorgada por el ICONTEC e IQNET, el mayor certificador a nivel mundial, bajo los lineamientos de la NTC-ISO 9001 desde el año 2003.

La fidelidad de los clientes se ha alcanzado por la confianza en los procesos y responsabilidad en el manejo integral de la gente, contando hoy en día con clientes fundadores.

2.3.2 Compañías Pertenecientes al GRUPO ACCIÓNPLUS:



Acción S.A. Servicio de personal en misión – empleo temporal



Acción del Cauca S.A. Servicios de personal en misión, para las compañías constituidas en los parques industriales del norte del Cauca por Ley 218 (Ley Páez).



Acciones y Servicios S.A. Outsourcing de Servicios en Áreas de Gestión Humana, Actividades de Mercadeo en Punto de Venta y Servicios de Aseo y Mantenimiento.



Acción BPO S.A.S. Prestación de servicios de gestión de fuerzas de venta, outsourcing de procesos e investigación en el punto de venta.



Acción Salud S.A. Prestación de servicios de salud

Acción S.A.

Accion S.A., es el primer Outsourcing de Colombia en gestión de personal. Especializados en la Administración de recursos humanos en el interior de terceras empresas.

Fue creada en 1975 por un grupo de profesionales con amplia experiencia en el área de recursos humanos y estrechamente vinculados al sector empresarial del Valle del Cauca. Nace en Cali y posteriormente se extiende al resto del país, como respuesta a la necesidad de cobertura en el ámbito nacional.

Las fortalezas construidas a través de más de 30 años de liderazgo en el mercado nacional, permiten hoy, a Acción S.A., aportar a la competitividad de sus clientes, asumiendo con altos estándares de calidad, su gestión de personal y la mercerización de sus actividades, dentro del marco de su propia cultura organizacional.

Ante los requerimientos del mercado como Pedidos No permanentes, Nuevos Proyectos, Incrementos de Producción, Vacaciones, Licencias o actividades que no requieren personal permanente, Accion S.A. suministra oportuna y eficientemente el personal seleccionado de acuerdo a las competencias establecidas en los perfiles de cada cargo, facilitando su rápida adaptación a la cultura y a las políticas de sus clientes, que son las mas importantes empresas del sector Manufacturero, Industrial, Comercial y de Servicios del país.

Con cobertura nacional permite atender desde mas de (20) veinte oficinas, las necesidades de la región y ciudades aledañas ubicadas en las principales ciudades del país.

Acciones y Servicios S.A.

Nació en 1997, para satisfacer las exigentes necesidades de los clientes en outsourcing de servicios en las áreas de merchandising, call center, mercadeo, manufactura, industria, aseo y servicios generales, administración de nomina, análisis y procesamiento de información del mercado, selección de personal a todo los niveles, capacitación y desarrollo del talento humano, evaluación del desempeño, y asesorias en salud ocupacional, entre otros, complementando el portafolio con la introducción permanente de nuevos servicios.

Acción del Cauca S.A.

Fue constituida por escritura publica 662 del 6 de marzo de 2002, en la notaria Sexta de Cali, inscrita en la cámara de comercio, el 13 de marzo de 2002, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes ubicados en la zona de los parques industriales creados en el Cauca como resultado de la Ley 218, mas conocida como la Ley Páez.

Se prestan servicios de empleados temporales, creada como respuesta a la necesidad generada por la Industria, para las compañías constituidas en los parques industriales del norte del Cauca.

Su objeto social es la presentación de SERVICIOS TEMPORALES a terceros cobijados por dicha ley.

Acción BPO S.A.S

Desde 2004, a través de la firma ACCIONES EN MERCADEO S.A. se lanza el servicio de Investigación de Mercados y Servicios de Información en tiempo real (Precios, Estrategias en Punto de Venta, Análisis de competencia).

Se prestan servicios generales de mercadeo en el punto de venta (*category management, brand management, sales management*) para clientes que mantienen y construyen marcas diferenciadas líderes en su categoría.

Activación de marca, Actividades de Impulso, mercaderismo y eventos promocionales. A partir de septiembre de 2010 la firma ACCIONES Y MERCADO S.A. cambió su nombre a ACCION BPO S.A.S.

Acción Salud IPS S.A.

Desde el 2008 se crea el servicio de diagnóstico en servicios de salud, con Acción Salud IPS S.A., el cual inició sus servicios en Octubre de 2008 en Bogotá, con la realización de exámenes médicos de ingreso.

Se espera poder ampliar su cobertura a la prestación de servicios de salud para los colaboradores del grupo AccionPlus, buscando una mejora en su atención a través de una IPS al servicio de las EPS del país.

2.3.3 Servicio Social: Fondo de Empleados y FUNDACCIÓN

El Grupo AccionPlus actualmente cuenta con un conjunto de beneficios para su personal, entre los cuales se encuentra el Fondo de Empleados y los Hogares Infantiles de la Fundación FUNDACCIÓN.

2.3.3.1 Fondo de Empleados: El Fondo de Empleados con el que cuenta el Grupo tanto para sus empleados en misión como los administrativos tiene como objetivo de: *Fomentar el ahorro de sus asociados con miras a generar recursos destinados a la satisfacción de sus necesidades y a mejorar su calidad de vida.*

Entre los servicios que presta se encuentran:

- Ahorro Ordinario o Programado

- Prestamos para compras, educación, de calidad doméstica y préstamo ordinario, sujeto a reglamento de crédito y sus requisitos.

- Auxilio funerario, de medicamentos o gastos médicos, para vacunas, para lentes, por daño de vivienda, para consumo comercial con entidades suscritas bajo convenio con el Grupo.

- Licencia de Luto

- Seguro de Vida

2.3.3.2 FUNDACCIÓN: El Hogar empresarial ayuda en la educación de los hijos de los colaboradores en los primeros años de vida, ofreciendo un ambiente que propicia el desarrollo libre de sentimientos y la creatividad de los niños.

El Grupo ACCIONPLUS cuenta con una entidad llamada FUNDACION FUNDACCION sin ánimo de lucro, la cual actualmente está implementado un programa de Bienestar y Desarrollo para los hijos de los empleados a nivel nacional, llamado HOGAR EMPRESARIAL FUNDACION (Fundación Hogares Infantiles).

Este programa recibe un apoyo parcial del ICBF y la financiación complementaria lo hace la fundación FUNDACCION. A través de este programa se busca que los hijos de los colaboradores con edades entre 1 año y 5 años, reciban la formación educativa, alto nivel académico y acorde con su desarrollo Psico-socio-motor en los niveles de Párvulos, Pre-jardín, Jardín y Transición.

El programa incluye la jornada pedagógica que inicialmente será de lunes a viernes de 7 a.m. a 5 p.m. (horario sujeto a ampliación según el requerimiento de los padres y el crecimiento en cupos). La jornada comprende así mismo estimulación integral y la respectiva Escuela de Padres.

2.3.3.3 Balance Social del Grupo:

- Contribuir al desarrollo del país generando empleo y beneficios sociales a más de 25.000 familias.
- A través de la FUNDACIÓN, el Grupo beneficia a los hijos de los trabajadores mediante hogares infantiles y subsidio para el pago, de una parte del servicio de guardería y jardín infantil.
- Fomentar el ahorro a través del Fondo de Empleados, que actualmente cuenta con 7.000 afiliados y más de 2.000 millones en activos.
- Contar con alianzas para brindar bienestar a los colaboradores en prevención salud, educación, subsidios de vivienda, seguros de vida, entre otros.
- Brindar capacitación permanente para el desarrollo de los colaboradores en asocio con el SENA.
- Construir alianzas con entidades financieras para facilitar el otorgamiento de créditos a los colaboradores.

2.3.4 Direccionamiento Estratégico del Sistema de Gestión de Calidad

Las empresas del Grupo AccionPlus conscientes de la importancia de orientar integralmente sus recursos, esfuerzos y direccionar estratégicamente el Sistema de Gestión de Calidad, ha creído definitivo concretar a través de sus directivos la misión, la visión, la política y los objetivos de calidad que enmarcan su gestión de calidad.

2.3.4.1 Misión del Grupo: Aportar a la competitividad de los clientes, con servicios innovadores basados en talento humano de la más alta calidad, con responsabilidad social, contribuyendo a la economía del país generando valor a los accionistas.

2.3.4.2 Visión del Grupo: Para el 2013 posicionar al Grupo AccionPlus como líder en el sector de servicios, basados en talento humano, convirtiéndose en el mejor empleador del sector.

2.3.4.3 Política de Calidad del Grupo: En las empresas del Grupo Accionplus se entregan soluciones de Outsourcing oportunas y eficientes, con el respaldo de profesionales altamente competentes y el uso de tecnología de punta.

El horizonte de las empresas del Grupo Acciónplus es el conocimiento y satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes con el compromiso de mejorar los resultados de los procesos y la identificación constante de oportunidades de crecimiento para beneficio de empleados y accionistas.

2.3.4.4 Objetivos Estratégicos: La base para construir los objetivos de calidad de la organización, la constituyen los objetivos estratégicos y la Política de Calidad.

El seguimiento se realiza periódicamente para garantizar su cumplimiento a través del despliegue desarrollado al interior de la organización y el enfoque de los procesos, para alcanzar las metas propuestas.

Los objetivos estratégicos se relacionan a continuación:

1. Mejorar la rentabilidad general
2. Cumplir presupuesto de ventas
3. Mejorar la satisfacción de los clientes
4. Optimizar los procesos
5. Incrementar la satisfacción en los empleados

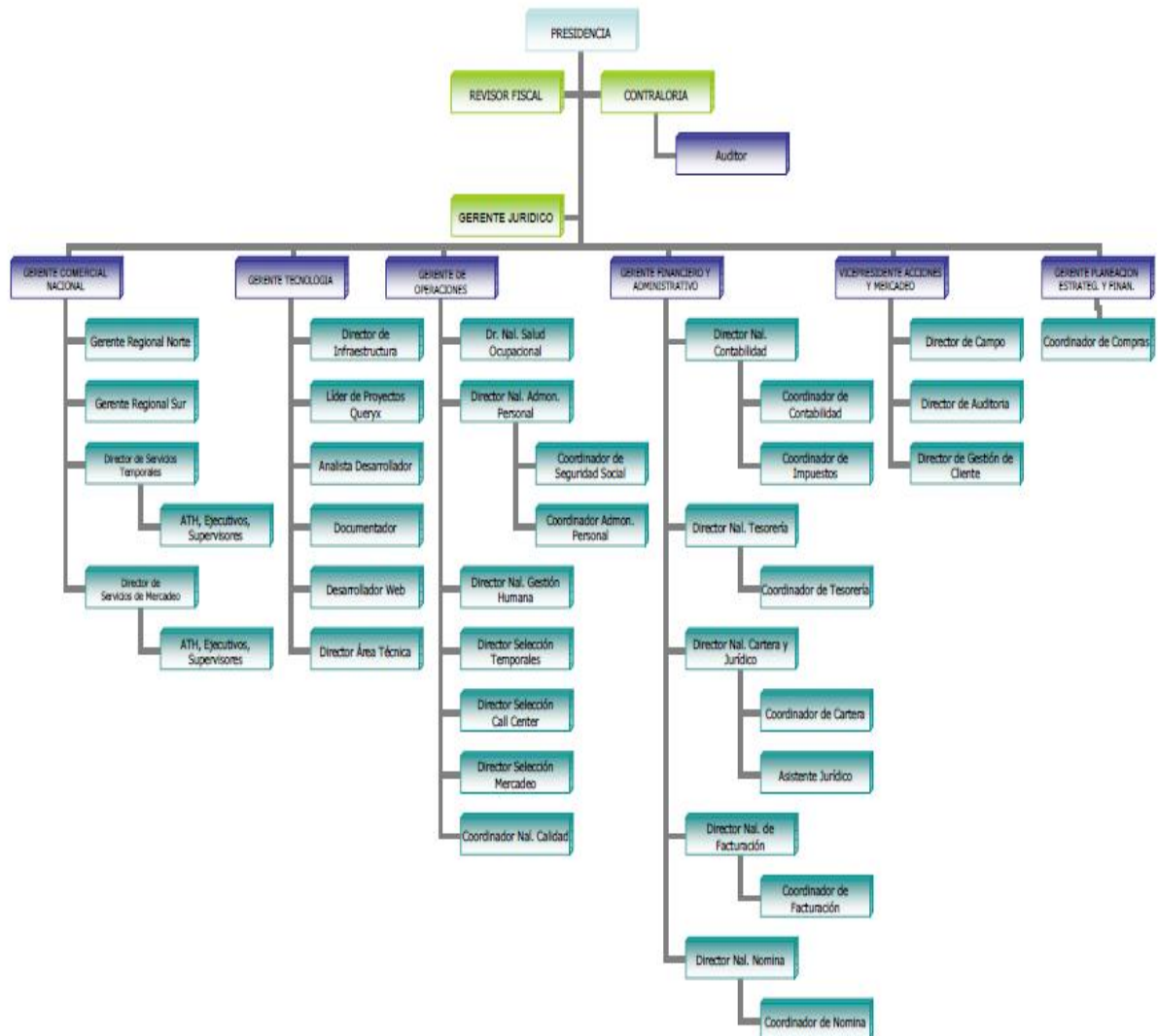
2.3.4.5. Objetivos de Calidad: Los objetivos de calidad son medibles y coherentes con la política de calidad y manejados por medio de indicadores de gestión.

