



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**DEFINICIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE CONTENIDOS PARA EL
MANUAL DE BIENVENIDA DE LA EMPRESA VITIVINÍCOLA TRIVENTO
EN 2023**

AUTORA

ROMERA HERNÁNDEZ, MARÍA CELESTE

N° de registro: 28.753

maria.romera@fce.uncu.edu.ar

DIRECTORA

MGTR. PUEBLA, PATRICIA LILIANA

CODIRECTORA

MGTR. MASELLI, MARÍA ANGELINA

MENDOZA, 2024

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la definición y sistematización de contenidos destinados al Manual de Bienvenida de la empresa vitivinícola Trivento durante el año 2023, con el propósito de mejorar la experiencia de integración de los nuevos colaboradores y el proceso de reinducción del personal activo. Esto se busca para favorecer su adaptación y reconocimiento en el entorno laboral.

Para llevar a cabo este proyecto, se recopiló información relevante sobre la filosofía corporativa de la empresa, con el fin de fortalecer el programa de inducción. Además, se llevó a cabo una encuesta de opinión dirigida a las personas que se incorporaron a la compañía entre enero de 2022 y enero de 2023. Esta encuesta permitió recabar información valiosa sobre las necesidades y expectativas de los nuevos colaboradores, así como identificar áreas de mejora en el proceso de integración.

El resultado de este trabajo de investigación proporciona una base sólida para la elaboración del Manual de Bienvenida de Trivento en el año 2023, con el objetivo de brindar una experiencia de incorporación positiva y efectiva tanto para los nuevos empleados como para el personal activo en proceso de reinducción.

Inducción, manual de bienvenida, proceso de sociabilización, onboarding, experiencia del empleado, cultura organizacional, integración.

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	7
1.1 Definición y objetivos del proceso de Inducción del Personal.....	7
1.1.1 Definición	7
1.1.2 Objetivos	10
1.2 Importancia de la Inducción.....	10
1.2.1 Disminución de la disonancia cognoscitiva	10
1.2.2 Disminución de la tasa de rotación de nuevos empleados.....	10
1.2.3 Contribución efectiva al desempeño de la organización	13
1.3 Seguimiento del programa.....	14
1.4 Ventajas de la Inducción	14
1.5 El proceso de la Inducción.....	15
1.6 Partes de la Inducción	16
1.6.1 Inducción a la Organización	16
1.6.2 Inducción al puesto de trabajo.....	17
1.6.3 La entrevista de seguimiento dentro de la inducción	18
1.7 Responsabilidad y programación de la inducción.....	18
1.8 LA RE-INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	19
1.8.1 Proceso de reinducción de personal	19
1.8.2 Importancia de la reinducción de personal.....	19
1.8.3 Cuando se debe aplicar un plan de reinducción	20
1.8.4 Etapas de la Reinducción de personal.....	20
1.8.5 Resultados del proceso de Reinducción.....	21
2 CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.....	22
2.1 Definición de Aprendizaje	22
2.1.1 Teorías de Aprendizaje: Conductuales y Cognitivas.....	23
2.1.2 Cómo sucede el aprendizaje	23
2.1.3 ¿Qué papel desempeña la memoria?	24
2.1.4 ¿Cuál es el papel de la motivación?	24
2.1.5 ¿Qué procesos participan en la autorregulación?	25
2.1.6 ¿Cuáles son las implicaciones para la instrucción?	25
2.2 Teoría de la Acción de Argyris y Schön.....	26

2.2.1	Teorías en uso y Teorías Expuestas.....	26
2.2.2	Aprendizaje de Circuito Simple y de Circuito Doble.....	27
2.3	El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.....	29
2.3.1	Principios de aprendizaje	29
2.4	El aprendizaje en las organizaciones.....	31
2.4.1	Organización Real.....	31
2.4.2	Aprendizaje Organizativo	32
3	CAPÍTULO III: MÉTODO PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE INDUCCIÓN.....	35
3.1	La Formación como método en el Proceso de Inducción	35
3.2	El Entrenamiento como método en el Proceso de Inducción.....	36
4	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	38
4.1	Descripción metodológica.....	38
4.2	Objetivos 1 y 2: resultados de la aplicación de la encuesta y análisis de datos.....	39
4.2.1	Pregunta n° 1.....	39
4.2.2	Pregunta n° 2.....	40
4.2.3	Pregunta n° 3.....	41
4.2.4	Pregunta n° 4.....	42
4.2.5	Pregunta n° 5.....	43
4.2.6	Pregunta n° 6.....	44
4.2.7	Pregunta n° 7.....	44
4.2.8	Pregunta n° 8.....	45
4.2.9	Pregunta n° 9.....	56
4.2.10	Pregunta n° 10.....	56
4.2.11	Pregunta n° 11.....	57
4.2.12	Pregunta n° 12.....	58
4.2.13	Pregunta n° 13.....	58
4.2.14	Pregunta n° 14.....	67
	CONCLUSIONES	80
	ANEXOS	85
	ANEXO 1: ENCUESTA DE OPINIÓN	85
	Bibliografía	93

INTRODUCCIÓN

Desde el ingreso de un nuevo colaborador, es fundamental que se sienta bienvenido y parte integral del equipo, comprendiendo los aspectos clave de la organización. La orientación adecuada por parte del departamento de gestión de personal es esencial para que el colaborador pueda desempeñarse de manera efectiva. Esto implica proporcionar una inducción que abarque la misión, visión, valores, políticas, sistemas, estructura, procesos y cultura de la empresa, facilitando así su adaptación.

Para cultivar un sentido de pertenencia y compromiso, las organizaciones deben brindar oportunidades de participación a los colaboradores, fomentando la apropiación de los objetivos y valores organizacionales, lo que a su vez fortalece su compromiso. Sin embargo, la falta de una herramienta que optimice el proceso de inducción, también conocido como socialización, puede aumentar la ansiedad y la tensión que los nuevos empleados suelen experimentar al comenzar en una nueva empresa. La gestión del talento humano en las organizaciones se enfoca en mejorar la satisfacción de los colaboradores y reducir la rotación, lo que está directamente vinculado a la implementación exitosa de estos procesos.

Esta investigación surge con la intención de identificar y analizar distintas situaciones durante una revisión del proceso de inducción en la empresa vitivinícola Trivento. Se evidenció que en muchos casos los documentos que se enviaban a los ingresantes muchas veces eran obsoletos, incompletos o no se leía detenidamente por ser complejos, confusos y poco atractivos.

Una vez que se efectivizaba el ingreso de los nuevos colaboradores, las consultas que surgían eran muy similares y repetitivas, referidas al funcionamiento de la empresa, o en los peores casos, se tenía un alto grado de desconocimiento de las herramientas de la empresa por no haber tenido acceso a la información o por no saber a quién preguntarle.

Por último, se observó que los colaboradores más antiguos desconocían a los nuevos ingresos y las funciones que estos iban a llevar a cabo, lo que dificultaba una integración efectiva y rápida tanto de los nuevos colaboradores como de los procesos de trabajo. Además, a pesar de su experiencia laboral, seguía siendo necesaria la inducción, ya que aún persistía un desconocimiento de información relevante sobre su entorno laboral.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se considera que es importante desarrollar una herramienta de inducción que permita mejorar la experiencia de inducción. Por tal motivo el objetivo general del presente trabajo es sistematizar información e insumos que permitan, en otra instancia, desarrollar el contenido que debe incluir el manual de Bienvenida, como estrategia fundamental de los procesos de inducción de personal, para los nuevos ingresantes a la compañía vitivinícola de Mendoza: Trivento, en el año 2023.

Este objetivo general se logrará a través de cuatro objetivos. El primer objetivo específico es identificar los temas más relevantes para garantizar una experiencia de integración exitosa desde la perspectiva de los nuevos colaboradores. El segundo objetivo es determinar los contenidos del manual en forma alineada con la identidad, normas y políticas de la empresa, así como en resaltar los beneficios, prestaciones y servicios que la organización ofrece. El tercer objetivo es construir un registro estructurado para las diferentes etapas del proceso de inducción, asegurando que las temáticas generales se aborden de manera efectiva. Finalmente, el cuarto objetivo es elaborar un registro de las temáticas particulares relacionadas con los procesos internos de la empresa. En conjunto, estos objetivos proveen una guía sólida para la futura elaboración de un manual de Bienvenida completo y personalizado, que respalde la adaptación exitosa de los nuevos colaboradores al entorno laboral.

El abordaje del tema elegido se realizará a través de un enfoque cuantitativo. El estudio tendrá aspectos estructurados vinculados a analizar estadísticamente, la información para el diseño de un manual de inducción y registros. Al interior de la empresa se realizará el relevamiento de datos para identificar el contenido útil para el ingreso de un colaborador.

El contenido de este trabajo se divide en cuatro capítulos que abarcan diferentes aspectos relacionados con el proceso de inducción en la organización. El primer capítulo se centra en el marco conceptual del proceso de inducción, explora la definición, objetivos e importancia de la inducción, así como las partes y responsabilidades involucradas en el proceso. En el capítulo dos profundiza el marco conceptual del proceso de aprendizaje organizativo, se analiza el aprendizaje en las organizaciones y se presentan teorías relevantes. En el capítulo tres amplía sobre el método para llevar a cabo un proceso de inducción, explora la formación y el entrenamiento como métodos en la inducción. En el último capítulo se presenta el análisis e interpretación de los datos relevados. Finalmente, en las conclusiones, se sistematizan los hallazgos de esta investigación.

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.

En este capítulo se introduce al lector al proceso de inducción, haciendo un recorrido por las distintas definiciones de autores, el objetivo del proceso, la importancia de la inducción, el seguimiento de los programas, las partes de la inducción, los impactos que genera en la organización, y las responsabilidades de la implementación. Además, se abordarán el concepto de reinducción de personal, su importancia, cuando se debe aplicar, y las etapas que lo componen.

1.1 Definición y objetivos del proceso de Inducción del Personal

1.1.1 Definición

En base a los contenidos alcanzados a lo largo de la carrera universitaria en administración, y todas las fuentes que se han consultado para la investigación de este trabajo se define: la inducción es la etapa siguiente al proceso de reclutamiento y selección. Se puede enmarcar en dos inicios dependiendo de la amplitud con que quiere ser visto el proceso, o inicia con el contrato de un nuevo empleado o la aceptación de una carta oferta, o en un sentido más amplio el mismo comienza con el primer contacto que tiene con la organización. El objetivo es controlar el proceso de sociabilización del nuevo ingresante en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a la cultura e identidad de la organización, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, fomentar el uso del equipo de protección personal, uniforme, y todo lo que hace al funcionamiento de la organización. Todo esto tiene como fin último generar mayor compromiso, que se traducirá en mejores resultados a largo plazo.

Es parte de los procesos fundamentales de las áreas de Gestión de Personas. Cómo también es una herramienta de construcción y transmisión de la identidad corporativa. ¿Qué es la identidad corporativa? Según el profesor Hugo Ocaña (Ocaña 2014) define a la identidad empresarial como aquello que posee atributos o cualidades que sólo son iguales a sí mismo, no hay otro igual, y es generada, desarrollada y sostenida por las personas. Los elementos que constituyen a la identidad son:

1. Conjunto de valores y creencias
2. Sistema Ideológico
3. Moral Organizacional
4. Política Empresarial
5. Ética Empresaria

Y define los elementos de la siguiente forma:

El sistema de valores y Creencias son cualidades invariables relacionadas inicialmente con la visión empresarial y luego extendida al resto de los miembros de la organización; este conjunto representa un ideal colectivo, una personalidad única.

El sistema ideológico es un conjunto de fenómenos mentales, es decir, ideas referidas a la organización social, política y cultural de las personas miembros.

La moral organizacional, siendo la moral lo relativo a lo que está bien y lo que está mal, correcto o incorrecto, pertinente o impertinente, se refiere a las conductas de las personas que integran la organización, ya sea implícitas o explícitas (reglamentos, normativas).