- Disminuir la facturación reprocesada
- Aumentar el % de recuperación de prestaciones económicas
- Reducir los reprocesos (pagos adicionales) generados en nómina
- Incrementar cumplimiento de pedidos
- Asegurar conformidad de contratos
- Aumentar la calificación dada por los clientes
- Solucionar oportunamente quejas y no conformes

- Disminuir rotación de personal
- Mejorar la competencia del talento humano

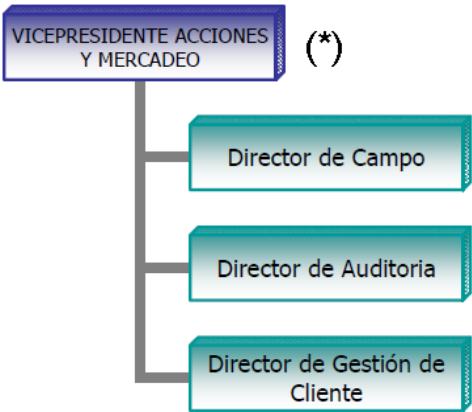
2.3.5 Estructura Organizacional: La estructura organizacional corporativa se muestra en el **ORGANIGRAMA CORPORATIVO Y DE AGENCIAS** y se especifican detalladamente las responsabilidades y autoridades en los procedimientos e instrucciones del Sistema de Calidad documentado.

Figura 5. Organigrama Corporativo y de Agencias



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

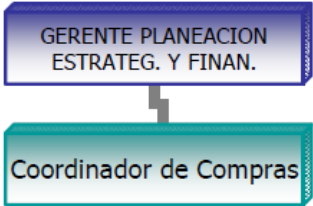
Figura 6. Estructura de Vicepresidencia (*) Acciones BPO S.A.S a partir de septiembre de 2010



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

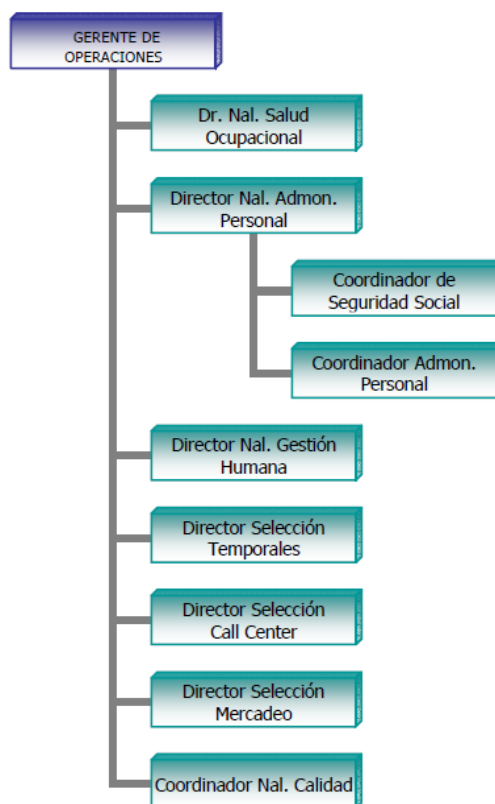
Figura 7. Estructura de Gerencias

Gerencia de Planeación Estratégica y Financiera



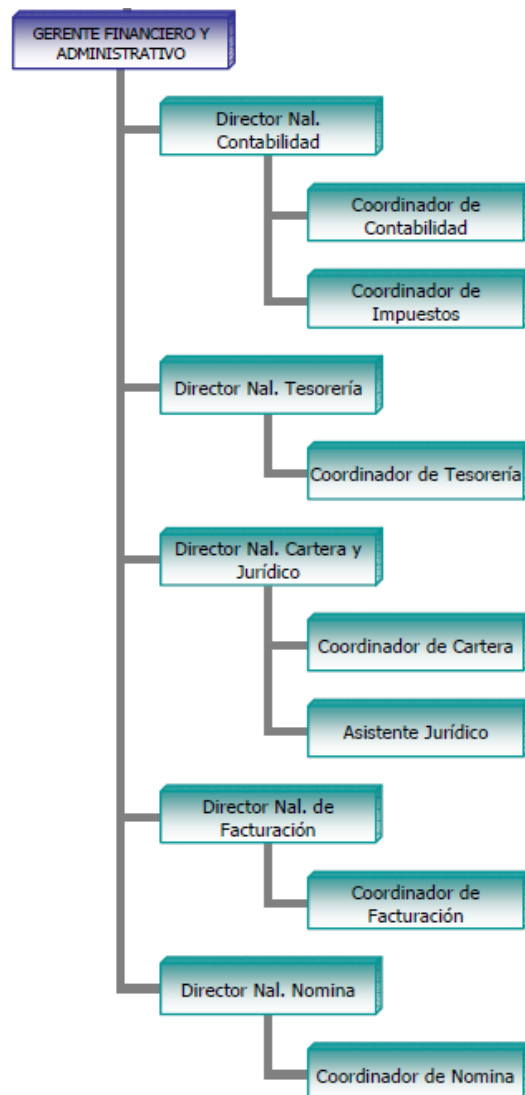
Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Gerencia de Operaciones



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Gerencia Financiera y Administrativa



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

En la Estructura Organizacional General se destacan La Presidencia, La Vicepresidencia y las Gerencias de Planeación Estratégica, de Operaciones y la Financiera y Administrativa como grupos de actividades representativas en campos transversales distintos de participación independiente, a diferencia del Comité de Gerencia que está conformado por dos Gerencias específicas: Gerencia de Tecnología y la Gerencia Comercial a la cabeza representativa.

De acuerdo a la operatividad del servicio, se han formado *Unidades de Trabajo*, en coherencia a las tipologías del personal administrado, tales como las *Unidades de Mercadeo y Corporativas*, haciendo referencia a tres (3) clases distintas de actividad:

Actividad Comercial: Como su nombre lo indica, hace referencia a personal que realiza actividades de mercadeo en cargos exclusivos a dicha área tales como impulsores, mercaderistas, asesores, transferencistas, promotores, entre otros.

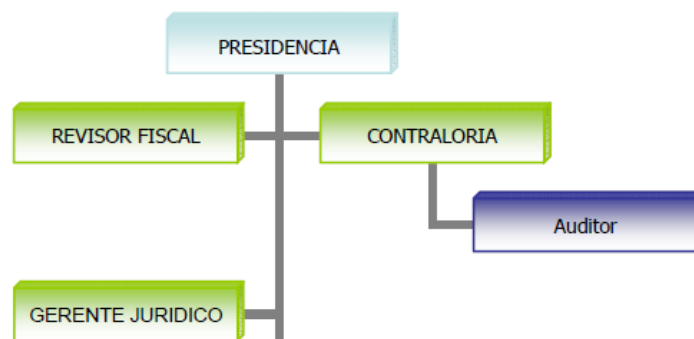
Actividad Industrial: En éste caso se especializa en trabajos de planta y operarios de distinto nivel en los diferentes sectores del país como la industria alimenticia, automotriz, agroindustrial, metalúrgica, eléctrica, electrónica, entre otras.

Actividad de Servicios: Como parte de áreas de soporte y apoyo en diversas tareas y servicios en el campo de la logística y atención al cliente principalmente.

La estructura organizacional conserva la *jerarquía* y la *funcionalidad* para un correcto complemento en su conformación.

2.3.5.1 Presidencia del Grupo Acciónplus: (Ver Figura 5) Como máxima autoridad ejecutiva determina las directrices corporativas, aprueba el Manual de Calidad y revisa el Sistema de Calidad periódicamente a través del Comité de Gerencia para asegurar su adecuación y eficacia, de manera que pueda cumplir con los requisitos. Además determina a través de la documentación las responsabilidades y las relaciones existentes entre las personas y procesos. Es además, quien puede modificar las decisiones en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que debe conocer y verificar en última instancia su correcto funcionamiento.

Figura 8. Estructura de Presidencia



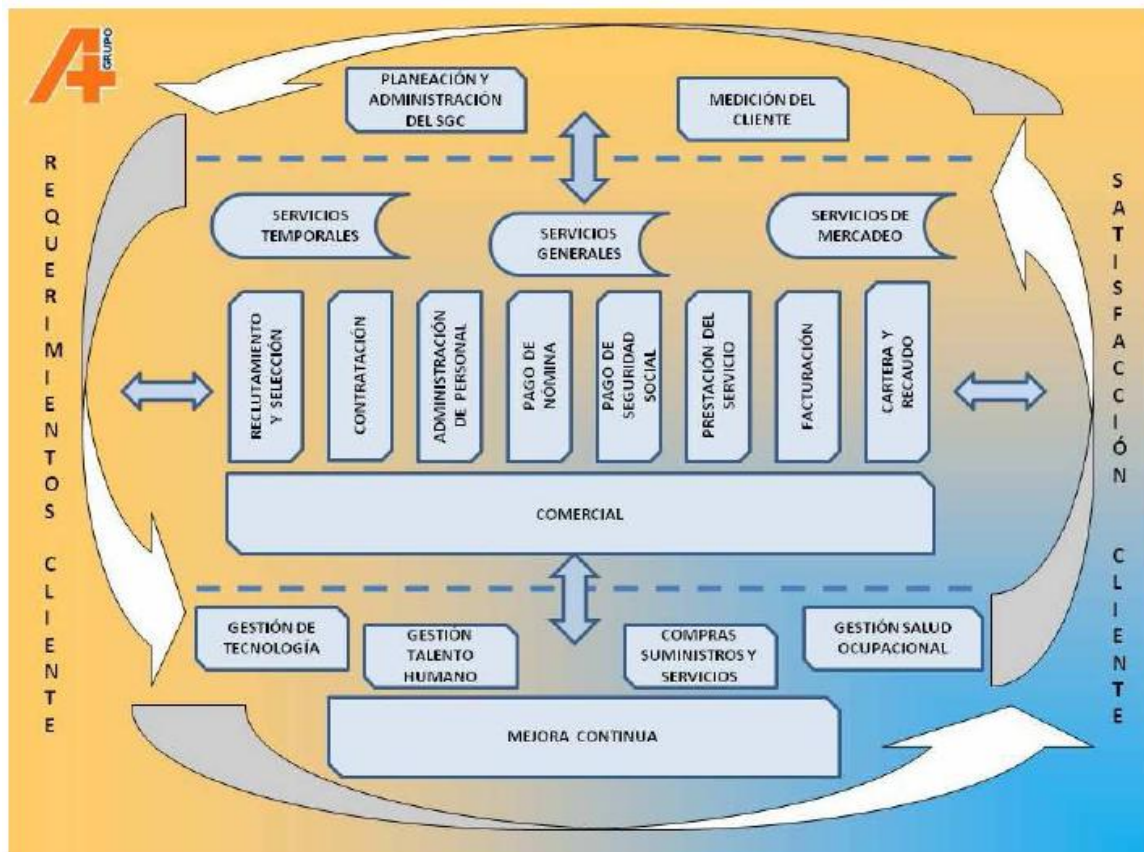
Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

2.3.5.2 Comité de Gerencia: El Comité de Gerencia es un foro de discusión y decisión en todos los asuntos relevantes del **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) DEL GRUPO ACCIÓNPLUS (Ver Figura 9)**, lo cual incluye pero no se limita a la política y objetivos de calidad, planes de calidad, mapa de procesos, caracterización de procesos, auditorías internas, revisión por la Dirección, entre otros.