La política empresarial tamiza el subjetivismo y relativismo inicial de las creencias contenidas en el conjunto de valores a través de una norma positiva, es decir explícita, y, por lo tanto, racional, que regula normativamente la conducta de las personas miembros de la organización, en muchos casos en manera coercitiva.

La ética es el conjunto de conductas, costumbres, hábitos reflejados por la organización en su conjunto y que señalan las pautas básicas inherentes al conjunto de valores y creencias de la organización.

Continuando con el proceso de inducción, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización. La figura siguiente ilustra el proceso de socialización en términos del ajuste progresivo entre los valores de la organización, por una parte, y los del individuo, por la otra.

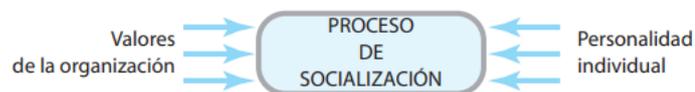


Gráfico n° 1: El proceso de sociabilización. (Timothy y Robbins 2009)

Este proceso inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa, es decir, a partir de una publicación en las redes sociales, una nota en un diario, una publicidad en la calle, haber escuchado la referencia de la empresa en alguna charla, incluyendo el momento en que el candidato va por primera vez a la empresa a solicitar empleo; cuando entra a sus instalaciones. Suponiendo que el candidato va rumbo al área de selección y durante el trayecto se encuentra en el pasillo un cuadro con la misión de la empresa y algunas fotografías de ésta, de los fundadores, los principales productos, antecedentes históricos, o si mientras llena su solicitud tiene a la mano folletos ilustrativos, trípticos, volantes, entre otros. Según un estudio de la Universidad de New Hampshire, el impacto de las primeras impresiones no se queda únicamente en ese entorno, sino que continuará afectando a ideas y percepciones más allá de ese primer momento, por mucho que haya generado vivencias nuevas. Esa primera impresión y esa percepción de seguridad y confianza impactará en decisiones de cooperación, negociaciones o acuerdo entre partes. (Campaña 2021)

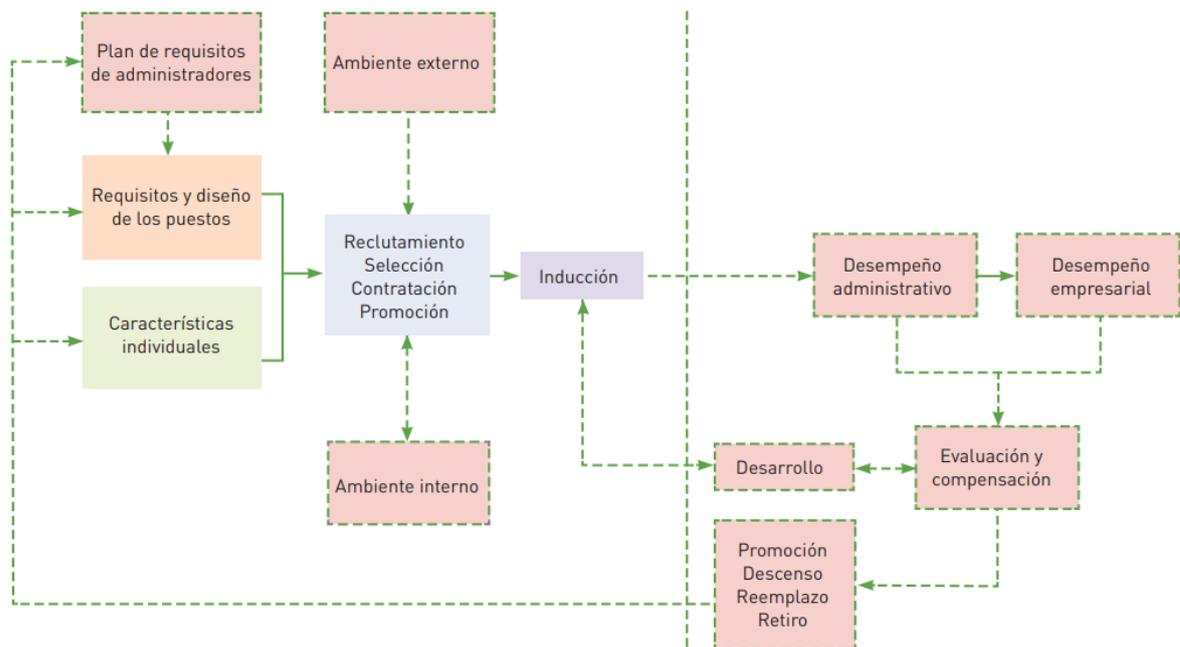


Gráfico N°2: Enfoque sistémico de la selección. Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice, (2004)

En el libro *Administración una perspectiva global y empresarial* (2004) se presenta la inducción como parte del enfoque sistémico en la selección, y la relevancia que tiene dado que los colaboradores calificados son esenciales en el éxito de una empresa. También puede observarse su vínculo con el desarrollo del capital humano, y cómo impacta en el desempeño administrativo de la persona, y este con el resultado el desempeño empresarial.

Para Gary Dessler la inducción significa "...proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos" Dessler, (2015: pág. 152)

Idalberto Chiavenato (2000) en su libro de *Administración de Recursos Humanos* define a los programas de socialización o inducción: como programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Que tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados.

Dichos programas ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.

1.1.2 Objetivos

Los objetivos generales de los procesos de inducción pueden variar, porque las condiciones de las diversas organizaciones difieren mucho entre sí, pero en la mayoría de los casos los procesos de inducción postulan como su objetivo central no sólo lograr la integración de un individuo, sino también fomentar determinada cultura organizativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas. Pero como se detalla en el libro de Administración del personal y RRHH Werther & Davis (2008) en general perseguirán los siguientes objetivos:

- ✓ Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
- ✓ Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas (por ejemplo, ilustrar las dimensiones internacionales de la corporación).
- ✓ Destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
- ✓ Disminuir la ansiedad que crea el asumir un nuevo puesto, o sencillamente el hecho de vivir cambios a nivel de la organización.
- ✓ Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para la medición del desempeño.
- ✓ Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

1.2 Importancia de la Inducción

Un obstáculo que impide desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada es que los empleados muestran mayor tendencia a retirarse de la organización durante los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. En cierta medida, el fenómeno puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses pueden contarse muchas que advierten que no comparten los mismos valores que los de la organización. Pero dicha situación genera ciertos costos que podrían haberse evitados con una correcta selección del personal, o con un buen proceso de bienvenida. La importancia de un buen proceso de inducción radica en:

1.2.1 Disminución de la disonancia cognoscitiva

Las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que enfrenta recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia cognoscitiva se incrementa, las personas pueden emprender diversas acciones, incluso la de retirarse de la organización. Otra causa potencial para la disonancia cognoscitiva puede hallarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas laborales de la empresa, que rechace a sus compañeros de trabajo, que cuestione la supervisión que recibe, o varios aspectos más. Sólo cuando la nueva persona se presenta a trabajar tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las probables áreas de conflicto.

1.2.2 Disminución de la tasa de rotación de nuevos empleados

La rotación de personal es un fenómeno organizacional que se refiere a la tasa a la cual los empleados dejan una empresa y son reemplazados por nuevos trabajadores. Este proceso puede ser voluntario, cuando los empleados deciden renunciar, o involuntario, cuando son despedidos. La rotación del personal impacta significativamente en la operación y los costos de una empresa, ya que implica gastos de reclutamiento, selección, capacitación y adaptación de nuevos empleados. Además, una alta rotación puede afectar la moral del equipo y la continuidad del conocimiento y la experiencia dentro de la organización. Evaluar y gestionar adecuadamente la rotación de personal es crucial para mantener la estabilidad y el rendimiento a largo plazo de una empresa.

El costo de la rotación de personal es significativo, ya que comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como equipos informáticos, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. Cuando el departamento de capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal.

Según Chiavenato (2000) el costo de la rotación del personal incluye: los costos primarios, secundarios y terciarios.

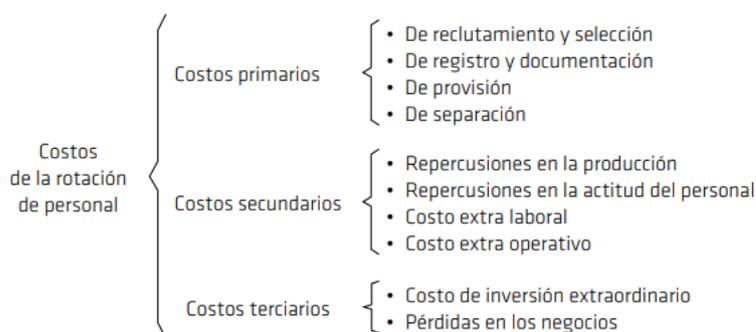


Gráfico n°3: Clasificación de los costos de la rotación de Personal. Chiavenato, (2000)

Costos primarios de la rotación de personal:

Tomando la clasificación de Chiavenato (2000) los costos primarios son los que se relacionan directamente con la separación de cada empleado y su sustitución. Comprenden:

1. Costos de reclutamiento y selección:
 - a. Gastos de emisión y procesamiento del requerimiento del área solicitante y del postulante seleccionado.
 - b. Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas, etcétera).
 - c. Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.
 - d. Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
 - e. Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.) divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.
2. Costos de registro y documentación:
 - a. Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina y rentas, entre otros).
 - b. Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.
3. Costos de provisión:
 - a. Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la provisión del personal nuevo en la organización; si la provisión está descentralizada en los varios departamentos de Capital Humano—reclutamiento y selección, capacitación, remuneración,

higiene y seguridad, prestaciones, etc.—, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de provisión de nuevos empleados) divididos entre el número de empleados sometidos al programa de provisión.

- b. Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.
4. Costos de separación:
- a. Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparecencias ante entidades laborales) divididos entre el número de empleados separados.
 - b. Costos de las entrevistas de separación (tiempo que les dedica el entrevistador, costos de los formatos y de los informes posteriores, etcétera).
 - c. Costos de liquidación, como partes proporcionales de vacaciones y aguinaldo, prima de antigüedad y fondo de ahorro, entre otros.

En el fondo, los costos primarios se constituyen por la suma de los costos de ingreso más los de separación.

Costos secundarios de la rotación de personal

Continuando con el mismo autor que se trabajó los costos primarios, Idalberto (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 2000) define como costos secundarios a todos aquellos que comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, de naturaleza sobre todo cualitativa, mantienen una relación directa con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden:

- 1) Repercusiones en la producción:
 - a) Pérdida en la producción debido a la vacante generada en tanto no se cubra.
 - b) Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
 - c) Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.
- 2) Repercusiones en la actitud del personal:
 - a) Impresión, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
 - b) Impresión, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
 - c) Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y actitud del supervisor y del jefe.
 - d) Influencia de los dos aspectos anteriores en clientes y proveedores.
- 3) Costo extralaboral:
 - a) Gastos en personal adicional o en horas extras necesarias para cubrir la vacante o la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
 - b) Tiempo adicional de producción por la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
 - c) Incremento del costo unitario de producción por la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
 - d) Tiempo adicional invertido por el supervisor para integrar y capacitar al nuevo empleado.
- 4) Costo extraoperativo:
 - a) Costo adicional de energía eléctrica por un bajo índice productivo del nuevo empleado.

- b) Costo adicional de lubricación y combustible por un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- c) Costo adicional de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se elevan ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
- d) Incremento de accidentes —consecuencia de costos directos e indirectos—, pues aumenta su probabilidad en el periodo de adaptación de los empleados nuevos.
- e) Incremento de errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Costos terciarios de la rotación de personal

Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Los costos terciarios incluyen:

- 1) Costos de inversión adicionales:
 - a) Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.
 - b) Aumento de salarios a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, con lo que se intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado laboral.
- 2) Pérdidas en los negocios:
 - a) Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en etapa de adaptación.

Por sus innumerables y complejos aspectos negativos, la rotación de personal elevada se vuelve un factor de perturbación, en especial cuando se le fuerza con el fin de obtener falsas ventajas de corto plazo. Lo cierto es que, en el largo y mediano plazos, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía, en particular al empleado visto individual o socialmente en relación con su familia.