Es el grupo encargado del mejoramiento continuo, que brinda confiabilidad a los clientes externos e internos sobre los servicios ofrecidos y lidera la estrategia de calidad, comprometiendo a toda la organización con los recursos necesarios para ello, mediante el seguimiento y evaluación del Sistema y sus resultados a fin de identificar oportunidades de mejoramiento.

Anualmente el Comité de Gerencia aprueba la realización de por lo menos una auditoria interna del Sistema de Gestión de Calidad, así como las reuniones de revisión del mismo, con el fin de asegurarse que el Sistema de Gestión de Calidad es eficiente y está siendo implementado. De ser necesario aprueba los ajustes que crea convenientes, para procurar una mejora continua en los procesos, servicios y satisfacción de los clientes.

Figura 9. Modelo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)



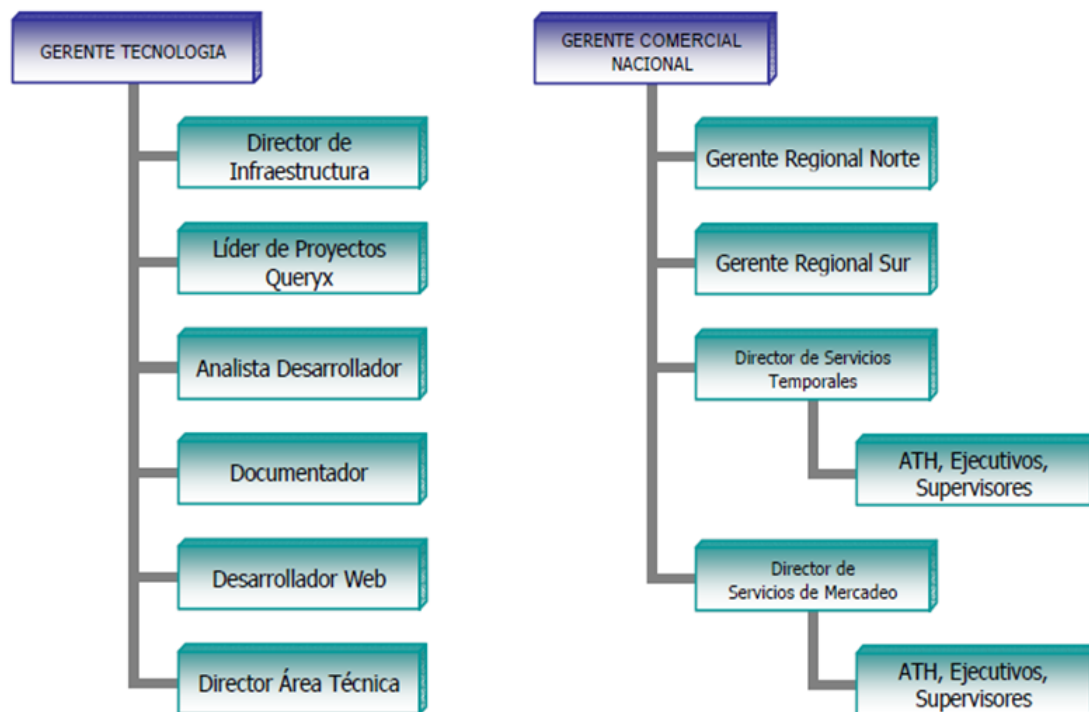
Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

El **COMITÉ DE GERENCIA** está conformado por los siguientes funcionarios y gerencias respectivas (**Ver Figura 7**):

Presidencia; Coordinador Nacional de Calidad-quien lo preside; Gerente de Tecnología; Directora Nacional de Gestión Humana; Gerencia Comercial; Directores de Prestación de Servicio.

A las reuniones del Comité de Gerencia podrán asistir, con voz pero sin voto, otros funcionarios del GRUPO ACCIÓNPLUS y particulares cuando el Comité de Gerencia lo considere conveniente.

Figura 10. Estructura del Comité de Gerencia



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

2.3.6 Requisitos Generales de los Clientes: Los requisitos establecidos para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes son:

-Cumplir con todos los aspectos referentes a las obligaciones legales tanto con sus empleados como con los clientes del GRUPO ACCIÓNPLUS. Quedando claro que no existe ningún tipo de relación contractual entre los empleados y las empresas usuarias.

-Ejecutar procesos de Selección y Contratación acordes a los requerimientos de la ley y de los Clientes según perfiles y en tiempos acordes.

-Garantizar el pago oportuno de todos los aspectos referentes a Salarios, Prestaciones Sociales, Incapacidades y otros de forma periódica (según acuerdo) el valor correspondiente a lo devengado por salarios y otros.

2.3.7 Requisitos legales y Reglamentación aplicables: Los requisitos legales en la Ley Colombiana para los servicios requeridos por los clientes están definidos específicamente en la Constitución Política de Colombia, Ley 50 de 1993, Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral, Ley 828 de 2003, Ley 860 de 2003, Ley 789 de 2002 Reforma Laboral, Ley 797 de 2003 Reforma Pensional, Código Sustantivo del Trabajo y especialmente el Decreto 24 de 1998 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las empresas de servicios temporales, Código Procesal del Trabajo, Decreto 3667 Formulario Único de Aportes, Decreto 806, Decreto número 933 de 2003 Contrato de Aprendizaje y demás normas del régimen laboral.

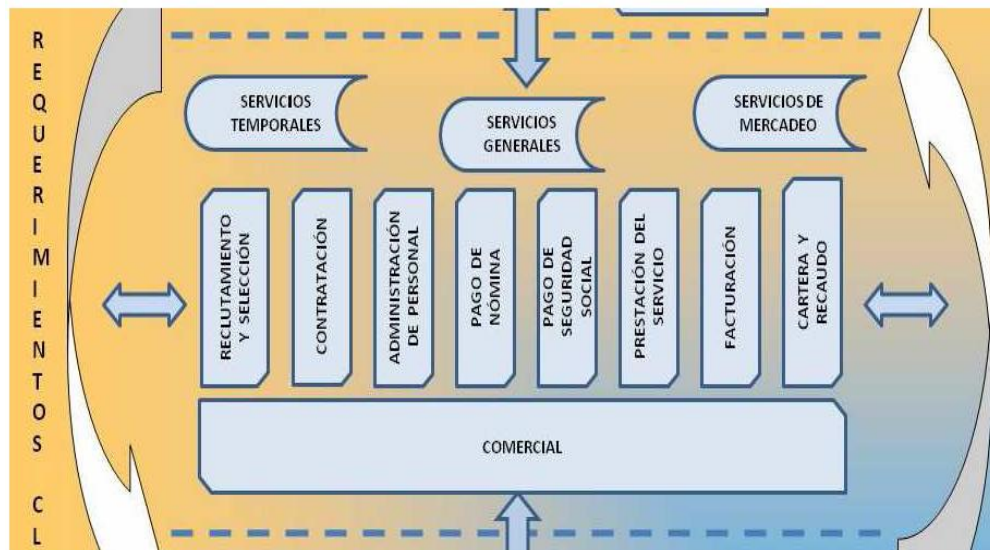
2.3.8 Estructura de los Procesos: Los **Procesos del Sistema de Calidad de Gestión de Calidad Certificado**, identificados como necesarios para la prestación del servicio de selección, contratación y administración de personal suministrado a terceros, así como su interacción se encuentran definidos en el Modelo del Sistema de Gestión de Calidad descrito en el **Modelo del SGC** (Ver Figura 9) y han sido identificados y definidos teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.

Está de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001 versión 2008-Requisitos de los Sistema de Gestión de Calidad, y los requisitos legales y reglamentarios aplicables para la prestación del servicio de selección, contratación y administración de nómina de personal suministrado a terceros. Está enfocado por procesos clasificados en tres tipos:

- Procesos de Dirección
- Procesos de Operación
- Procesos de Apoyo

Estos procesos interactúan constantemente para lograr la satisfacción del cliente interno y externo, recibiendo información sobre los requisitos a cumplir y sobre la satisfacción de los mismos, igualmente se muestra con la **DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS** proveedores, procesos cliente y procesos de soporte a través de las entradas y salidas de cada uno.

Figura 11. Descripción de los Procesos de Operación en AccionPlus

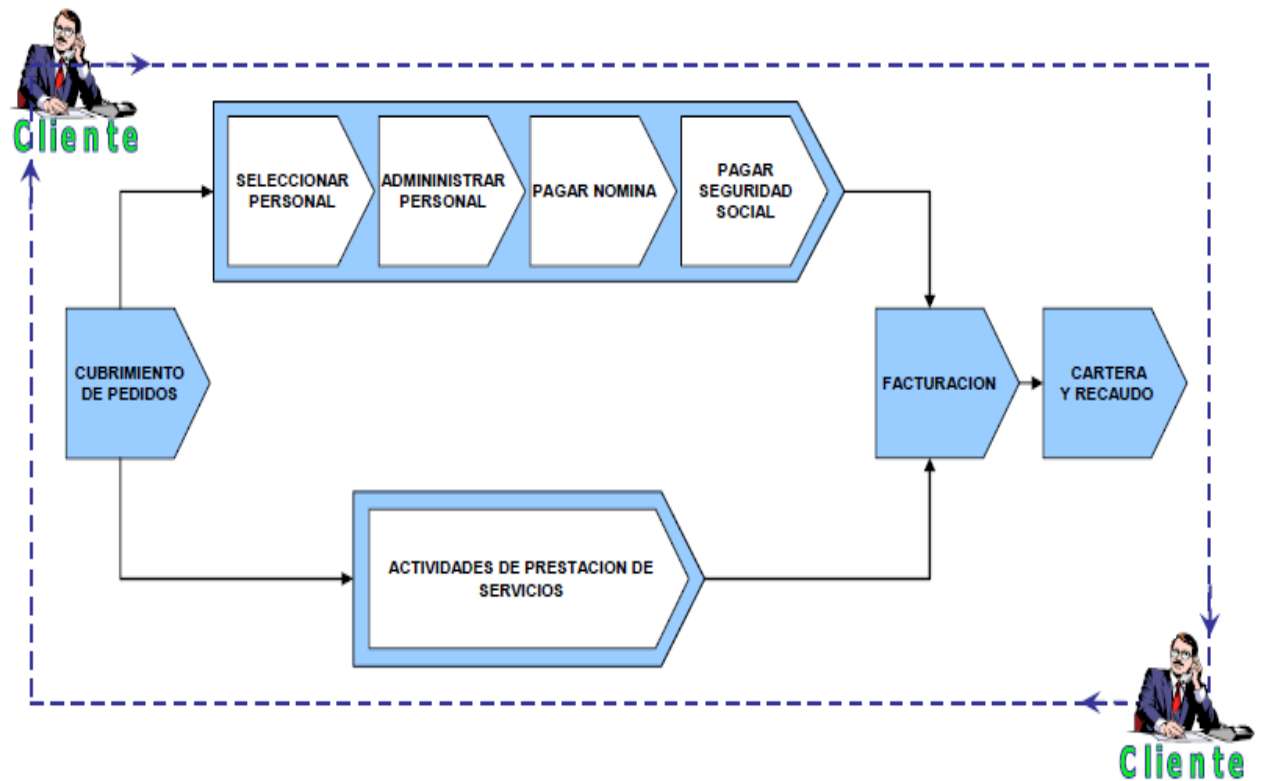


Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Los procesos operativos son los involucrados directamente en la prestación del servicio y están soportados por los procesos de apoyo.