1.2.3 Contribución efectiva al desempeño de la organización

Cada vez con mayor claridad, las empresas van adquiriendo conciencia de la importancia que las inversiones en capital humano toman en el siglo XXI. Los departamentos de Gestión de Personas pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Tanto el empleado como la organización se benefician cuando eso ocurre. Un programa de inducción conduce a cambios significativos. La rotación de personal entre los recién llegados se reduce. De igual importancia, un porcentaje mayor de los trabajadores permanece en la empresa más de un año. Resulta significativo anotar que los programas de inducción ejercen escasos efectos mensurables después de los primeros 12 meses; factores como la calidad del liderazgo, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo. En el siguiente gráfico extraído del libro de Werther & Davis (2008) se puede observar el impacto positivo que de los programas de orientación tienen en la retención de los colaboradores, sobre todo en el primer año dentro de la compañía.

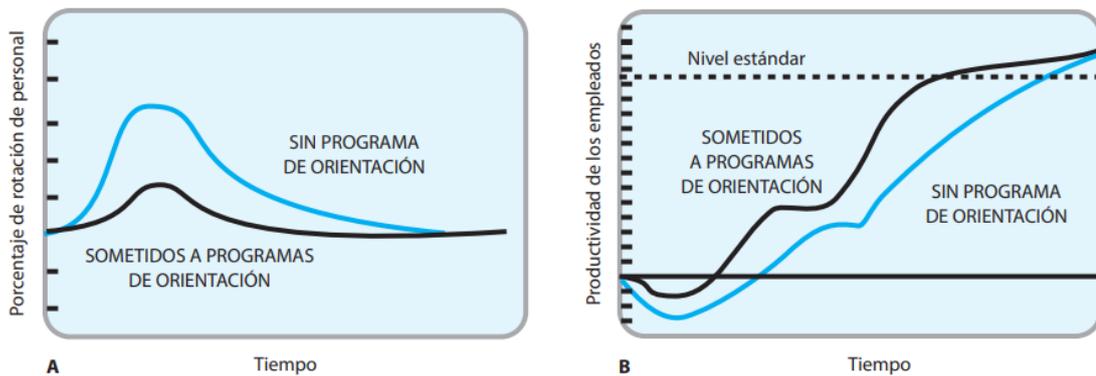


Gráfico n°4: Efectos de un programa de inducción en la tasa de rotación y en los niveles de aprendizaje de nuevos empleados. Werther & Davis (2008)

1.3 Seguimiento del programa

Los programas de inducción que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento, que son necesarios porque los nuevos empleados muchas veces no recuerdan todo lo que se les informó en las primeras sesiones. Sin seguimiento, esas lagunas de su información pueden permanecer constantes. El departamento de Personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Es muy probable que mencione los puntos en que siente mayor incertidumbre. Asimismo, el cuestionario de verificación puede utilizarse para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. Aunque éste puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más eficaz.

1.4 Ventajas de la Inducción

Habiendo identificado la importancia de un buen proceso de inducción, detallaremos las principales ventajas desde la perspectiva de la empresa, como del colaborador que ha ingresado a la organización.

En cuanto a la empresa

- Reduce costos de reclutamiento y selección; mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección.
- Se podrían detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso.
- Los registros de inducción tal vez sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado o empleada.
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
- Se compromete moralmente con la organización.
- Se identifica altamente con la organización.

- La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
- Permite afinar los perfiles.
- Corrige procesos organizacionales que hayan estado obsoletos.
- Cuida los aspectos legales.
- Verifica aspectos de seguridad e higiene.

En cuanto al puesto

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
- Realiza con más seguridad en su tarea.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.
- Evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, entre otros).
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de cantidad de producción.
- Disminuye el porcentaje de accidentes.
- Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.

1.5 El proceso de la Inducción

Partamos de que la inducción como proceso de socialización tiene como fin adaptar a los empleados a la cultura de una organización. Dicho esto, enfoquémonos a los cambios a los que se tiene que enfrentar una persona que ingresa por primera vez a una empresa u organización, que tiene un elemento humano diverso y heterogéneo, con una cultura organizacional absolutamente nueva y diferente a la cual, según Stephen Robbins se tendrá que adaptar pasando por tres etapas. (Timothy y Robbins 2009)

- Etapa previa a la llegada: Es el período de aprendizaje en el proceso de socialización que ocurre antes de que un nuevo individuo se una a la organización.
- Etapa de encuentro: Es la etapa en el proceso de socialización en la que un empleado nuevo conoce la organización y confronta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran.
- Etapa de metamorfosis: Es la etapa del proceso de socialización en la que un empleado nuevo cambia y se ajusta al puesto de trabajo y a la organización.

La primera etapa denominada previa a la llegada arranca desde cuando el individuo busca de una u otra forma la vacante disponible y si ésta le atrae y le conviene acudirá a la organización en busca de información específica acerca de la vacante dándose de esta forma el primer contacto con la organización. La segunda etapa de encuentro se da una vez que el individuo supera las pruebas de actitudes y tiene expectativas concretas en cuanto a la organización. Es en esta etapa en donde se debe procurar que la ansiedad que se produce en el individuo sea mínima para que la siguiente etapa sea exitosa. La última etapa de metamorfosis es la etapa en la que, si los niveles de ansiedad son bajos, el proceso de adaptación a la nueva cultura que ya conoce por afuera será exitoso, ya que se facilitará su adaptación e introducción a la cultura como miembro activo de la organización.

1.6 Partes de la Inducción

El proceso de inducción está compuesto por dos partes conceptualmente diferentes. Una instancia de formación de carácter general, donde se enseña y se comparte la cultura y la identidad corporativa, y los datos que van a ser de utilidad para la vida como miembro de esa organización. Y la segunda instancia consiste en la inducción particular al puesto que va a desenvolver en la compañía guiada por su jefe directo.

1.6.1 Inducción a la Organización

Martha Alles (año), se refiere a la Inducción General como Inducción a la Organización, definiéndola como “el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores...

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa es un vendedor o promotor (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa. (Alles, Selección por Competencias 2010)

El objetivo es comunicar la visión general de la empresa al nuevo colaborador para que se identifique con su nuevo entorno de trabajo, y ponerlo al corriente de la razón de ser de la compañía, generando un ambiente en el que se sienta bienvenido y satisfecho de iniciar su trabajo.

En síntesis, la inducción a la organización tiene por objeto desarrollar una serie de unidades temáticas básicas referidas al negocio, a la cultura y al desarrollo del personal que todo nuevo empleado debe conocer para facilitar la integración y sociabilización, y mantener la cultura corporativa definida estratégicamente. Todos estos contenidos tienen que ser compartidos de forma concisa y clara, tienen que encontrarse siempre actualizados y ser de fácil acceso. Se puede entregar en una carpeta, un manual, un link de acceso en la intranet corporativa para que el colaborador pueda consultar cuando así lo necesite.

Contenidos mínimos de inducción general:

- Temas globales de la organización
 - Historia; visión, misión, valores y propósito, cantidad de empleados
 - Línea de productos o servicios.
 - Estructura de la compañía.
 - Nombre y funciones de los ejecutivos principales.
 - Descripción del proceso de producción.
 - Información de los mercados clientes y características principales de ventas.
 - Estructura de edificios e instalaciones.

Reglamento Interno, normas, políticas, códigos y guías de comportamiento.

Normas de seguridad

- Prestaciones y servicios al personal

Convenios colectivos de trabajo, contratos, periodos de Prueba.

Política Salarial y de compensación.

Vacaciones, días Feriados, licencias especiales.

Seguros individuales y/o de grupo.

Programas de jubilación.

Capacitación y Desarrollo.

Servicios Médicos Especiales.

Servicios de cafetería y restaurante.

Canales de comunicación con Gestión de Personas, listado de contactos de los compañeros de la empresa.

Programas de beneficios.

Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa

- Otras informaciones que sean de importancia para la organización y el empleado que ingresa.

1.6.2 Inducción al puesto de trabajo

Tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Igualmente, explicar cómo funciona el equipo de trabajo en cuanto a tareas, estándares laborales, reuniones usuales de trabajo y sus objetivos, etc. No olvidar los pequeños detalles que hacen a la convivencia diaria, como los usos y costumbres en relación con el refrigerio o el café, y temas de mayor relevancia, como alternativas de capacitación y entrenamiento.

En la inducción, el nuevo colaborador deberá familiarizarse respecto de los métodos de trabajo y los procedimientos más habituales que lo involucran.

Una vez que la persona finalizó su inducción general, deberá presentarse en su área específica de trabajo para iniciar su inducción al puesto. Es aquí donde un alto porcentaje de empresas obtuvo resultados inadecuados. Pocas presentan un curso de inducción al puesto y además no lo hacen como deberían.

Las variables que debería incluir una inducción de puesto son:

- Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción, en caso de que no sean la misma persona.
- Presentación del organigrama del área. Se sugiere que contenga título de puesto, nombre de la persona que lo ocupa, clave y foto. La intención es que la persona ubique y conozca su área en la organización y otras áreas. Promueve la integración de la persona en el puesto, ya que facilita procesos de comunicación con sus compañeros y compañeras.
- Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores. Si la persona no es presentada a tiempo, corre el riesgo de no generar el apego

dentro del tiempo estimado como conveniente, dificultando y hasta impidiendo un buen proceso de sociabilización.

- Presentación del espacio físico, equipos y materiales de trabajo, flujogramas de procedimientos.
- Especificación de los objetivos del puesto. Se dan a conocer los aspectos más específicos del puesto, a fin de darle a saber qué expectativas se espera que cubra. Además, se incluye información sobre normas de seguridad, equipos de protección y riesgos laborales asociados al puesto. Esto asegura que el empleado comprenda plenamente sus responsabilidades y los estándares de seguridad necesarios, promoviendo así un entorno de trabajo seguro y eficiente.
- Especificación de funciones. Se recomienda entregar a la persona una copia del análisis o descripción del puesto que ocupa, abarcando una parte medular de su razón en la organización.
- Operaciones (concretas y definidas). Es indispensable que conozca qué debe hacer y cómo debe hacerlo. Una de las técnicas milenarias es la demostración-ejecución:
 1. Se explican de modo general las actividades que habrán de realizarse.
 2. La persona que imparte la inducción realiza la actividad.
 3. Se repite la actividad paso a paso, explicando cada uno de ellos.
 4. La persona que recibe la inducción practica la actividad.
 5. La persona que imparte la inducción hace correcciones y retroalimenta a quien la recibe.

1.6.3 La entrevista de seguimiento dentro de la inducción

Debe elaborarse un formato con los puntos a tratar en forma de lista verificable o guía para quienes la imparten tanto la inducción del puesto como la general de la compañía, introduciendo por cada variable una descripción si se cubrió o no el contenido especificado por cada variable para evaluar de manera cualitativa y cuantitativa a la inducción y a quien imparte la misma. Este formato puede distribuirse a cada área para que se toque el mismo contenido temático, adecuándolo a las necesidades de cada una de dichas áreas.

Por otro lado, como dice Marta Alles (Alles, Selección por Competencias 2010), si bien no es usual que figure por escrito en los programas de inducción, una buena práctica es acompañar a los nuevos empleados por medio de un plan a cargo del área de gestión de personas, para el seguimiento de su integración a la organización, es decir cada “x” semanas el primer, cada “x” meses luego, para averiguar cómo se siente, si se han cumplido o no sus expectativas al ingresar en la empresa, etc.

1.7 Responsabilidad y programación de la inducción

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Gestión de Personas, junto con el supervisor directo del empleado. Este enfoque dual —o de objetivos múltiples— se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

En el pasado, este proceso se llevaba a cabo mediante sesiones en que el recién llegado recibía instrucción directa de parte de su nuevo supervisor o gerente. En el siglo XXI, la inducción de nuevo personal —así como la capacitación del capital humano en general— se basan en gran medida en la

utilización de técnicas basadas en el e-learning y la filosofía de la empresa como centro de creación de conocimientos.

1.8 LA RE-INDUCCIÓN DE PERSONAL.

No solo con el nuevo empleado es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente importante para los empleados más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción o reubicación, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. Cómo también en aquellos casos en donde se identifica una necesidad de realizar una reinducción de los colaboradores más antiguos que se encuentran desmotivados, y/o han olvidado parte de la identidad corporativa. Además, la reinducción tendrá el papel fundamental de comunicar las grandes transformaciones organizacionales que se presenten.

1.8.1 Proceso de reinducción de personal

Definición

La reinducción es el proceso mediante el cual se vuelve a familiarizar a los empleados existentes con las políticas, procedimientos y cultura de la empresa, especialmente después de un cambio significativo en la organización o cuando un empleado regresa después de una ausencia prolongada. Este proceso es esencial para garantizar que los empleados se reintegren de manera efectiva y contribuyan al máximo de sus capacidades a la organización. (G. Dessler 2020)

Está dirigido a reorientar la integración del funcionario a la cultura organizacional en virtud de los cambios institucionales producidos, o al logro de una integración organizacional alrededor de un propósito misional.

Según (Pico 2015) podemos distinguir dos tipos de reinducciones: la general y la particular. La primera consiste en capacitar a todos los miembros de la compañía en la información corporativa. Y la segunda se lleva a cabo en los casos de promoción, transferencias laterales, pérdida de categoría o cuando se incorpora una persona luego de una ausencia prolongada, y todas aquellas situaciones donde se identifique una necesidad de capacitación corporativa.

Objetivos

Al desarrollar un correcto proceso de reinducción, se pretende que los colaboradores de la organización alcancen los siguientes objetivos:

- Conocer las reformas que se presenten en la organización y sus funciones.
- Actualizar sus conocimientos alineándolos con las reformas políticas, económicas y sociales.
- Renovar su compromiso con la filosofía organizacional, en la práctica de valores y principios éticos y organizacionales.
- Informarse acerca de las nuevas disposiciones en procesos de administración de personal.
- Afianzar su sentido de pertenencia e identidad para con la entidad.
- Ser conscientes y evidenciar los objetivos y metas alcanzados por la organización, de los que todos han sido partícipes.
- Proyectar acciones, planes y programas generadores de desarrollo y crecimiento profesional personal y organizacional.

1.8.2 Importancia de la reinducción de personal

Los programas de reinducción permiten que cada colaborador pueda sentirse, o volver a sentirse, parte de la organización como un todo y no solo como miembro de un grupo. Es una oportunidad de recordar

los objetivos organizacionales, o conocer las nuevas metas propuestas. Reforzar aquellos elementos que hacen a la identidad de la empresa: valores, visión, el propósito, la imagen, la cultura y su forma de comunicarse. Repasar los procesos principales de la organización, las políticas, las guías, las normas, el reglamento interno, entre otra información corporativa. Actualizar la información que se tenga de los productos que ofrece la empresa, el mercado al que apunta, los canales por los cuales comercializa y los puntos de ventas.

La reinducción es también una oportunidad para escuchar a nuestros colaboradores, saber cómo se sienten y qué puede hacer la empresa para mejorar el clima laboral en cada una de las áreas, igualmente le permitirá a la empresa identificar los aspectos necesarios para incluir a los participantes en un plan de carrera que asegure los resultados esperados para el proceso y la empresa. Alineando los objetivos organizacionales con los objetivos de los colaboradores tanto en su cargo, área o departamento cuanto en el ámbito general para la consecución de estos.

La realidad cambiante y competitiva del mercado hace que los equipos de trabajo revisen cada cierto tiempo el valor agregado que dan a los resultados corporativos, se trata de identificar en cada uno de los colaboradores las competencias requeridas para dar desempeños superiores y diferenciadores que permitan consolidar los talentos que deseamos retener.

Finalmente, se considera que se trata de una oportunidad para consolidar en cada uno de los participantes en el programa de reinducción su responsabilidad con los resultados para los cuales fue traído a la organización, un espacio para recibir información, pero también para renovar su compromiso cotidiano con las tareas que le permiten crecer personal y profesionalmente.

1.8.3 Cuando se debe aplicar un plan de reinducción

Como recomendación se debe realizar con una frecuencia definida por la empresa para poder refrescar los conceptos parte de la identidad corporativa o cuando se presente una transformación institucional que lo amerite, reestructuración, cambios organizacionales administrativos, etc.

Aunque se recomienda incluir el proceso de reinducción de personal en el Plan Operativo Anual, a fin de mantener actualizados e informados a los colaboradores sobre los objetivos anuales.

Toda Empresa está sujeta a cambios continuos, hacia los cuales es necesario reinducir a su personal. Varios autores recomiendan que el período máximo de intervalo para este tipo de procesos es de cinco años. Mencionado esto, es válido resaltar la importancia de la reinducción como un proceso inmerso en la comunicación y socialización, a través del cual se renueva el compromiso del personal y mejora su predisposición al cambio, con esto se pretende que los reinducidos se identifiquen con los temas culturales, vinculados con los sistemas de gestión que son básicos para el éxito de la empresa.

1.8.4 Etapas de la Reinducción de personal

Siguiendo el artículo “Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco” (Mendoza Jimenez 2013) las etapas del proceso de reinducción de personal son:

- Planificar y organizar la reinducción a desarrollarse
Establecer un período que deberá contemplar un análisis de resultados y deberá constar también en el Plan Operativo Anual de la Organización. La organización hace más bien referencia al establecimiento de la fecha y hora exacta a realizar la reinducción, el canal a utilizar para la convocatoria a todo el personal, el lugar donde se va a desarrollar, los recursos necesarios, etc.
- Preparar el material a utilizarse para el proceso

El departamento de Gestión del personal informará los cambios suscitados a nivel organizacional, cambios administrativos, promociones, novedades de índole laboral, modificaciones al reglamento interno en caso de haberse realizado, novedades salariales, etc. Se le solicitará el material proporcionado por cada área, específicamente se presentarán los informes de resultados de la gestión de esta área y su incidencia en la organización.

- Interiorizar generalidades de la organización
Asimismo, se recordará: Misión, Visión y Objetivos Organizacionales, reinsertarse en la filosofía organizacional como estilo de vida profesional y organizacional.

1.8.5 Resultados del proceso de Reinducción

El objetivo de volver a hacer la inducción a los colaboradores antiguos, aproximadamente una vez al año, tiene el propósito de actualizarlos frente a los cambios humanos y tecnológicos, y que conozcan las modificaciones en los protocolos de gestión o reafirmarlos de ser el caso.

En el artículo: Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones de salud colombianas (M., 2012) Michael Meighan (5) afirma que la buena inducción puede reducir costos de selección, por cuanto disminuirá la probabilidad de que el aspirante seleccionado y contratado en un puesto de trabajo, renuncie, con esta práctica se logrará que más bien se motive. Con mucha frecuencia, si hemos estado empleados en una posición segura durante varios años, es fácil olvidar las dificultades afrontadas por la gente nueva en una entidad. De esta manera, los procesos de inducción y reinducción permiten estudiar tanto la percepción de los colaboradores, como la capacidad de aprendizaje institucional, motor de desarrollo humano en las empresas.

A lo largo del capítulo se establecieron las bases conceptuales del proceso de inducción de un nuevo ingreso a una organización, y de reinducción en aquellos casos que la compañía ha llevado a cabo grandes transformaciones de identidad, o en aquellos casos que existe una necesidad de corregir conductas no deseadas en colaboradores que pertenecen hace muchos años a la organización. Todo lo desarrollado en el capítulo nos permite conocer la relevancia de dar una buena acogida a los ingresantes, y que es requisito para lograr el éxito del programa, reforzarlo con un material de apoyo que incluya todos los aspectos necesarios para acompañar y facilitar la integración del colaborador durante el primer periodo, hacer uso consciente de los recursos invertidos, conservar y construir la cultura que deseamos para cumplir nuestra misión.

2 CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

En este capítulo, se presentan los conceptos básicos de aprendizaje, su definición, las distintas teorías, la implicancia de la memoria, la motivación, la autorregulación, la instrucción, los principios y los factores de este. Se plantea también, la Teoría de la Acción de Argyris y Schön, las teorías en uso y teorías expuestas y el aprendizaje de circuito simple y circuito doble, además de abordar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Y para finalizar el capítulo, se introducirá al aprendizaje en las organizaciones.

2.1 Definición de Aprendizaje

Aunque existe consenso en la importancia del aprendizaje, no existe una definición aceptada por todos los teóricos, investigadores y profesionales. La siguiente es una definición que propone (Dale 1996) es de carácter general y consistente con el enfoque cognoscitivo y reúne los criterios que la mayoría de los profesionales de la educación consideran centrales para el aprendizaje: El aprendizaje es un cambio perdurable en la conducta o en la capacidad de comportarse de cierta manera, el cual es resultado de la práctica o de otras formas de experiencia. Ahora examinaremos a fondo esta definición para identificar los tres criterios del aprendizaje.

Criterios de aprendizaje:

- El aprendizaje implica un cambio.
- El aprendizaje perdura a lo largo del tiempo.
- El aprendizaje ocurre por medio de la experiencia.

Uno de los criterios consiste en que el aprendizaje implica un cambio en la conducta o en la capacidad de conducirse. La gente aprende cuando adquiere la capacidad para hacer algo de manera diferente. Al mismo tiempo, debemos recordar que el aprendizaje es inferencial. No observamos el aprendizaje de manera directa, sino a través de sus productos o resultados. El aprendizaje se evalúa con base en lo que la gente dice, escribe y realiza. Sin embargo, debemos añadir que el aprendizaje implica un cambio en la capacidad para comportarse de cierta manera, ya que a menudo las personas aprenden habilidades, conocimientos, creencias o conductas sin demostrarlo en el momento en que ocurre el aprendizaje.

Un segundo criterio consiste en que el aprendizaje perdura a lo largo del tiempo. Esto excluye los cambios temporales en la conducta (por ejemplo, el habla mal articulada) provocados por factores como las drogas, el alcohol y la fatiga. Este tipo de cambios son temporales porque se revierten al eliminar el factor que los causa. Sin embargo, existe la probabilidad de que el aprendizaje no sea permanente debido al olvido. Se sigue debatiendo respecto al tiempo que deben durar los cambios para ser clasificados como aprendizaje, pero la mayoría de la gente coincide en que los cambios de poca duración (por ejemplo, unos cuantos segundos) no califican como aprendizaje.

Un tercer criterio es que el aprendizaje ocurre por medio de la experiencia (la que se adquiere, por ejemplo, practicando u observando a los demás), lo cual excluye los cambios en la conducta determinados principalmente por la herencia, como los cambios que presentan los niños en el proceso de maduración (por ejemplo, cuando empiezan a gatear o a ponerse de pie). Sin embargo, la diferencia entre la maduración y el aprendizaje no siempre es muy clara. Es probable que las personas estén genéticamente predisuestas a actuar de cierta manera, pero el desarrollo de las conductas específicas depende del entorno. El lenguaje es un buen ejemplo. A medida que el aparato vocal del ser humano madura, éste va adquiriendo la capacidad de producir lenguaje; pero las palabras reales que produce

las aprende al interactuar con otros individuos. Aunque la genética es fundamental para la adquisición del lenguaje en los niños, la enseñanza y las interacciones sociales con los padres, los profesores y los compañeros ejercen una fuerte influencia sobre sus logros en relación con el lenguaje (Mashburn, Justice, Downer y Pianta, 2009). De manera similar, en su desarrollo normal los niños gatean y se ponen de pie, pero el entorno debe ser receptivo y permitir que ocurran todas estas conductas. Los niños a los que se les impide realizar estos movimientos no se desarrollan normalmente.

2.1.1 Teorías de Aprendizaje: Conductuales y Cognitivas

Las teorías conductuales y cognoscitivas nos proporcionarán el marco de referencia en el cual surgen las teorías del aprendizaje que más implicancia han tenido, y que, además, nos permitirán entender mejor los conceptos subyacentes en los principios del aprendizaje humano.