Para mayor comprensión se expone la interacción de los **PROCESOS DE PERSONAL Y DE NÓMINA** en la **Figura 12** a continuación.

Figura 12. Descripción de los Procesos de Suministro de Personal y de Administración de Nómina



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

2.3.9 Logros del Grupo Acción Plus:

- Socios estratégicos de más de 750 clientes nacionales e internacionales.
- En el Grupo Acción Plus existen más de 37.000 colaboradores
- Más de 800 profesionales hacen parte del equipo de trabajo para administrar la operación.
- Oficinas en (18) dieciocho ciudades de Colombia dando cobertura a nivel nacional y presencia operativa en Ecuador, Panamá y Perú.

2.3.10 Certificaciones

Figura 13. Certificaciones del Grupo AcciónPlus



Certificación ISO
ICONTEC e IQNET, bajo los lineamientos
de ISO 9001:2008.



Certificación BASC
Certificación para el comercio seguro



Certificación
Transparencia
por Colombia
Ética en la gestión
corporativa

Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

2.3.11 Descripción de productos y servicios:

ACCION S.A.

Para atender los requerimientos de los clientes, Acción S.A. cuenta con las siguientes alternativas de servicio:

- Búsqueda y selección de personal
- Evaluación psicotécnica y de conocimiento.
- Entrevista psicológica
- Referenciación
- Suministro de Personal en misión
- Asesorías en capacitación y desarrollo del talento humano
- Asesorías en evaluación de desempeño
- Asesorías en salud ocupacional
- Asesorías en administración de salarios
- Análisis de cargos
- Indicadores de gestión y clima organizacional

ACCIONES Y SERVICIOS S.A.

Los Servicios Integrales ofrecidos son:

Mercaderismo Integral:

Acciones y Servicios S.A., asume totalmente la responsabilidad de administrar la actividad de Merchandising en el punto de venta.

Acciones y Servicios ejecuta la estrategia de Merchandising y dedica sus recursos humanos y físicos para promocionar los productos de la Empresa que ha contratado sus servicios.

Servicio de mercaderismo por delegación:

Acciones y Servicios ejecuta la estrategia de Merchandising de sus clientes dedicando recursos humanos, físicos y tecnológicos, contribuyendo así al incremento de la rotación de sus productos.

Impulso – muestreo:

Acciones y Servicios ejecuta el programa de impulso y/o muestreo, acorde con las políticas de la Organización del cliente, contribuyendo a incrementar la rotación de los productos, realizando actividades con personal especializado.

Degustación:

Acciones y Servicios desarrolla el programa de degustación requerido por el cliente, colocando a su disposición toda la infraestructura y el apoyo logístico.

Se realizan todas las actividades que implican la ejecución y administración de un programa de degustación, hasta los informes finales de evaluación.

Servicio de aseo:

Acciones y Servicios ejecuta el programa de aseo y mantenimiento de plantas industriales, centros comerciales, hospitales de acuerdo con los requerimientos del cliente permitiéndole concentrarse en su operación.

2.3.12 Responsabilidad Social Empresarial

- Contribuir al desarrollo del país, generando empleo y beneficios sociales para más de 25.000 familias.
- A través de FUNDACCION, se beneficia a los hijos de los trabajadores con hogares infantiles o subsidio de guardería.
- Fomentar el ahorro a través del fondo de empleados, que actualmente cuenta con 7.000 asociados y más de \$2.000 millones en activos.
- Existencia de alianzas para brindar bienestar a los colaboradores en prevención de salud, educación, subsidios de vivienda, entre otros.
- Seguro de vida para los trabajadores en caso de muerte o invalidez.
- Capacitación permanente para el desarrollo de los colaboradores en asocio con el SENA.
- Construcción de alianzas con entidades financieras para facilitar el otorgamiento de créditos a los colaboradores.

2.3.13 Temas de BASC

- Capacitación Contrabando 2011
- Capacitación Hurto 2011
- Capacitación Lavado de Activos 2011
- Capacitación Narcotráfico 2011
- Capacitación Suplantación 2011
- Capacitación Terrorismo 2011

2.3.14 Soluciones Ofrecidas (Paquete de servicios y/o productos)

- Aseo y Mantenimiento Industrial
- BPO - Gestión de Procesos
- Gestión de Fuerzas de Venta
- Gestión de Información de Canales y Competencia
- Gestión de Nómina
- Impulso y Gestión de Canales
- Personal en Misión
- Selección de Personal
- Soluciones en Salud Ocupacional

3. RESULTADOS

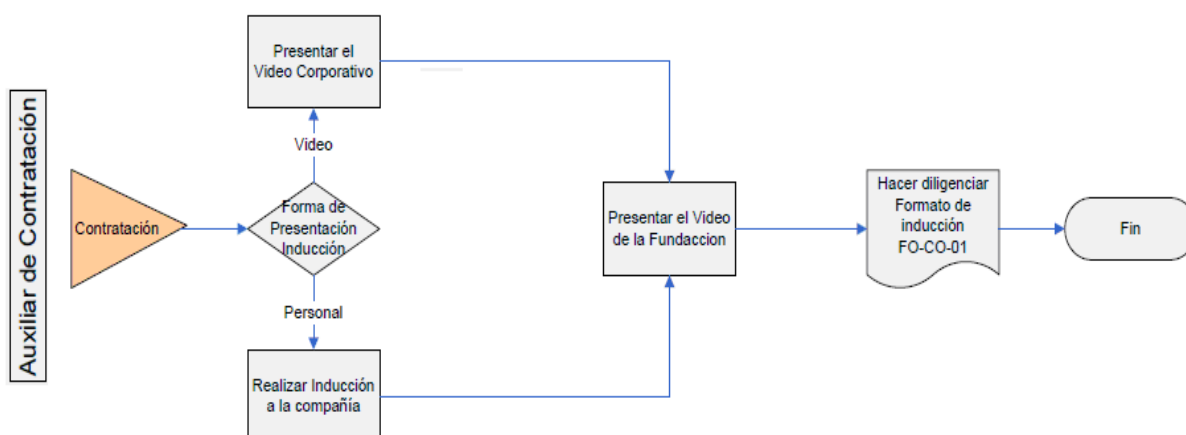
3.1 ESTUDIO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN A PERSONAL EN MISIÓN DE ACCIÓN S.A.

Para el desarrollo del presente estudio, se tomó como fuente de información los registros corporativos de los procesos de personal, suministrados por parte del Área de Gestión Humana, acompañado de la observación del proceso de inducción, para proceder a realizar una identificación de dicho proceso y analizar la información contenida en él.

En la realización del estudio se siguieron éstos pasos:

En primer lugar se hizo lectura a los documentos corporativos suministrados por el Área de Gestión Humana, quienes compartieron información del **PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN MISIÓN**, en el cual se encuentra contenido el proceso de inducción y su descripción en modo de *Diagrama de Procesos*, que se constituye en el punto de partida para entender como se hace la inducción en la actualidad:

Figura 14. Proceso de inducción de empleados en misión

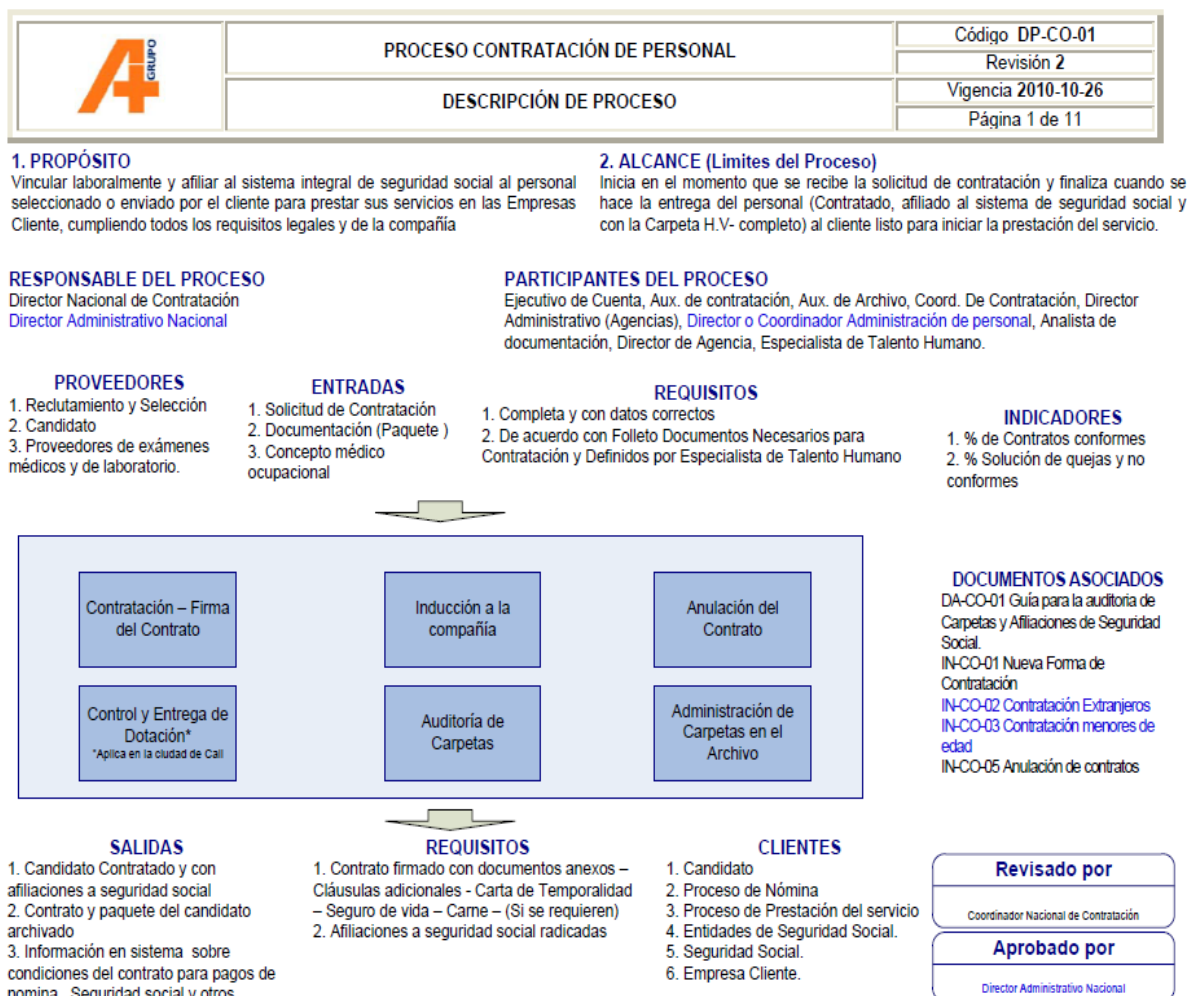


Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

Seguido a ello, y como comprobación a la información contenida en dichos registros, se realizó una observación denominada *simple*, ya que su único fin era presenciar o poner atención a la realización completa del proceso de inducción, enfatizando en los elementos componentes de éste y su interrelación existente.