Las teorías conductuales consideran que el aprendizaje es un cambio en la tasa, frecuencia de aparición, o en la forma de conducta o respuesta que ocurre principalmente en función de factores ambientales. Estas teorías plantean que aprender consiste en la formación de asociaciones entre estímulos y respuestas. Según la perspectiva de Skinner (1953), una respuesta a un estímulo tiene más probabilidades de repetirse en el futuro en función de las consecuencias de las respuestas previas: el reforzamiento aumenta la probabilidad de que se repita la respuesta, mientras que el castigo reduce esa probabilidad. Estas teorías explican el aprendizaje en términos de fenómenos observables. Los teóricos conductuales afirman que las explicaciones del aprendizaje no necesitan incluir eventos internos (por ejemplo, pensamientos, creencias, sentimientos) no porque estos procesos no existan, sino porque las causas del aprendizaje son acontecimientos ambientales observables.

En contraste, las teorías cognoscitivas destacan la adquisición del conocimiento y las habilidades, la formación de estructuras mentales y el procesamiento de la información y las creencias. Desde la perspectiva cognoscitiva, el aprendizaje es un fenómeno mental interno que se infiere a partir de lo que la gente dice y hace. Un tema central es el procesamiento mental de la información: su construcción, adquisición, organización, codificación, repetición, almacenamiento en la memoria y recuperación o no recuperación de la memoria.

Estos dos conceptos del aprendizaje presentan implicaciones importantes para la práctica educativa. Las teorías conductuales implican que los profesores deben organizar el ambiente de modo que los estudiantes puedan responder de manera apropiada a los estímulos. Las teorías cognoscitivas se enfocan en lograr que el aprendizaje sea significativo y toman en cuenta las percepciones que los aprendices tienen de sí mismos y de sus entornos de aprendizaje. Es necesario que los maestros consideren en qué forma la instrucción afecta el pensamiento de los estudiantes durante el aprendizaje.

2.1.2 Cómo sucede el aprendizaje

Cómo se explica en el libro Teorías del Aprendizaje (Dale 1996) las teorías conductuales destacan el papel que desempeña el ambiente, específicamente la disposición y la presentación de los estímulos, así como la manera en que se refuerzan las respuestas. Las teorías conductuales asignan menos importancia a las diferencias del aprendiz que las teorías cognoscitivas. Dos variables del estudiante que considera el conductismo son: el historial de reforzamiento (el grado al que el individuo ha sido reforzado en el pasado por desempeñar la misma tarea o una similar) y el estadio de desarrollo en que se encuentra (lo que el individuo puede hacer dado su nivel actual de desarrollo). Así, las limitaciones

cognoscitivas dificultarán el aprendizaje de habilidades complejas y las discapacidades físicas podrían impedir la adquisición de conductas motoras.

Las teorías cognoscitivas reconocen la influencia de las condiciones ambientales sobre el aprendizaje. Las explicaciones y demostraciones que los docentes ofrecen de los conceptos proporcionan entradas de información para los educandos. La práctica de habilidades del estudiante, combinada con la retroalimentación correctiva necesaria, promueve el aprendizaje. Las teorías cognoscitivas plantean que los factores instruccionales por sí mismos no explican plenamente el aprendizaje de los alumnos. Lo que los estudiantes hagan con la información —cómo la reciben, repasan, transforman, codifican, almacenan y recuperan— es sumamente importante. La manera en que los aprendices procesan la información determina qué aprenden, cuándo y cómo, así como el uso que darán al aprendizaje. Las teorías cognoscitivas subrayan la función de los pensamientos, las creencias, las actitudes y los valores de los estudiantes. Aquellos que dudan de su capacidad para aprender, tal vez no se dediquen convenientemente a sus tareas o trabajen sin entusiasmo, lo que retardará el aprendizaje. Pensamientos como “¿por qué esto es importante?” o “¿qué tal lo estaré haciendo?” pueden afectar el aprendizaje. Los educadores necesitan tomar en cuenta los procesos de pensamiento de los alumnos al planear sus lecciones.

2.1.3 ¿Qué papel desempeña la memoria?

Continuando con el mismo autor (Dale 1996) expone que las teorías del aprendizaje difieren en el papel que asignan a la memoria. Algunas teorías conductuales conciben la memoria en términos de conexiones nerviosas establecidas como una función de comportamientos asociados con estímulos externos. Más a menudo, los teóricos debaten la formación de maneras habituales de respuesta y prestan poca atención al cómo la memoria retiene esas pautas de conducta y los acontecimientos externos que las activan. La mayor parte de las teorías conductuales consideran el olvido como el resultado de la falta de respuesta con el paso del tiempo.

Las teorías cognoscitivas asignan un papel relevante a la memoria. Las teorías del procesamiento de la información equiparan el aprendizaje con la codificación, es decir, con el almacenamiento en la memoria de conocimiento organizado y significativo. La información se recupera de la memoria en respuesta a claves relevantes que activan las estructuras apropiadas de la memoria. El olvido es la incapacidad de recuperar la información de la memoria debido a la interferencia, la pérdida de la memoria o a claves inadecuadas para acceder a ella. La memoria es fundamental para aprender, y la forma en que se aprende la información determina cómo se almacena y se recupera.

La visión que cada uno adopta sobre el papel que desempeña la memoria tiene implicaciones importantes para la enseñanza. Las teorías conductuales postulan que el repaso periódico y espaciado mantiene la fuerza de las respuestas en el repertorio de los aprendices. Las teorías cognoscitivas asignan mayor importancia a la presentación del material de forma que los estudiantes puedan organizarlo, relacionarlo con lo que saben y recordarlo de manera significativa.

2.1.4 ¿Cuál es el papel de la motivación?

Como menciona Dale en el libro *Teorías del Aprendizaje* (Dale 1996), la motivación puede afectar todas las fases del aprendizaje y del desempeño. Las teorías conductuales definen a la motivación como una mayor tasa o probabilidad de ocurrencia de la conducta, lo que resulta de la repetición de las conductas en respuesta a los estímulos o como consecuencia del reforzamiento. La teoría del condicionamiento operante de Skinner (1968) no incluye principios nuevos para explicar la motivación: la conducta motivada aumenta o las respuestas se repiten, debido al reforzamiento. Los estudiantes manifiestan una conducta motivada porque anteriormente fueron reforzados por ella y debido a la presencia de

reforzadores eficaces. Las teorías conductuales no distinguen entre la motivación y aprendizaje, sino que utilizan los mismos principios para explicar toda la conducta.

En contraste, las teorías cognoscitivas consideran que la motivación y el aprendizaje están relacionados, pero no que sean idénticos (Schunk, 1991). Una persona puede estar motivada y no aprender, o bien, puede aprender sin estar motivada para hacerlo. Las teorías cognoscitivas destacan que la motivación ayuda a dirigir la atención e influye en la forma en que se procesa la información. Aunque el reforzamiento motiva a los estudiantes, sus efectos sobre la conducta no son automáticos, sino que dependen de la forma en que los estudiantes lo interpretan. Cuando el historial de reforzamiento (las conductas reforzadas anteriormente) entra en conflicto con las creencias actuales, es más probable que las personas actúen con base en sus creencias (Bandura, 1986; Brewer, 1974). La investigación ha identificado muchos procesos cognoscitivos que motivan a los estudiantes, como las metas, las comparaciones sociales, la autoeficacia, los valores y los intereses. Los profesores necesitan tomar en cuenta los efectos motivacionales de las prácticas de instrucción y los factores del salón de clases para asegurarse de que los estudiantes se mantengan motivados para aprender.

2.1.5 ¿Qué procesos participan en la autorregulación?

La autorregulación (o aprendizaje autorregulado) se refiere al proceso mediante el cual los aprendices dirigen de forma sistemática sus pensamientos, sentimientos y acciones hacia el logro de sus metas (Zimmerman y Schunk, 2001;). Los investigadores de diferentes enfoques teóricos postulan que la autorregulación implica el hecho de tener un propósito o una meta, utilizar acciones dirigidas a metas, así como supervisar y ajustar las estrategias y las acciones para garantizar el éxito. Las teorías postulan diferentes mecanismos para el uso que dan los alumnos a los procesos cognoscitivos y conductuales en la regulación de sus actividades.

Los investigadores conductuales plantean que la autorregulación consiste en establecer las propias contingencias de reforzamiento, es decir, los estímulos a los que uno responde y las consecuencias de las propias respuestas. No se necesitan procesos nuevos para explicar la conducta autorregulada. Los investigadores conductuales se enfocan en las respuestas abiertas de los aprendices: la autovigilancia, la autoinstrucción y el autorreforzamiento.

En este contexto, los investigadores cognoscitivos destacan las actividades mentales como la atención, la repetición, el uso de estrategias de aprendizaje y la vigilancia de la comprensión. Además, hacen hincapié en las creencias motivacionales acerca de la autoeficacia, los resultados y el valor percibido del aprendizaje (Schunk, 2001). Un elemento clave es la elección. Para que ocurra la autorregulación, los aprendices deben tener ciertas opciones en sus motivos o métodos para aprender, el tiempo que dedican al aprendizaje, el nivel del criterio del aprendizaje, el contexto en que ocurre el aprendizaje y las condiciones sociales existentes. Cuando los estudiantes cuentan con pocas opciones, su conducta suele estar regulada por aspectos externos en vez de ser autorregulada.

2.1.6 ¿Cuáles son las implicaciones para la instrucción?

Dale H. Schunk postula que las teorías tratan de explicar diversos tipos de aprendizaje, pero difieren en su enfoque. Las teorías conductuales subrayan la formación de asociaciones entre estímulos y respuestas a través del reforzamiento selectivo de las respuestas correctas. Parecería que las teorías conductuales son más adecuadas para explicar formas más sencillas de aprendizaje que involucran asociaciones, como ejercicios de multiplicación, el significado de las palabras en otros idiomas y recordar ciudades capitales.

Las teorías cognoscitivas, por su parte, explican el aprendizaje en términos de factores como el procesamiento de la información, las redes de memoria y las percepciones e interpretación de los

estudiantes de los elementos del salón de clases (maestros, compañeros, materiales, organización). Pareciera que las teorías cognoscitivas son más apropiadas para explicar formas complejas de aprendizaje, como la solución de problemas matemáticos, la extracción de inferencias de los textos y la redacción de ensayos. La enseñanza efectiva requiere que determinemos las mejores posturas teóricas para cada forma de aprendizaje que nos ocupe y que obtengamos de ellas sugerencias para la enseñanza. Si la práctica reforzada es importante para aprender, entonces los profesores deberían incluirla en sus programas. Si aprender estrategias para la solución de problemas es importante, entonces deberíamos estudiar las implicaciones de la teoría del procesamiento de la información. Un desafío constante de la investigación consiste en especificar las similitudes y las diferencias entre los tipos de aprendizaje e identificar métodos instruccionales eficaces para cada uno de ellos.

Para el siguiente trabajo tomamos como referencia dentro de las teorías constructivista que es de corriente cognitiva, la teoría de la Acción de Argyris y Schön.

2.2 Teoría de la Acción de Argyris y Schön

Srgyris y Schön han desarrollado la “Teoría de la Acción” para sistematizar el problema del aprendizaje en las organizaciones. Evidentemente, está teoría está basada en la Teoría del aprendizaje humano desarrollada por Jean Piaget, reconocido por sus aportes al estudio de la infancia y por su teoría constructivista del desarrollo de la inteligencia a partir de una propuesta evolutiva de interacción entre el sujeto y objeto.

Con el nombre “teoría de la acción” se han referido a lo que denominamos esquemas mentales. Consideran el aprendizaje como una corrección de los esquemas que se reflejan en el comportamiento y como un ajuste de este a la teoría que lo informa.

De esta teoría se puede distinguir las “teorías expuestas” y las “teorías en uso”. Se denominan teorías en uso a aquellos esquemas mentales que informan y guían todos los comportamientos excepto el discurso. Las teorías expuestas son los esquemas mentales que guían e informan el discurso.