Tras una revisión en los documentos de los procesos de personal se encontró que la inducción hace parte de un proceso más grande que es la **CONTRATACIÓN DE PERSONAL** que inicia al término de la *Selección*:

Figura 15. Proceso de contratación de personal



Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

En la Contratación se parte de la información del candidato, contenida en la documentación presentada a los Auxiliares Administrativos y Especialistas de Talento Humano, quienes están encargados de solicitarla y verificarla de acuerdo a los parámetros exigidos por la empresa a la que prestará sus servicios el candidato a contratar, tales documentos están compuestos por:

- Hoja de vida
- Pruebas Psicotécnicas aplicadas
- Documentos de información personal (*Fotocopias de Cédula, Certificado de la Procuraduría, Acta de Grado de Bachillerato o Estudios Técnicos o Superiores y Fotocopia de Libreta Militar para el caso de los hombres*)
- Documentación Laboral (*Formularios de afiliación a EPS, ARP y AFP, Concepto Médico Ocupacional y Constancia de Apertura de Cuenta Bancaria*) que es de competencia del Auxiliar de Contratación, quien tiene la función de afiliar a la persona al Sistema de Seguridad Social y de Riesgos Profesionales, requisito indispensable en todos los casos, además de informarle a la persona a contratar el lugar y la hora de cita de los exámenes médicos ocupacionales, evitando contratiempos con ello.

Todo este conjunto de documentos se organizan en un paquete que constituye la carpeta de contratación del candidato, en la cual se anexa el diligenciamiento de los formatos de verificación de documentos de contratación, para finalmente proceder a la firma del contrato, culminando con:

- Impresión del contrato original y copia para su firma
- Entrega del carné de la organización y de seguro de vida

Esto es soportado por la plataforma tecnológica QUERYX*SRH, que está desarrollada sobre la base de datos ORACLE de gran confiabilidad y seguridad con asistencia en línea y soporte seguro 24/7. Es en éste sistema donde se ingresan los datos e información del personal contratado, generando un código de identificación único de contrato, teniendo en cuenta datos del empleado y la empresa para la cual presta sus servicios, fechas de inicio de labores, cargo desempeñado, centro de costos de facturación, entre otros datos pertinentes para el seguimiento de las actividades del personal, como soporte cada vez que trabaje con Acción S.A. y sus empresas cliente a manera de historial.

Partiendo de la contratación, el empleado es remitido al Especialista en Talento Humano, quien de primera mano le suministra información sobre la empresa a la que va a prestar sus servicios de trabajo, las condiciones laborales, la descripción del cargo y, la hora y lugar a presentársele a su Jefe Directo iniciando con esto labores.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE INDUCCIÓN

El Auxiliar de Contratación como responsable de la firma del contrato, es el encargado de la inducción al personal, lo hace reuniendo a todas las personas en la Sala de Contratación donde dependiendo del número de asistentes aplica la inducción:

-Presentación de video de inducción del GRUPO ACCIÓNPLUS

Esta modalidad es usada cuando existe un masivo de contratación, por lo general un número superior a 10 personas que simultáneamente firmarán contrato para la misma empresa y en ocasiones para el mismo cargo.

Aprovechando el espacio de la Sala de Contratación y de los recursos audiovisuales, se presenta un video corrido de la información del GRUPO ACCIONPLUS (*video corrido* se define como un video de continua repetición) en el cual se tratan temas de diferente tipo:

Temas Corporativos:

Aspectos tales como la historia de la organización, elementos estratégicos como Visión, Misión y Objetivos, Políticas de Calidad, de Gestión y de Seguridad, información acerca de los Beneficios de los empleados y normatividad aplicada, ello como parte de la presentación del GRUPO y de sus empresas que lo componen, creando un marco de introducción en el que se ubica al nuevo empleado sobre la empresa con la cual firmó contrato, para hacerse a una idea de que es, dado que muchas personas confunden al GRUPO con una “bolsa de empleo”, nombre coloquial para identificarla como una organización especializada en la Administración de recursos humanos en el interior de terceras empresas, logrando con ello ubicar al nivel indicado que es lo que hace el GRUPO, cuales son sus servicios ofrecidos, cual es su modo de operación y su estructura organizacional, además de mostrar la información concerniente al portafolio de beneficios otorgados a los empleados en relación a su bienestar y de su familia, como parte de una política de desarrollo social y humano al interior de la organización, alineado todo con un marco de procesos certificados en calidad y excelencia al servicio.

Temas Normativos:

Para éste caso se hace alusión a la información acerca de un conjunto de actividades de estirpe legal relativo a la organización y al mercado en el que se encuentra el GRUPO, dando con ello una antesala del marco normativo al que está sometido la organización y sus procesos, y por tanto también los empleados de ésta y las actividades desempeñadas en sus cargos, donde se incluye la

temática de Salud Ocupacional de manera general refiriéndose a los accidentes de trabajo y su manejo por medio de la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP).

-Presentación personalizada de la inducción

A diferencia de la modalidad anteriormente explicada, la presentación personalizada de la inducción al nuevo personal en misión se da por motivos de facilidad de tiempo aplicándolo cuando no hay contratación masiva, sino que por el contrario es motivada por reemplazos de personal en licencia²⁸, que renuncia, que está incapacitado o para eventos de servicio de corto tiempo, en donde el Auxiliar de Contratación hace una presentación digital en PowerPoint de un resumen concreto de lo que expone el video corporativo, entrando en detalles de acuerdo al interés del empleado o resolviendo dudas surgidas durante la inducción.

Cabe señalar que para los dos casos anteriores de modalidad de la inducción, al nuevo empleado se le entrega un **FORMATO DE INDUCCIÓN A LA COMPAÑÍA (Ver Figura 16)** en el cual la califica, de acuerdo al nivel de precisión de los temas tratados en el video, al manejo del tiempo, conocimiento del tema y resolución de inquietudes por parte del responsable de la inducción, siendo consignado todo esto en dicho formato, anexándolo a la carpeta de archivo del empleado:

Cumplido éste requisito, el nuevo empleado ya está listo para dirigirse al lugar de trabajo asignado por la empresa cliente de Acción S.A., a la cual prestará sus servicios iniciando labores bajo el acompañamiento de su Jefe Directo o Supervisor perteneciente también a dicha empresa.

Con la calificación hecha por parte del empleado a la inducción suministrada en el formato mencionado termina el *Proceso de Inducción del Personal en Misión*, con lo cual lo siguiente está en dominio de la empresa usuaria de los servicios del empleado en cuanto a sus funciones y desempeño, y el *Entrenamiento y la Capacitación* por parte de Acción S.A., como responsable de la gestión del personal contratado.

De ésta forma es como se lleva a cabo en la actualidad el proceso de inducción a personal en misión, integrando procesos como lo es Contratación e Inducción de manera simultánea, conservando la orientación a procesos siguiendo la Política de Calidad de la Organización y desde luego cumpliendo con todos los parámetros exigidos por la empresa usuaria para la vinculación de los empleados prestando un servicio de calidad y respaldo.

²⁸ Licencia de Maternidad según Ley 755 de 2002 o Licencia de Luto según Ley 1280 de 2009

Figura 16. Formato de inducción a la Compañía

	PROCESO DE CONTRATACIÓN	Codigo: FO-CO-01			
	INDUCCIÓN GENERAL A LA COMPAÑÍA	Revisión: 2			
		Vigencia: 2011-04-03			
		Pagina 1 de 1			

Dia/Mes/Año _____
 Fecha: _____

Nombre Colaborador: _____
Cédula de Ciudadanía: _____

1. La presentación de la compañía fue realizada en:
 Video ☐
 Presentación Personalizada ☐

2. Califique la precisión con que se trataron los siguientes temas:

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
A. Historia de las empresas del Grupo ACCIONPLUS	☐	☐	☐	☐
B. Misión y Visión del Grupo ACCIONPLUS	☐	☐	☐	☐
C. Política de Calidad y Política de Seguridad	☐	☐	☐	☐
D. Credo y valores organizacionales	☐	☐	☐	☐
E. Hogares empresariales - Fundación - Guardería	☐	☐	☐	☐
F. Fondo de Empleados	☐	☐	☐	☐
G. Tipo de Contrato	☐	☐	☐	☐
H. Afiliación al sistema de seguridad social	☐	☐	☐	☐
I. Beneficios de las empresas del Grupo ACCIONPLUS	☐	☐	☐	☐
J. Accidente de trabajo y su reporte	☐	☐	☐	☐
K. Salud ocupacional	☐	☐	☐	☐

3. Que otros temas cree usted que deben ser incluidos

4. Califique al expositor

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Manejo del tiempo	☐	☐	☐	☐
Conocimiento del tema	☐	☐	☐	☐
Resolución de inquietudes	☐	☐	☐	☐

FIRMA DEL TRABAJADOR: _____

Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

3.3 ANÁLISIS INTEGRAL DE LA INDUCCIÓN

Como complemento en el estudio realizado, mediante la observación simple al proceso de inducción se podrá develar los elementos constituyentes de éste, procediendo con su análisis y comprensión de la lógica de aplicación que tiene.

Al observar detenidamente la inducción se encuentra lo siguiente:

- 1) La inducción se cataloga como de *naturaleza informativa*, por el hecho de que como su nombre lo dice proporciona la información básica y necesaria al empleado como parte de una introducción a la organización cuyo objetivo es la presentación del GRUPO al empleado, de tal forma que no se sienta “perdido” y que tenga los argumentos suficientes para dar a conocer al resto de la comunidad QUÉ ES EL GRUPO ACCIONPLUS y A QUÉ SE DEDICA. Ello como parte de un esfuerzo para que la comunidad en general deje de confundir el GRUPO con una “Bolsa de empleo” o Cooperativa de Trabajo Asociado (CTA), entidades de naturaleza muy distinta a la que tiene.
- 2) La naturaleza de la inducción que se aplica a los empleados en misión enfatiza su carácter informativo por el simple hecho de que el personal laborará directamente en Acción S.A. pero si lo hará en *aspectos funcionales u operativos* con la empresa cliente asignándole ésta en un cargo específico. Le corresponde a los representantes de ésta la responsabilidad de hacer una inducción de *naturaleza formativa* dada la necesidad de que el nuevo empleado se acople lo mejor posible a su puesto de trabajo, sus responsabilidades y sus funciones relacionadas, con un buen desempeño y rápido inicio de labores.
- 3) Por otro lado se debe tener en cuenta que Acción S.A. participa en *aspectos laborales y contractuales*, cumpliendo el papel como intermediaria entre empleado y empresa, encargada directamente del manejo del personal basándose en los criterios que estableció dicha empresa usuaria, realizando *Gestión de personal* y acompañamiento al empleado mediante la participación de Ejecutivos de Cuenta, miembros del Área de Gestión Humana para el empleado en misión, responsables de su progreso permanentemente.
- 4) Puntualmente se reconoce que en la inducción aplicada se hace referencia al GRUPO ACCIONPLUS en general, sólo pormenorizando o entrando en detalles se le explica al empleado que Acción S.A., es una empresa que pertenece al GRUPO y que será la encargada de su manejo como

empleado temporal, un aspecto importante en cuanto a la diferenciación contractual de la que se ocupa la inducción. Vale la pena resaltar de que la forma como se hace brinda la comprensión necesaria por parte del empleado evitando confusiones y facilitando desenvolvimiento laboral.