2.2.1 Teorías en uso y Teorías Expuestas

Las teorías expuestas son las que una persona contesta cuando se le pregunta cómo y por qué hace lo que hace. Son las que se exponen o dicen para justificar una acción. Las teorías de uso son aquellas que realmente gobiernan la acción de la persona. La diferencia entre un tipo y otro de teorías no es la diferencia entre teoría y práctica. Tanto la teoría expuesta como la teoría en uso son esquemas o modelos mentales. La teoría expuesta guía el decir, la teoría del uso, el resto de las acciones. La teoría en uso puede o no ser compatible con la teoría expuesta, más aún, puede o no ser consciente de la incompatibilidad de las dos teorías.

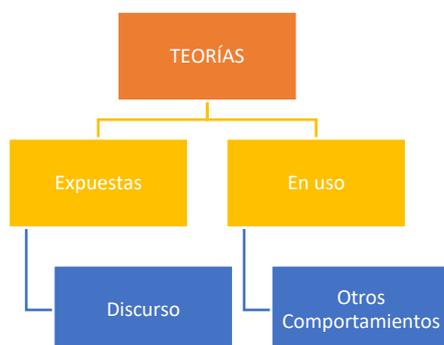


Gráfico n° 5: La teoría de la Acción. Fuente (Dueñas Ramia 2004)

La distinción entre la teoría expuesta y teoría del uso permite a Argyris y Schön explicar no sólo el desarrollo del aprendizaje sino, también, las causas de su bloqueo. Toda teoría de acción contiene una expectativa entre el comportamiento y el resultado previsto por el mismo. La falta de coincidencia entre la acción y su resultado esperado es un error. Desde esta perspectiva, el aprendizaje es el proceso de detección y corrección de errores. Es un proceso de realimentación.

Tomando la clasificación del aprendizaje según Ashby (1966) y de Bateson (1972), que se basa en la extensión y profundidad con las que un error lleva a modificar la teoría en uso. Desde esta perspectiva el aprendizaje se clasifica como de circuito simple y de circuito doble.

2.2.2 Aprendizaje de Circuito Simple y de Circuito Doble

Argyris (1990) afirma que las organizaciones no producen las acciones que proporcionan aprendizaje, sino que son los individuos los que actúan como agentes de las organizaciones. No obstante, las organizaciones pueden crear ciertas condiciones que influyan significativamente en lo que los individuos consideren como un problema, así como la forma de abordarlo, el diseño de soluciones y las acciones para resolverlo. Los individuos, por otro lado, pueden aportar sesgos y restricciones individuales a la situación de aprendizaje de un modo independiente de los requerimientos de la organización. Un ejemplo de restricción es la capacidad limitada de la mente para procesar información. Un ejemplo de sesgo son los modelos mentales en los que las personas son socializadas y que, inevitablemente, son introducidos en el tejido social de las organizaciones. Dichos modelos mentales son activos e influyen significativamente en el modo como los individuos y los grupos resuelven los problemas y toman decisiones.

Cuando un error es detectado y corregido, siendo un error cualquier falta de correspondencia entre las intenciones y las consecuencias efectivas, se produce un aprendizaje. Detectar el desajuste ya resulta un primer paso en el aprendizaje. Se dan pasos adicionales cuando se corrige el error de tal modo que la corrección se mantiene. Según Argyris y Schön (1974) hay, al menos, dos maneras de corregir errores: "Cuando el error es detectado y corregido sin alterar los supuestos subyacentes el aprendizaje es de bucle simple. Cuando se ponen en duda los valores dominantes o las variables de gobierno, este tipo de corrección requiere un aprendizaje doble.

El aprendizaje de circuito simple conduce a corregir las acciones para que encajen con la teoría en uso. El aprendizaje de circuito doble es más profundo y radical por su extensión. No consiste en modificar simplemente las acciones, sino en modificar las teorías en uso vigente, las expectativas de estas, y por añadidura, el comportamiento. En el aprendizaje de circuito simple se modifican las acciones. En el aprendizaje de circuito doble se modifican los criterios mismos de actuación, la forma en que los resultados son evaluados.

Las teorías en uso conducen a procesos de aprendizajes por los que se modifican simplemente las acciones o bien, se actualizan las mismas teorías de uso. Los aprendizajes de circuito simple son cambios que llevan a mejorar gradualmente el comportamiento. Los aprendizajes de circuito doble, por el contrario, conducen a un cambio radical de comportamiento, por cuanto las hipótesis, esquemas o teorías que guían la acción no han sido modificados.

Las teorías expuestas no suelen generar procesos de aprendizaje. Por el contrario, los bloquean. Cuando la persona desarrolla teorías para la exposición tiende a mantenerlas aun cuando no coincidan con sus propias teorías de uso. Frecuentemente, el desarrollo de teorías expuestas genera un razonamiento defensivo. El discurso defiende hipótesis de acciones que no se han utilizado y por ello el aprendizaje no es posible: aunque modifiquen las hipótesis expuestas, el comportamiento no

cambia. Cambiar el discurso es fácil, lo realmente difícil por la complejidad intrínseca del proceso, es cambiar los esquemas que efectivamente informan la acción.

Las personas pueden desarrollar aprendizajes de circuito doble sobre sus propios aprendizajes. Esta acción de aprender sobre los aprendizajes se denomina, “deutoroaprendizaje”. El deutoroaprendizaje consiste en aprender a aprender.

Las teorías o hipótesis en uso sirven a la persona para organizar el mundo, esto es, para comprender la realidad en la cual está inmersa, para disminuir la incertidumbre, tomar decisiones y actuar. Cambiar las teorías no solo es complejo por ser un proceso de deutoroaprendizaje sino porque hacerlo incrementa la incertidumbre, exige volver a experimentar, y elaborar nuevos esquemas de comportamiento.

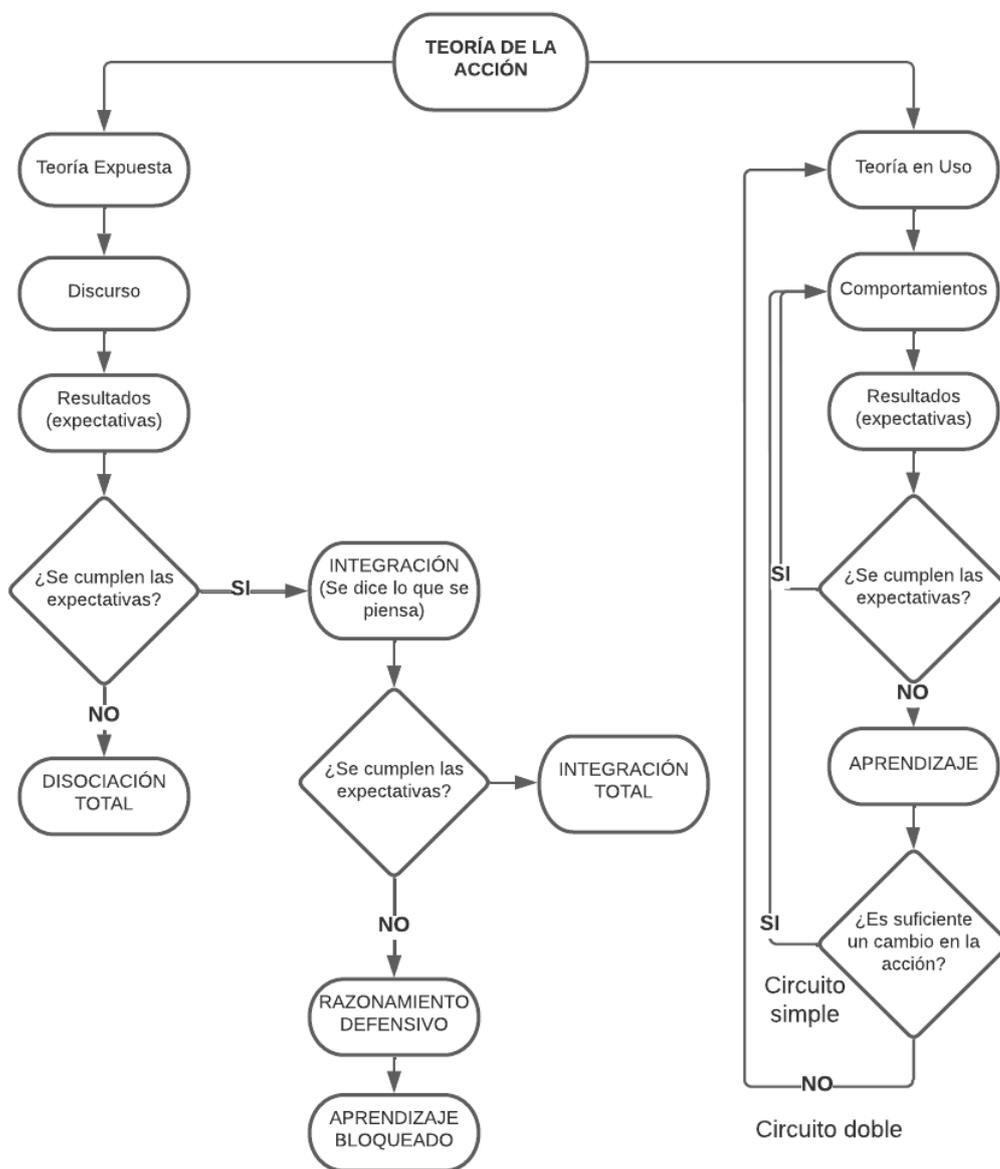


Gráfico n° 6: Teoría de la acción. (Dueñas Ramia 2004)

Los esquemas se modifican continuamente y el repertorio varía para adaptarse a las situaciones cambiantes. Sólo se crean esquemas nuevos cuando no se dispone de los necesarios para resolver la

situación. Muchos se crean por modificación de los anteriores o de una parte de ellos, por agrupación de los ya desarrollados en una nueva combinación. Una vez construido el esquema, toda la actividad se puede realizar de forma automática, dejando espacio para otras actividades conscientes, tales como conversar, diseñar, crear, inventar, aportar, proyectar, discutir o escuchar música.

La resistencia al ambiente, a la aplicación de los esquemas para alcanzar determinado objetivo lleva a la generación de nuevos esquemas y a la ampliación del repertorio disponible. Si la situación es totalmente nueva, las posibilidades de resolverlas son escasas porque no se cuenta con los instrumentos asimiladores necesarios. Es en las situaciones moderadamente nuevas donde más se aprende porque se pueden resolver modificando los esquemas en uso. Sólo en situaciones extremas y anómalas se actúa por ensayo y error, y aún en ellas, algunos esquemas previamente elaborados se presentan con más fuerzas asimiladoras.

Tanto los aprendizajes en bucle simple como en bucle doble son necesarios según Argyris et al. (1974). El aprendizaje simple es apropiado para el desarrollo de rutinas y acciones repetitivas, ayudando en el desarrollo del trabajo diario. El aprendizaje doble es relevante en las situaciones complejas, en las acciones no programadas (asegurando que existirá un nuevo día en el futuro de la organización).

2.3 El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje

La pedagogía y la psicología cambiaron radicalmente, hace unas décadas, estas dos aproximaciones a la educación complementarias entre sí. Lo hicieron con estudios empíricos que, heurísticamente, buscaban los posibles caminos de una mejor educación para cada vez más gente. De hecho, el viejo patrón de «enseñar» fue cambiado por el más complejo que se denomina «enseñanza-aprendizaje», que no es un simple cambio de terminología, sino que incorpora activamente la participación y el compromiso del estudiante en todo el proceso educativo. Hoy tenemos una mirada relacional de los procesos cognitivos. Y aprendizaje no significa simplemente acumular información; el aprendizaje se hace evidente, como se nos señala en el primer artículo, cuando las personas se vuelven capaces de realizar algo diferente de lo que antes podían hacer. (Pease, Figallo y Ysla 2015)

Tomando como referencia a Contreras, entendemos los procesos enseñanza aprendizaje como “simultáneamente un fenómeno que se vive y se crea desde dentro, esto es, procesos de interacción e intercambio regidos por determinadas intenciones (...), en principio destinadas a hacer posible el aprendizaje; y a la vez, es un proceso determinado desde fuera, en cuanto que forma parte de la estructura de instituciones sociales entre las cuales desempeña funciones que se explican no desde las intenciones y actuaciones individuales, sino desde el papel que juega en la estructura social, sus necesidades e intereses”. Queda, así, planteado el proceso enseñanza-aprendizaje como un “sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje” (Domingo 1990)

2.3.1 Principios de aprendizaje

La American Psychological Association (APA) formuló un conjunto de principios psicológicos centrados en el aprendiz (Grupo de Trabajo del Consejo de Asuntos Educativos de la American Psychological Association, 1997), los cuales reflejan un enfoque de aprendizaje constructivista.