- 5) En cuanto a la manera como se hace la inducción se entiende que la información que se va a suministrar requiere un trato informal y objetivo para transmitirla al empleado y que éste comprenda rápidamente. Por ende el uso del video hace que se conozca sobre la organización y se construya una realidad, que se consolida con el acompañamiento en la resolución de dudas que hace el responsable de la inducción, y los Ejecutivos de Cuenta y demás involucrados quienes lo hacen mediante capacitaciones en ocasiones posteriores.
- 6) Conservando el enfoque en procesos, el hecho de efectuar evaluación o retroalimentación por parte del empleado lo constata: *se le pide al empleado que califique la inducción, sus temas y los responsables de ésta como mecanismo de evaluación objetiva al desempeño de los procesos.* En una visión muy general arroja resultados sobre las expectativas con las que llega el empleado y las causales de motivación al desempeñar su labor, aspectos importantes en la construcción permanente de la inducción, en coherencia con las Políticas de Calidad del GRUPO ACCIÓNPLUS.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS COMPONENTES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Como parte el análisis precedente, se logra la caracterización de la inducción en Acción S.A. donde es posible encontrar los siguientes elementos:

Objetivos de Inducción:

Son los propósitos que orientan el desarrollo de la inducción con miras a evidenciar resultados específicos, siendo para éste caso el objetivo de la inducción: *Proporcionar al empleado la información y las condiciones necesarias para que su ingreso a la organización sea una experiencia positiva y satisfactoria en su desarrollo laboral y humano como miembro de ACCIONPLUS.*

Metodología de Inducción:

Es la manera como se lleva a cabo el proceso de inducción, desarrollando un conjunto de actividades que entre sí conservan un orden y una coherencia de aplicación en relación a los objetivos que orientan esta función; identificando que el uso de videos corporativos con el soporte de presentaciones digitales por parte

de un personal responsable constituye la metodología de la inducción a personal en misión.

Responsable de Inducción:

Personal encargado de liderar el proceso de inducción de los empleados, ejerciendo seguimiento al desarrollo ordenado y congruente de la actividad y de la presentación del contenido dispuesto para ello; denominando al *Auxiliar de Contratación* como el responsable asignado.

Contenido y temática:

Se constituye de toda la información que se va a presentar al momento de la inducción, siendo agrupada por temas específicos que componen la estructura del contenido que se va a enseñar a los empleados; *Aspectos Corporativos y Normativos del GRUPO ACCIONPLUS* hacen parte de esto.

Lugar de desarrollo de Inducción:

Espacio asignado para la realización de la inducción dotado de todos los recursos y materiales que sean necesarios para cumplir con las expectativas y propósitos iniciales de aplicación; la *Sala de Contratación* es el lugar seleccionado para la inducción, jugando un papel importante por el significado y la impresión que pueda generar en el empleado al momento de entrar.

Recursos de apoyo:

Son todos los mecanismos e instrumentos utilizados en el desarrollo de la inducción, compuestos por los elementos de soporte y las acciones emprendidas para ello, como *las capacitaciones que le siguen a la inducción y los materiales de apoyo tales como el televisor, el reproductor de DVD y los documentos impresos* que acompañan a la inducción y hacen entendible éste proceso.

3.5 PROPUESTA Y RECOMENDACIONES

Posterior al análisis del proceso de inducción en la identificación de su funcionamiento y de los componentes que tiene, se realiza un diagnóstico objetivo para conocer los alcances actuales y los alcances futuros que tendría con la revisión de su operatividad, formulando acciones de intervención como parte del seguimiento a la filosofía de calidad en el *mejoramiento continuo* del GRUPO ACCIONPLUS.

3.5.1 Propuesta General de intervención en el proceso de inducción actual

De manera general se aborda la propuesta teniendo en cuenta cada uno de los elementos constitutivos de dicho proceso de inducción de la siguiente forma:

Objetivos de Inducción:

En relación con el objetivo de la inducción, se concibe un elemento fundamental que es el impacto positivo generado en el empleado, evidente en motivación y satisfacción hacia el trabajo y hacia la organización, por lo cual es de suma importancia la existencia de actividades de soporte que constaten dicha realidad, y sea posible la construcción permanente de una mejor inducción, tanto de manera objetiva (orientada al perfeccionamiento de la adaptación al cargo y a las responsabilidades) como de manera subjetiva (orientada al perfeccionamiento del acople del empleado al nuevo entorno social al que entra).

Lo anterior como complemento a la evaluación de la que es objeto la inducción por parte del empleado, para lo cual sería interesante la presencia de actividades de otro tipo: *actividades de seguimiento*, no solo a la inducción como proceso sino también al empleado como sujeto, propiciando así la participación total de la Gerencia en asuntos de mejoramiento continuo en procesos y también en talento humano, de esa manera rediseñando el objetivo planteado para la inducción, complementándola con acciones de seguimiento y retroalimentación sería:

OBJETIVO DE LA INDUCCIÓN:

Desarrollar actividades de presentación, información y socialización al empleado recién ingresado de manera organizada y entendible, de tal forma que se convierta en una experiencia positiva y satisfactoria en su desarrollo laboral y humano como miembro de ACCIONPLUS, ejecutando políticas de reforzamiento y apoyo permanente durante y después del proceso.

Metodología de Inducción:

El uso de videos con un amplio, objetivo y selecto contenido temático como se hace en la inducción a los empleados en misión marca en gran parte un exitoso final dado su componente didáctico, por lo que son comprendidas claramente las razones por las cuales se diseñó así, es interesante como se dinamiza con soportes audiovisuales una actividad de este tipo teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad que enmarca una inducción a empleados nuevos.

Como es observado el uso del video institucional al momento de la contratación da lugar a que ocurran ciertas desviaciones del proceso, suscitando que el nuevo empleado le otorgue mayor importancia a su contratación y todas las trascendencias legales que tenga, por lo que la programación de un espacio de tiempo *exclusivo* a la inducción, haría posible la reducción o eliminación de estas disposiciones de parte del personal para garantizar así un efecto y un resultado más objetivo de lo que se evidencia.

Responsable de Inducción:

Al recordar que el Auxiliar de Contratación es el personal asignado para ésta función por todo su conocimiento en situaciones del caso de la inducción, hace posible que desde su experiencia en el proceso que lidera se tenga una fuente importante de respaldo a la gestión realizada. Como es natural y entendible, su cargo no solamente demanda las funciones en materia de inducción sino que enfatiza sobre la actividad de contratar al nuevo empleado de la manera correcta, para lo cual se soporta en el video donde puede surgir la misma posibilidad como sucede con los empleados en misión de imponer prioridades en las actividades que se hacen, enfocándose en *una sola* actividad más que en la otra, poniendo en consideración la *ubicación* que tiene la inducción dentro de los procesos de gestión humana.

Contenido y temática:

Es de resaltar la información que contiene la inducción, por su amplitud y cobertura de temas, el nivel de pertinencia y utilidad en el caso de los empleados y su grado de profundidad como es presentado.

Es necesario entender de que un proceso de inducción integral debe contener información de diversa competencia, así como se muestra dicha información para fines de presentación e introducción a la organización, es importante la existencia de temáticas que además de la presentación introductoria logren la integración con los procesos que tienen lugar con la empresa, dado este caso en que el GRUPO ACCIONPLUS no solamente tiene relación contractual con el empleado, sino que también le presta servicios como parte de su gestión humana.

Lugar de desarrollo de Inducción:

La sala de contratación es el lugar adecuado, cumple con las expectativas para desarrollar no solo una actividad sino dos, y de una buena forma, tanto por el espacio que tiene, por los elementos con los que cuenta y por su diseño en general facilitando en conjunto un fin exitoso, teniendo en cuenta que en éste lugar el recién ingresado tiene su “primer encuentro” con la organización, por ende debe causar alto impacto y un buen recuerdo en el empleado, siendo importante

contextualizar y darle vida a los principales elementos de la cultura organizacional como parte de la construcción de una agradable experiencia para los nuevos miembros.

Recursos de apoyo:

Se consideran adecuados los elementos que soportan la inducción como parte de un completo instrumento didáctico para el entendimiento y la comprensión de la información suministrada, considerando que la inclusión de folletos, manuales y demás ayudas impresas o escritas facilitarían el reforzamiento de la acción emprendida y de la información suministrada como parte de una evidencia del proceso.

3.5.2 Recomendaciones de mejora en relación a los objetivos del proceso de inducción actual

En relación al estudio presentado y en coherencia con el marco teórico tenido en cuenta para el seguimiento del proyecto, las recomendaciones que surjan estarán en función de hacer un perfeccionamiento del proceso de inducción optimizando *tiempo y recursos*.

Como se pudo evidenciar, el proceso de inducción a personal en misión se constituye en un “subproceso” de gestión humana como respaldo a la contratación, está estructurado para un solo ciclo de rápida aplicación enfatizando en una presentación introductoria de temas corporativos y normativos dirigidos al nuevo empleado.

La posibilidad de perfeccionamiento se evidencia en el mayor aprovechamiento del tiempo disponible para ello y de los participantes en dicho proceso sin generar sobrecostos, considerando:

- Incluir en el video de inducción temas más allá de una presentación corporativa: En el GRUPO ACCIONPLUS y en particular en Acción S.A., existen procesos de permanente relación con los empleados en misión como el manejo documental, el seguimiento disciplinario, la gestión de procesos de servicio y el conocimiento pleno del personal y de las instalaciones con las que va a tratar, esto con el objetivo de que los empleados en misión conozcan plenamente la organización y sus procesos.
- Enfatizar que los empleados en misión conozcan el completo manejo de las plataformas de servicio de información como es la página web del GRUPO

ACCIONPLUS y del FONDO DE EMPLEADOS, a través de los cuales se puede consultar información en general, certificados de retención en la fuente, certificados laborales, comprobantes de pago y presentación de quejas y reclamos como mecanismos que facilitan el dominio de información propia de la labor logrando así autonomía en su realización sin sobrecargar funciones a los miembros del área administrativa.

- Construir un manual de inducción a manera de “mini-folleto” con los temas de mayor importancia y utilidad para los empleados en misión, como modelo a escala del manual de inducción de los empleados administrativos, donde se incluyan además de los temas corporativos aspectos relacionados con políticas de seguridad y salud ocupacional, protocolos de respuesta ante emergencias y atención de desastres, y guías para la atención de accidentes de trabajo por parte de la ARP, y hacer de éste un requisito indispensable de tener en cuenta al momento de la contratación, teniendo disponible un ejemplar a entregar a cada empleado nuevo que ingresa como evidencia y soporte de la inducción con el cual puedan tener una orientación o guía a la cual acudir dadas las circunstancias o necesidades surgidas.
- Organizar la sala de contratación de tal forma que sea una “vitrina” de la organización, incluyendo elementos como certificaciones en calidad, fotografías del personal y de las instalaciones, principales logros a lo largo de su historia de una manera muy llamativa, ilustrativa y decorativa que generen en el nuevo empleado curiosidad, y un concepto y expectativa diferentes a las que tenía antes de ingresar con solo dar un vistazo sobre el Grupo AccionPlus.
- Entregar al empleado en misión el manual del Reglamento Interno de Trabajo como complemento a la información suministrada en la inducción, haciendo énfasis en el horario de trabajo, actividades disciplinarias, prohibiciones, deberes, derechos y obligaciones como un completo protocolo de trabajo bajo normas de buen comportamiento social y laboral.
- Reorganizar la ubicación de la inducción, para que ésta sea al final y no al mismo tiempo de la contratación como parte de una estrategia que permita eliminar posibles desviaciones en el proceso, haciendo posible que todos los esfuerzos se encaminen por separado al éxito de cada actividad, logrando una contratación y una inducción efectivas cumpliendo a satisfacción los objetivos por las cuales fueron planteadas.

- Presentar al empleado los colaboradores que Acción S.A. pone a su disposición en caso de necesitarlos, reforzando la presentación de los servicios que se le ofrece concretamente al empleado en misión durante toda su permanencia contractual, además de hacer la visita respectiva de las instalaciones para su más fácil ubicación y desarrollo.
- Programar en las capacitaciones que ofrece Acción S.A. un espacio para que los empleados en misión sean objeto de una “re-inducción”, como complemento a la inducción inicial y los soportes entregados, enfatizando en la observación del desempeño en su actividad.

3.5.3 Plan Organizado de mejora en relación a los objetivos del proceso de inducción actual

De acuerdo a las propuestas mencionadas con anterioridad se hace una consolidación ordenada y organizada para su aplicación, como parte de un *Plan de Mejoramiento*, no concebido como una solución a problemas ni a inconvenientes, sino como un conjunto de actividades orientadas a su perfeccionamiento como elemento compatible y complementario a una filosofía de *mejoramiento continuo* del GRUPO ACCIONPLUS.

El uso del video de inducción institucional tras su estudio y revisión, se concibe como una solución que optimiza los recursos y el tiempo disponibles para tal fin, con lo cual basta sólo con la organización y ordenación de temas y de información suministrada durante un tiempo racional, con un diseño específico que sea de interés del asistente y llame la atención de los nuevos empleados.

Se torna importante el *reforzamiento* del video con actividades de *seguimiento a la inducción* tanto a la inducción (proceso) como a los nuevos empleados vinculados (sujetos), por lo cual es necesario que se programen reuniones periódicas para tal fin. En Acción S.A., existe la figura de las **VISITAS DE MANTENIMIENTO (Ver Figura 17)** definidas como las reuniones que tiene lugar en las instalaciones de Acción S.A., o de la empresa cliente, con el fin de tratar temas concernientes a los empleados, su desempeño y a las orientaciones que se dictaminen entre supervisores, jefes directos y Ejecutivos de Cuenta.

Es aquí donde cobra vida la posibilidad del reforzamiento a la inducción tomando un espacio en dichas reuniones para ello.

Por otro lado, resulta importante el diseño, la presentación y el uso de manuales disciplinarios a manera de folleto acerca del *Reglamento Interno de Trabajo* al nuevo empleado, como parte de su dotación y uso activo en su labor, siendo evidencia de su inducción *la entrega* del *Manual de Inducción* de los empleados en Misión, soporte importante de ello.

3.5.3.1 Descripción del Plan Organizado de Mejora: La descripción del plan organizado se haría de la siguiente manera:

1. El video de la inducción se conservaría, haciendo mínimas adecuaciones de fondo y de forma:

El video actual dura 10 minutos, con lo cual se puede proponer incrementar en 5 minutos su duración con el fin de presentar de manera general un resumen de temas adicionales.

En el video original se tratan temas corporativos, normativos y legales, siendo necesario incluir otros temas como *Operativos* para mostrar los servicios que Acción S.A., ofrece a sus empleados en misión, adicionales a los que el GRUPO ACCIONPLUS tiene a manera general, haciendo énfasis en la necesidad de su soporte documental. Algunos de ellos son: *Servicio de Caja de Compensación Familiar, Servicio de Fondo de Empleados, Subsidios de Educación y Vivienda, Políticas de Seguro de Vida, Atención de Riesgos Profesionales, Políticas de Salud Ocupacional, Administración de Nómina, etc.*

2. El estilo sobrio y serio del video de inducción, se “refrescaría” con una diferente presentación, haciéndola más interactiva, mostrando entrevistas a empleados y directivos, contextualizando un ambiente más llamativo que genere interés y curiosidad en el nuevo empleado.

Figura 17. Formato informe de mantenimiento al cliente

	PROCESO PRESTAR SERVICIOS	Código FO-TP-01	
		Revisión 4	
	INFORME DE MANTENIMIENTO AL CLIENTE	Vigencia 2009-12-01	
		Página 1 de 2	

Cliente:	Fecha	Año	Mes	Día
Unidad de Negocio:	Tipo de visita: Rutinaria ☐ Adicional ☐			
Frecuencia de Visita:	Diaria ☐	Semanal ☐	Quincenal ☐	

PERSONAL CONTACTADO			
Nombre:		Cargo:	
Nombre:		Cargo:	

ASPECTOS A TRATAR EN LA VISITA							
Selección	☐	Facturación	☐	Gestión Humana	☐	Generalidades Cliente	☐
Contratación	☐	Nómina	☐	Salud Ocupacional	☐	Otras	☐

OBSERVACIONES GENERALES DEL CLIENTE

COMPROMISOS PENDIENTES	FECHA DE COMPROMISO	MOTIVO

COMPROMISOS ADQUIRIDOS	FECHA DE COMPROMISO	SEGUIMIENTO	FECHA CUMPLIMIENTO

¿Existen soportes anexos a este informe? Si ☐ No ☐	¿Cuales?
--	----------

Firma Gerente Unidad de Negocio	Firma Cliente
---------------------------------	---------------

	PROCESO PRESTAR SERVICIOS	Código FO-TP-01
	INFORME DE MANTENIMIENTO AL CLIENTE	Revisión 4
		Vigencia 2009-12-01
		Página 2 de 2

RESUMEN GESTIÓN REALIZADA	TEMAS ANALIZADOS
	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
	1 Requisiciones (número)
	2 Cumplimiento de requisiciones
	3 Tiempo Cumplimiento Requisic.
	4 Colaboradores Activos
	FACTURACIÓN
	5 Fecha radicación Facturas
	6 Numero de Facturas
	NÓMINA
	7 Prenómina
	GESTION HUMANA
	8 Certificaciones laborales
	9 Copia autoliquidación EPS
	10 Carnet Caja Comp. Fam.
	11 Carnet EPS
	12 Comprobantes de Pago
	13 Capacitaciones:
	• ARP
	• Grupo Acción
	• Merchandising
	14 Reporte Pnal en embarazo
	15 Afiliación fondo de empleados
	16 Actas de descargos
	REUNIÓN DE GRUPO
	17 Acta de Reunión
	SALUD OCUPACIONAL
	18 Accidentes de trabajo
	19 Incapacidades
	PORTAFOLIO DE SERVICIOS
	20 Cotizaciones
	OTROS
	21 Informes
	22 Actividades Programadas cliente
	23 Entrega Dotaciones
	24 Actividades Fondo Empleados
	25 Otros temas

Nombre del Ejecutivo de Cuenta:	Firma:

Fuente. Intranet AccionPlus. <http://interaccion>

3. En la actualidad las contrataciones inician a las 7:30AM y 1:30PM, es recomendable destinar ésta hora para la re-programación de la inducción de la siguiente forma*:

7:30 AM/1:30 PM → Citación de los nuevos empleados que firmarán contrato
Recepción de documentos

7:35 AM/1:35 PM → Saludo de bienvenida a todos los presentes
Llamado a lista nombrando los cargos que desempeñarán y las empresas a las que prestarán sus servicios como parte de información y presentación con sus otros compañeros.

7:45 AM/1:45 PM → Revisión de documentación
Acompañamiento y orientación en la firma del contrato
Firma de Contrato y Notificación de la presentación del video de inducción

8:00 AM/2:00 PM → Presentación del video de inducción
Calificación de la inducción

***La programación de las contrataciones sería para cada 35 minutos**

4. Posterior a la firma del contrato y a la realización de la inducción, el nuevo empleado se dirigiría donde el Especialista en Talento Humano (ETH) quien lo orientará en su presentación, hora y lugar con su jefe directo.

5. El nuevo empleado iría a la oficina del Ejecutivo de Cuenta con el cual se presentaría y le haría entrega de la dotación para su inicio de labores.

6. Conservando el cronograma de reuniones de cada ejecutivo con cada empresa, se procedería a incluir un espacio de tiempo para tratar otros temas adicionales en pro del complemento de las actividades de inducción de acuerdo a las necesidades e intereses de los empleados, además de los cambios o novedades que tengan lugar en Acción S.A.

3.6 PROPUESTA DE FORMULACIÓN DE UN PLAN DE INDUCCIÓN A EMPRESAS CLIENTE TOMANDO COMO BASE LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIO DEL MODELO DE INDUCCIÓN EN ACCIÓN S.A.²⁹

A partir del estudio realizado al proceso de inducción de Acción S.A., se consolidan las bases suficientes para formular un *Modelo de Plan de Inducción en Empresas Cliente para el personal temporal*, la cual incluya elementos de la Propuesta de Inducción hecha a ésta, tomando como fundamento la herramienta PHVA:

3.6.1 Objetivo del Plan de Inducción: *Brindar a los empleados en misión de las Empresas Cliente de Acción S.A. la información pertinente y necesaria para su desarrollo adecuado de labores y adaptación al medio de trabajo, con la participación de sus compañeros y jefes directos mediante la realización de actividades de presentación, visita y consolidación de inducción con la cual interioricen la cultura organizacional, y se integren tanto con los procesos como con el personal en general, logrando aprendizaje, compromiso y motivación hacia su trabajo, su empresa y hacia Acción S.A.*

3.6.2 Planeación del Plan de inducción: Se llevaría a cabo la inducción de toda la planta de personal temporal de la empresa cliente, explicando:

- Los servicios de la empresa cliente en particular y los de Acción S.A. en general
- Presentando el personal y organigrama corporativo de la unidad de negocio que administra el personal de la empresa cliente: Director de Servicios, Especialista Administrativo, Especialista de Talento Humano (ETH), Director de Gestión Humana en la Empresa Cliente, Coordinador Administrativo, Ejecutivos de Cuenta y Asistentes de Personal, de los cuales se explicaría sus funciones del cargo en relación con la atención a cada uno de los empleados en misión.
- Mostrar elementos organizacionales como credo, misión, visión, valores, etc.

²⁹ Realizado con base al presente estudio del proceso de inducción a personal temporal en Acción S.A. y contando con la colaboración del Coordinador Administrativo de Johnson & Johnson, el Sr. Samuel Ocampo Mesa y su modelo de *Inducción Primer Día Accionplus 2011*.

- Presentar y visitar la oficina de personal y los servicios que ofrece: certificados laborales, forma de pago y actividades de liquidación, tramites documentales como licencias e incapacidades, procesos de caja de compensación, ARP y EPS en general, tramites y procesos relacionados con el Fondo de Empleados, y resolución de quejas, reclamos y solicitudes.
- Explicación de procesos: disciplinarios, laborales y sociales o de bienestar en la compañía.
- Presentación de procedimientos generales de reporte de accidentes de trabajo, respuestas ante enfermedades, solicitudes de permisos, explicando pasos puntuales con diagramas o cuadros de flujo, relacionando a quienes acudir con número de oficina, dirección y teléfono, que documentación manejar y que opciones tener ante cualquier eventualidad.
- Manejo de pago de nómina, parafiscales, beneficios y en general los elementos que se constituyen pago, explicando su estructura y uso de soportes y documentos como son los desprendibles de pago y sus diferentes ítems que lo conforman, para mayor entendimiento por parte de los empleados.
- Presentación del Fondo de Empleados por medio de la asistencia o conferencia de un asesor quien explique los beneficios de éste, requisitos, tipo de aportes, solicitud de préstamos, convenios comerciales, servicio de la Fundación Corporativa: *FUNDACCIÓN*, como hogar-guardería empresarial y servicios, manejo del fondo solidario con cada una de sus especificaciones, disposiciones y requisitos en general.
- Mostrar las actividades de bienestar que practica en la actualidad tanto la empresa cliente como Acción S.A., manifestado en eventos dirigidos hacia el desarrollo sano de actividades soportado por la Caja de Compensación, Salud Ocupacional y la coordinación de los Ejecutivos de Cuenta.
- Manejo de principios básicos de seguridad industrial y salud ocupacional, como también las políticas de trabajo seguro y prevención de accidentes e incidentes.