Los principios se agruparon en cuatro categorías principales: factores cognoscitivos y metacognitivos, factores motivacionales y afectivos, factores sociales y del desarrollo, y diferencias individuales.

Los factores cognoscitivos y metacognitivos incluyen la naturaleza del proceso de aprendizaje, las metas de aprendizaje, la construcción del conocimiento, el pensamiento estratégico, el pensamiento

acerca del pensamiento y el contenido del aprendizaje. Los factores motivacionales y afectivos reflejan las influencias emocionales y de la motivación sobre el aprendizaje, la motivación intrínseca para aprender y los efectos de esta sobre el esfuerzo. Los factores sociales y del desarrollo incluyen las influencias de estos aspectos sobre el aprendizaje. Las diferencias individuales abarcan las variables individuales, el aprendizaje y la diversidad, las normas y la evaluación. Estos principios se reflejan en el trabajo actual sobre la reforma de las normas para lograr las habilidades del siglo XXI. Al aplicarlos los profesores consideran el objetivo de la instrucción y los usos que tendrá. La instrucción centrada en el profesor a menudo es el medio adecuado de instrucción, así como el más eficaz. Sin embargo, cuando se busca una mayor comprensión por parte del estudiante, junto con una mayor participación en las actividades, los principios son lineamientos muy útiles.

Factores cognoscitivos y metacognitivos

- 1) Naturaleza del proceso de aprendizaje. El aprendizaje de materias complejas es más eficaz cuando se trata de un proceso que tiene la intención de construir un significado a partir de la información y la experiencia.
- 2) Metas del proceso de aprendizaje. Con el tiempo, con el apoyo y la guía de instrucción, el aprendiz exitoso puede crear representaciones de conocimiento significativas y coherentes.
- 3) Construcción de conocimientos. El aprendiz exitoso puede relacionar la información nueva con los conocimientos que ya posee en formas significativas.
- 4) Pensamiento estratégico. El aprendiz exitoso puede crear y utilizar un repertorio de estrategias de pensamiento y razonamiento para lograr metas de aprendizaje complejas.
- 5) Pensamiento acerca del pensamiento. Las estrategias de orden superior para seleccionar y supervisar las operaciones mentales facilitan el pensamiento creativo y crítico.
- 6) Contexto del aprendizaje. El aprendizaje es influido por factores ambientales, como la cultura, la tecnología y las prácticas de enseñanza.

Factores motivacionales y afectivos

- 7) Influencias motivacionales y emocionales sobre el aprendizaje. La motivación del aprendiz influye en lo que aprende y en cuánto aprende. A su vez, en la motivación para aprender influyen los estados emocionales, las creencias, los intereses y las metas, así como los hábitos de pensamiento.
- 8) Motivación intrínseca para aprender. La creatividad, el pensamiento de orden superior y la curiosidad natural del aprendiz contribuyen a la motivación para aprender. La motivación intrínseca es estimulada por tareas novedosas y con un grado óptimo de dificultad, por tareas relevantes para los intereses personales, y por tareas que proporcionen opciones y control personal.
- 9) Efectos de la motivación sobre el esfuerzo. La adquisición de habilidades y conocimientos complejos requiere un gran esfuerzo por parte del aprendiz y práctica guiada. Si el individuo no está motivado para aprender, es poco probable que se esfuerce sin coerción.

Factores sociales y del desarrollo

- 10) Influencias del desarrollo sobre el aprendizaje. Conforme las personas se desarrollan, existen diferentes oportunidades y limitaciones para aprender. El aprendizaje es más eficaz cuando se toman en cuenta las diferencias en las áreas de desarrollo físico, intelectual, emocional y social.
- 11) Influencias sociales sobre el aprendizaje. Las interacciones sociales, las relaciones interpersonales y la comunicación con los demás influyen en el aprendizaje.

Factores de diferencias individuales

- 12) Diferencias individuales en el aprendizaje. Los aprendices cuentan con diferentes estrategias, métodos y capacidades para aprender, las cuales dependen de la experiencia y la herencia.
- 13) Aprendizaje y diversidad. El aprendizaje es más eficaz cuando se toman en cuenta las diferencias en antecedentes lingüísticos, culturales y sociales de los aprendices.
- 14) Estándares y evaluación. El establecimiento de estándares elevados y desafiantes adecuados, así como la evaluación del aprendiz y del progreso del aprendizaje, la cual incluye la evaluación diagnóstica, la del proceso y la de resultados, forma parte integral del proceso de aprendizaje.

2.4 El aprendizaje en las organizaciones

Alcanzar niveles altos de competitividad requiere, por un lado, un proceso de aprendizaje continuo por parte de las personas de la empresa y, por otro lado, el conocimiento adquirido con ese proceso como el activo más importante de la organización. Bajo esa premisa, es necesario tener en cuenta que:

- el conocimiento es volátil
- se desarrolla por aprendizaje
- el aprendizaje se desarrolla por solución de problemas y se transforma en acción por el impulso de la motivación
- el conocimiento debe materializarse para poder transferirse y
- el conocimiento existe en las personas es la fuerza motriz de la mejora.

Como dice (Dueñas Ramia 2004) el conocimiento es una variable exógena a la empresa y vinculada a las ciencias y tecnologías dominantes en cada momento. Es, también, una variable endógena, producto de la actividad de la empresa. Simultáneamente, el conocimiento es condicionado por la estructura organizativa y determinante de la configuración de aquella.



Gráfico n°7: Conocimiento Organizativo. Elaboración propia.

En toda organización humana se pueden observar tres realidades, distintas, pero fuertemente imbricadas entre sí: la organización formal, la organización informal y las personas que interactúan entre esas dos dimensiones de la organización. Para poder explicar el funcionamiento de las organizaciones humanas, es preciso considerar las acciones que se organizan, los aprendizajes o cambios en el conocimiento operativo y los aprendizajes o cambios en las motivaciones de las personas de la organización

2.4.1 Organización Real

La organización formal solo puede determinar parcialmente el comportamiento de un colaborador. Mientras que las mayorías de sus acciones e interacción son estrictamente personales, responden a

sus necesidades, deseos, intereses, proyectos, costumbres, modos de ser, percepciones muy personales. Las acciones no formalizadas se las denomina organización informal o sistema espontáneo. La organización informal o sistema espontáneo comprende todos aquellos aspectos de las acciones personales que, sin ser regulados formalmente, influyen en la acción conjunta de la organización, en los equipos de trabajo, los procesos, hasta en los productos y servicios que ofrece la empresa. En consecuencia, las prestaciones que ofrece una empresa dependen tanto de la organización formal como de la organización informal y de la calidad con que ambas se integran. (Dueñas Ramia 2004)

La organización real es la unión de la estructura formal y de la informal. No es simplemente la suma o yuxtaposición de clases de acciones, sino la progresión exponencial.

Por lo tanto, configurar la estructura real consiste en una cuidadosa elección de los miembros de la organización. Se procura que las características personales puedan contribuir a comportamientos espontáneos positivos y que sean guiados por valores personales en concordancia con los valores organizacionales. Se busca personas que al mismo tiempo que persiguen sus objetivos personales, contribuyan a la consecución de los objetivos organizativos, facilitando la integración en la organización.

2.4.2 Aprendizaje Organizativo

El aprendizaje organizativo no es la suma de los aprendizajes individuales, sin embargo, para que se desarrolle es necesario el aprendizaje de cada uno de los miembros de la organización. El aprendizaje organizativo es el proceso de alineación de los miembros de la organización con un conjunto de hipótesis o teorías. Es el proceso por el cual las personas van compartiendo unos modelos, teorías, criterios que informan la acción conjunta para alcanzar unos resultados determinados. (Dueñas Ramia 2004)

El aprendizaje organizativo también suele denominarse “sociabilización” o en términos minzbergianos, adoctrinamiento. Hay aprendizaje organizativo cuando los miembros se van alineando o identificando con la doctrina de la empresa y tal identificación da unidad a las acciones individuales. Se construye sobre una visión compartida y el dominio personal (Senge, 1992)

La Teoría de Argyris y Schön contribuyó a comprender que, aunque lo propio de las organizaciones es el cambio, durante las transformaciones las estructuras mantienen elementos estables. Existen constantes organizativas. La organización se desarrolla con cierta inercia. Lo estable en el cambio, lo que mantiene la identidad de la organización a través del tiempo no es la gente, ni la tecnología, ni los productos, tampoco las normas y procedimientos, a pesar de la permanencia de algunos. Lo más estable en las organizaciones, lo que más contribuye a mantener su identidad en el tiempo es mucho más intangible. Es una forma de encarar las situaciones, es precisamente el conjunto de teorías de acción, hipótesis o esquemas compartidos por sus miembros y traslada de generación en generación. Las hipótesis organizativas al igual que a nivel individual, dan lugar a aprendizajes en tanto y cuanto son susceptibles de ser cambiadas. Pero cambiar las hipótesis es muy difícil porque aumenta la incertidumbre, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. Además, todas las hipótesis requieren el esfuerzo de deuteroprendizaje y ello conlleva una exigencia personal y colectiva tan grande que la resistencia es el primer impulso, la mayor parte de las veces. Por ello, al gestionar el cambio en la empresa, es conveniente generar situaciones moderadamente nuevas, en las que se puede mantener algunos esquemas como base para la incorporación de otros nuevos.

El segundo nivel de hipótesis son las capacidades. Permiten comprender el sentido de las prácticas de trabajo en la empresa y, por lo tanto, aplicarlas en contextos distintos de aquellos en los cuales se generaron. Estas capacidades suponen una mayor dificultad para ser imitadas (aprendidas) por los

competidores. Los cambios en las capacidades constituyen un nivel superior de aprendizaje porque al explicar el sentido (la finalidad o contribución) de la práctica supone haber comprendido también el negocio. Cuando no se comprende el negocio, las empresas pueden tener capacidades, pero al no ser conscientes de ellas es como si no las tuvieran. Cuando se comparten estas hipótesis es fácil ampliar verticalmente los puestos de trabajo, especialmente los de carácter intelectual y descentralizar la toma de decisiones.

El tercer nivel de hipótesis corresponde a las capacidades estratégicas. Peter Drucker (1994) denomina a las hipótesis “Teoría del negocio”. Comprenden tres clases de hipótesis: las referidas al entorno en el que se desenvuelve la organización, las hipótesis sobre la misión y las hipótesis sobre las características distintivas necesarias para lograr esa misión en ese entorno. Estas capacidades estratégicas demandan un conocimiento del entorno, las posibilidades y misiones de la empresa. El aprendizaje derivado a partir de estas capacidades estratégicas es muy necesario y tremendamente complejo. Consiste en un auténtico deuteroaprendizaje organizativo, es una genuina reflexión estratégica compartida.

Las relaciones en la organización pueden ser un obstáculo para que los miembros compartan sus aprendizajes o emprendan búsquedas conjuntas de cambios en las teorías en uso. Cuando las teorías en uso quedan dispersas o son ambiguas, los miembros no pueden individualmente conectar errores organizativos a teorías organizativas de acción inconsistentes, incongruentes o equivocadas. En estos casos, la detección y corrección de errores se limita al aprendizaje de circuito simple. En muchos casos, no supera un ajuste de nivel ecológico: cada unidad solo aprende a sobrevivir y protegerse dentro de la organización mayor. A lo sumo, cambian las prácticas de trabajo.