- Presentación del manual disciplinario y normativo, *Reglamento Interno de Trabajo* (RIT), asimismo la explicación de normas de Certificación ICONTEC, BASC, *Bureau Veritas* y demás que estén involucradas en las Políticas de Calidad y Mejoramiento Continuo como componentes estratégicos de gestión tanto de la Empresa Cliente como de Acción S.A.

Todo lo anterior sería desarrollado mediante la presentación de diapositivas con uso de video proyector, apoyado en videos y con la entrega de manuales y escritos físicos tanto disciplinarios como de inducción para cada empleado como evidencia y acompañamiento de dicha actividad de inducción, contando con la colaboración de los Jefes de Área, Supervisores, Directores de Unidad y Coordinadores de Personal quienes orienten dicha actividad.

La realización de la inducción se llevaría a cabo el primer sábado de cada mes dadas las contrataciones sucesivas y periódicas de personal, ubicándolo durante el transcurso del día a realizarse en las oficinas de Acción S.A., y de la Empresa Cliente, o en algunos casos en auditorios o salas especiales separadas para efectos de la actividad.

Sería respaldado esto con visitas a planta u oficinas, dada la naturaleza de la actividad económica de cada Empresa Cliente (Industria, Comercio y Servicios).

3.6.3 Hacer en el Plan de inducción: La aplicación del Plan de Inducción sería realizada con base a los presupuestos, cronogramas y agendas de trabajo entre Acción S.A. y la Empresa Cliente, teniendo en cuenta como prioridad a los empleados, ceñido esto a las normas generales, criterios y especificidades acordadas.

3.6.4 Verificar en el Plan de inducción: Para éste caso se tomarían las proyecciones de desempeño en la planeación y los objetivos propuestos, seguidas de la rendición de cuentas por los líderes de procesos y de personal, quienes evaluarán los resultados obtenidos, teniendo en cuenta indicadores de gestión, encuestas de percepción tanto de empleados como de Directores y aplicación de posibles auditorías y visitas.

3.6.5. Actuar en el Plan de inducción: Dados los resultados y el diagnostico a la actividad, se propondría su revisión con base a actividades de éste tipo que se hayan llevado a cabo anteriormente, comparando los efectos y productos conseguidos para intervenir en pro del desarrollo y perfeccionamiento de los procesos y de las personas, donde cabe la posibilidad de aplicar *benchmarking* a

otras Empresas Usuarias y oficinas sucursales de Acción S.A., a nivel local, regional o nacional si así lo amerita, de acuerdo a las exigencias de la Alta Gerencia, Dirección y Presidencia.

Lo anterior sería el *Modelo de Plan de Inducción para Empresas Cliente*, sometido a evaluación por parte del Área de Gestión Humana de Acción S.A. y de cada Empresa Usuaria, con lo que se definiría su aceptación y aplicación, siendo ello consignado en los procesos de la compañía y registrado en los documentos corporativos, como son los manuales de inducción y la *intranet*.

Para terminar, se relaciona gráficamente el resumen del plan de intervención con sus fases de ejecución acompañado de una breve descripción soportado en indicadores:

Cuadro 1. Plan de Acción o de Intervención

Fase	Actividad	Objetivo	Indicador
Fase 1: Formulación del Plan de Acción	Diagnostico de situación actual	Estudiar el funcionamiento actual de la inducción para encontrar posibles fallas	Reprocesos, ineficiencias y quejas encontradas
	Análisis de resultados	Examinar los resultados para encontrar las causas de las fallas, y los procesos y actividades afectados	Procesos críticos y Políticas defectuosas descubiertos
	Revisión del análisis efectuado	Organizar las ideas y las alternativas de propuesta de intervención	Portafolio de propuestas y recomendaciones presentadas
Fase 2: Ejecución del Plan de Acción	Intervención del problema	Formular y aplicar el plan de intervención	Plan de intervención construido

Fuente: Autoría propia

Cuadro 2. Fase 2: Ejecución del Plan de Acción

Actividad	Objetivo	Indicador
Modificación de objetivo	Cambiar la orientación del proceso actual bajo políticas de eficiencia y de integralidad	Nuevas políticas de procesos generadas (políticas mejoradas), Nuevos procedimientos instaurados
Reformulación de metodología y ejecución de proceso		
Replanteamiento de temática y contenido del video	Ajuste de todas las actividades de inducción en la forma de un nuevo proceso	Cambios aplicados en el nuevo proceso, Nuevos temas incluidos, Modificaciones locativas y de decoración presentadas
Ambientación y adecuación del lugar de inducción		
Creación de soportes documentales: manuales y folletos	Asegurar el correcto desarrollo del nuevo proceso, conservando la línea de cambio y de mejoramiento continuo dando soporte en la eliminación de desviaciones en la inducción.	Manuales y folletos contruidos, Manuales y folletos entregados, Visitas de Mantenimiento hechas, Actividades de apoyo complementarias aplicadas, Desviaciones eliminadas y reducidas
Inclusión de actividades de seguimiento y reforzamiento (Apoyo)		

Fuente: Autoría propia

4. CONCLUSIONES

- A través del estudio realizado a la inducción del personal temporal de Acción S.A., fue posible entender el funcionamiento de los procesos de Gestión Humana en una organización que administra y suministra personal.
- Mediante la descripción del proceso de inducción que en la actualidad se aplica, se identificaron técnicas alternas de inducción o diferentes a las tradicionales, como es el caso del uso de un video institucional.
- Se encontró una inducción diferente de todas las demás: es una inducción de tipo *informativa* y no *formativa* por el hecho de que utiliza una técnica distinta a las tradicionales y hace énfasis a temas exclusivos de Acción S.A., complementada con el seguimiento permanente que hacen los Ejecutivos de Cuenta mediante la realización de capacitaciones y reuniones posteriores.
- La identificación de los componentes de la inducción hizo posible entender el grado de interrelación e importancia que tiene cada uno en la construcción del proceso final.
- Por otro lado, identificar los elementos de la inducción también permitió comprender el nivel de objetividad y profundidad que presenta este proceso dada su estructura y su funcionamiento.
- Fue posible mediante las recomendaciones y propuestas hechas, formular un cambio en el proceso actual de inducción de tal forma que se constituyera en un proceso mas integral para poder otorgarle mayor oportunidad al empleado de integrarse mejor con la organización, creando mayor compromiso en él, propiciando fácil adaptación y sentimiento de pertenencia hacia su trabajo y hacia la compañía a pesar de la temporalidad de sus servicios.
- La propuesta y las recomendaciones construidas hicieron posible resaltar y comprender la importancia de actividades de seguimiento y retroalimentación a los procesos de inducción como parte de la alineación a las políticas estratégicas y corporativas de la organización, con el propósito de tener bajo control el desempeño de los procesos.
- Con la lectura y el análisis de los documentos corporativos fue posible comprender el nivel de influencia que tienen las políticas organizacionales en el manejo flexible de los procesos, mostrando en éste caso la integración de la contratación de personal y la inducción en un proceso simultáneo.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

ALVAREZ COLLAZOS, Augusto. La Administración de Personal. Bogotá. 1990

ANGOLA ROJAS, Javier. GALEANO, Luis Jairo. Administración de Personal. Bogotá: Unisur, Mineducación. 1990.

BOHLANDER George, SHERMAN Arthur y SNELL Scott. Administración de recursos humanos 12ª Ed. International Thompson Editores. México 2001.

BURNS, Jt. James A. *“Personal Relationship of Employees: Are They Any Business of an Employee?”*, Employee Relations Law Journal 23, núm. 4. 1998

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Colombia, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. Colombia, 1994.

DESSLER, Gary. Administración de Personal. Cuarta Edición. Prentice Hall. México. 1991.

DESSLER, Gary. Administración de personal, Octava Edición. Pearson Educación. México, 2001

GARCÍA, Mónica. “LA GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON EL MANAGEMENT, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAPITAL SOCIAL”. Como parte de la Convocatoria Interna para Grupos de Investigación Grupo de Investigación Humanismo & Gestión. Universidad del Valle. Santiago de Cali. 2005

GÓMEZ-MEJÍA, Luis; BLAKIN B., David & Cardy. Robert L. Administración. McGraw-Hill Book Company. España. 2003

HERNÁNDEZ PABON, Hilda.; CAMELO SÁNCHEZ, Jorge M. Guía para la prestación de asesorías a las entidades en materia de bienestar social laboral. Documento interno de trabajo D.A.F.P. Santafé de Bogotá D.C., 1993.

LEAL RAMON, David José. PROCESOS Y ESTRATEGIAS DE INDUCCIÓN EMPRESARIAL. Santiago de Cali, 2005

MEIGHAN, Michael (Autor), VILLAMIZAR HERRERA (Traductor). Programas de Inducción: Entrenamiento, Diseño y Ejecución. Versión Traducida. Legis Editores. Santafé de Bogotá-Colombia. 1991.

MERCADO H., Salvador. Administración Aplicada: Teoría y práctica. Primera parte. 2ª Ed. Editorial Limusa. México, 2002.

MONDY, R. Wayne. y Robert M. NOE, Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall, México, 1997.

REYES PONCE, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Editorial Limusa S.A. México. 2000.

WERTHER, William.; DAVIS, Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, México, 1996.

NORMAS Y DOCUMENTOS

MANUAL DE INDUCCIÓN A PERSONAL ADMINISTRATIVO. Grupo AcciónPlus. 2011

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL. Grupo AcciónPlus. 2010

MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001: 2008. Grupo AcciónPlus. 2011

PLAN DE INDUCCIÓN DEL “PRIMER DIA” JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A. Autor: SAMUEL OCAMPO MESA. Grupo AcciónPlus. 2011

FORMATO DE PRESENTACIÓN FINAL DE TRABAJOS DE GRADO. NTC 1486. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN. PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. 2010

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 1486: DOCUMENTACIÓN, PRESENTACIÓN DE TESIS, TRABAJOS DE GRADO Y OTROS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN. 2008

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5613: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS, CONTENIDO, FORMA Y ESTRUCTURA. 2008

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 4490: REFERENCIAS ELECTRONICAS PARA FUENTES DE INFORMACION ELECTRONICAS. 1998.

LEY 755 DE 2002. Licencia de Maternidad y LEY 1280 DE 2009. Licencia de Luto.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Portal Web GRUPO ACCIÓNPLUS

<http://www.accionplus.com>

Recurso Tecnológico Red de Intranet- GRUPO ACCIÓNPLUS

<http://interaccion>

Portal Web

http://padron.entretemas.com/preguntas_frecuentes.html#33

Portal Web

<http://padron.entretemas.com/LaFormaDelProyectoDeTesis.htm>

Portal Web

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm

Portal Web

<http://unanuevaideadeempresas.blogspot.com/2011/04/ciclo-phva.html>