Argyris y Scön (1978) sostienen que las condiciones para el error existen en todas las organizaciones porque tienden a operar dentro de “sistema de aprendizaje limitado”, inhibiendo el aprendizaje de circuito doble. Los aprendizajes de mayor nivel sólo se desarrollan ante cambios radicales en las contingencias, cambios que provocan un “terremoto” organizativo.

Cuando las personas detectan inconsistencias, ambigüedades o vaguedades en la teoría organizativa, reaccionan protegiéndose a sí mismas. Está actitud refuerza, a su vez, las inconsistencias. Esta pauta de relación interpersonal se extiende a toda la organización convirtiéndose en la forma de relación entre distintas unidades o áreas organizativas. Al inhibirse el aprendizaje organizativo de doble circuito, las incoherencias de la teoría generan disfuncionalidades: los errores se ocultan en lugar de superarse; se procura “no quedar en descubierto”, se ocultan los objetivos reales de un plan; se echa la culpa a otro. En esta situación, todas las personas hacen lo posible por demostrar que tenía razón desde el principio. La profecía autocumplida reemplaza a la experiencia, todos tienen razón, todos pierden y nadie aprende nada. Al inhibirse el deuteroaprendizaje la confianza es imposible en la organización.

La inconsistencia de la teoría organizativa de la acción genera inevitablemente el engaño entre los miembros de la organización, se hacen circular secretos, se camuflan errores, aumenta la desconfianza y se desarrollan defensas.

Cuando en una organización la teoría expuesta no coincide con la teoría en uso, o coincide muy poco, lo que se hace apenas tiene que ver con lo que se dice. Entonces, las personas aprenden que hay cosas para hacer y cosas para decir. Los programas “formales” u “oficiales” de formación cambian las palabras de las personas, pero no cambian la organización. Cuando la teoría expuesta y la teoría de uso no coinciden, hay pocas posibilidades de aprender en equipo: lo que se hace no se puede discutir y lo que se discute no tiene nada que ver con lo que se hace.

El aprendizaje en equipo requiere del diálogo y la discusión. El diálogo permite la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles. En el diálogo se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas personales para encontrar la mejor. En la discusión se intenta llegar a un acuerdo para tomar una decisión. Los diálogos son divergentes, no persigue el acuerdo sino obtener una comprensión que no podría lograr individualmente. Las discusiones son convergentes, conducen a un acuerdo o conclusión. Diálogo y discusión son potencialmente complementarios. Para discutir es necesario tener previamente muchos elementos en común. Los miembros de un equipo sólo pueden discutir productivamente a partir de conocimientos y lenguajes comunes. Aunque es posible discutir de lo que se desconoce, es imposible aprender positivamente de tal discusión.

Chris Argyris sugiere que unos equipos aprenden más que otros según el modo en que afrontan los conflictos y las defensas que exponen. Esas defensas aparecen cuando las teorías expuestas no coinciden con las teorías en uso. Se transforman en rutinas o hábitos arraigados que tienen la finalidad de proteger del sentimiento de amenaza que surge al exponer el pensamiento personal. Estas rutinas defensivas bloquean la construcción de una visión compartida, obstaculizan el aprendizaje colectivo. Para superar las situaciones de bloqueo, los equipos deben aprender a superar las rutinas defensivas. Estas rutinas solo se conservan en tanto permanecen inexpresivas. Pero expresarlas no es fácil, por ello desactivarlas demanda esfuerzos en los equipos. Superar las actitudes defensivas requiere de la reflexión y la indagación mutua en el contexto del diálogo. Por ello, los equipos que han desarrollado la capacidad de dialogar se sirven de las rutinas defensivas, pues constituyen para ellos una inequívoca señal de que el aprendizaje organizativo está bloqueado.

Las personas no solo son capaces de modificar sus propias teorías en uso. También pueden actuar como agentes de cambio de las teorías en uso vigentes en la organización, ya sean en prácticas de trabajo, capacidades o hipótesis de negocio. Cuando son éstas últimas las que pierden consistencia y es necesario cambiarlas, la organización se enfrenta a un cambio radical. Los cambios en las hipótesis de negocio inducirán cambios en las capacidades y en las prácticas de trabajo, incluso en las hipótesis personales usadas por los miembros de la organización.

A lo largo del capítulo, se hace una breve introducción a la ciencia de la educación, necesaria para entender los principios de esta, y entender como sucede el aprendizaje. Un proceso de inducción no es otra cosa que una capacitación que consiste en que una persona conozca, aprenda e integre la cultura y la identidad de una organización. Por eso mismo, es importante identificar los factores que facilitan y permiten el aprendizaje, como la repetición para reforzar los conceptos a lo largo del tiempo, la necesidad de encontrar la motivación correcta y la necesidad de que el colaborador sepa autorregularse.

3 CAPÍTULO III: MÉTODO PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE INDUCCIÓN.

Cómo dice (Alles, Desarrollo de Talento Humano 2007) cuando se trabaja con adultos, como sucede en el ámbito de las organizaciones, la dificultad mayor está, frecuentemente, en que se debe lograr que las personas dejen de lado conocimientos obsoletos y los reemplacen por otros nuevos. Aplicando el principio de primacía del aprendizaje, las cosas aprendidas primero crean una impresión fuerte en la mente que es difícil de borrar. En el caso de las competencias, el problema es mucho más difícil aún: las personas deben cambiar comportamientos, hábitos.

Para la transmisión de nuevos conocimientos se sugiere en todos los casos un doble camino: los conocimientos teóricos sumados a la experimentación práctica, como una forma de comprender mejor la temática y de fijar los conocimientos. En ocasiones las personas rechazan los cambios, y una forma de debilitar sus barreras frente a estos es a través de la experimentación. Cuando una persona puede llevar a su universo cotidiano los conocimientos teóricos, se siente más proclive a aplicarlos en el día a día. Si la capacitación de adultos presenta todas estas dificultades cuando simplemente no se comprenden los conocimientos o su discurso, imaginemos lo que sucede cuando se les solicita a personas adultas que modifiquen sus comportamientos o su teoría de uso.

El desarrollo de competencias implica cambio de comportamientos. Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias, se utiliza el término desarrollo como una forma de incluir dentro del mismo concepto tanto la capacitación como el entrenamiento. Los distintos especialistas coinciden en este aspecto. Este proceso de aprendizaje que permite cambiar comportamientos no se logra sólo conociendo acerca del tema. No se trata de la fórmula del interés compuesto, que una vez conocida se aplica en el trabajo o, si se la estudió en años más jóvenes, tomando un libro de la biblioteca se puede refrescar el conocimiento y calcular el interés requerido. Cambiar comportamientos es un proceso mucho más largo y dificultoso. Debemos responder a los factores cognoscitivos y metacognitivos, motivacionales y afectivos, sociales y del desarrollo; y las diferencias individuales como detallamos en el capítulo anterior.

Con la finalidad de que los nuevos colaboradores de la Organización logren alinearse a sus objetivos institucionales, en el momento del proceso de inducción se deberá considerar los siguientes métodos que se utilizan en el proceso educativo:

- La Formación.
- El Entrenamiento.

3.1 La Formación como método en el Proceso de Inducción

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Es hacer que su perfil se adecue a los requerimientos del puesto, tanto en conocimientos como en competencias, adaptándolo además a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado plantean. La capacitación debe ser siempre con relación al puesto o al plan de carrera, y en relación, a su vez, con los planes de la organización, su visión, misión y valores. La capacitación no puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

Se entiende por capacitación a aquellas actividades de formación estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe constituir una transmisión de conocimientos y/o competencias: organizada, planificada y evaluable.

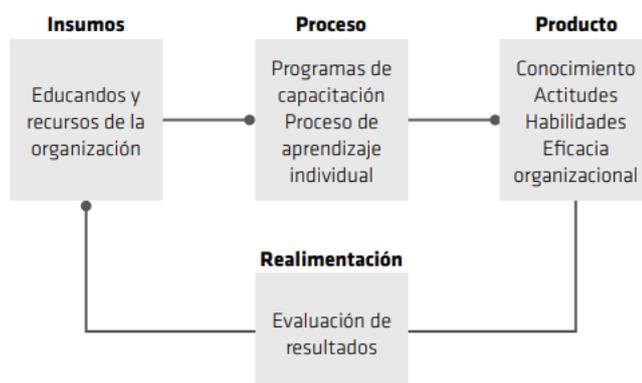


Gráfico 8: La capacitación como sistema (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 2000)

De esta manera proponemos como método para llevar a cabo el proceso de inducción general, la formación personal y profesional. Sabiendo que todo nuevo integrante llega con ciertos conocimientos de la organización a la que se integra, será mediante la formación la manera para que se lo integre e involucre con su nueva empresa haciéndole conocedor y participe de toda la información general de la misma.

Por otro lado, en el proceso de selección y/o durante la inducción se identificará si existe una necesidad de formación específica que el puesto requiera para poder brindarle estos conocimientos, y pueda desenvolverse plenamente.

3.2 El Entrenamiento como método en el Proceso de Inducción.

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos, definidos siempre con relación a la visión y la misión de la empresa, sus metas de negocios y los requerimientos de la posición que la persona desempeña en la actualidad o se espera que vaya a ocupar en el futuro. Implica:

- Transmisión de información.
- Desarrollo de habilidades.
- Desarrollo o modificación de comportamientos (competencias).
- Desarrollo de conceptos.

La experiencia será formativa en la medida en que exista evaluación y retroalimentación (feedback). Cuando esto sucede, la experiencia es formativa tanto en la perspectiva de la empresa (empleador) como en la de las personas intervinientes (empleados). La organización puede desempeñar un rol importante en la creación de condiciones favorables para el desarrollo personal del conjunto de individuos que constituyen su capital humano. Adquirir competencias puede parecer una actividad espontánea; de hecho, requiere una actitud favorable: antes de la nueva experiencia, preparándose para considerarla a la vez como un reto y como una ocasión de desarrollo propio; después de la experiencia, tomándose un tiempo para reflexionar sobre lo que ha sucedido y para extraer conclusiones necesarias. No se aprende a aprender escuchando las lecciones de un maestro; se hace reflexionando, uno mismo o con ayuda de un interlocutor competente, sobre las ocasiones en que uno ha adquirido competencias, sobre lo que ha aprendido y la manera como lo ha aprendido.

El entrenamiento debe ser utilizado como método del proceso de inducción y como parte de un programa de adiestramiento continuo del nuevo colaborador en su puesto de trabajo y en la organización en general. Será aplicado en la Inducción específica del cargo, lo llevará a cabo el jefe inmediato o un colaborador para que tenga conocimiento total sobre las distintas actividades a desarrollar, considerando que el proceso de selección optimizó el ingreso de un colaborador con conocimientos previos, en esta etapa se desarrollarán las habilidades y se modificarán las actitudes del nuevo colaborador para alinearlas a los procesos y objetivos de la organización.

La integración de estos dos procedimientos de gestión de talento humano permitirá ir delineando las estrategias para el desarrollo de talento a corto, mediano y largo plazo.

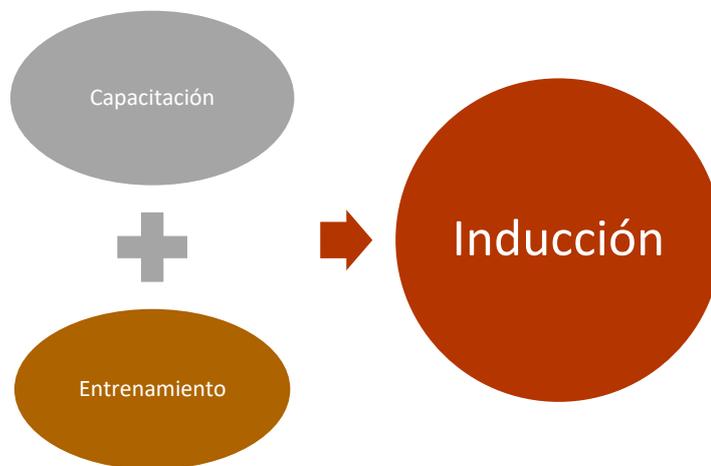


Gráfico 9: Componentes de la Inducción. Elaboración propia.

4 CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este capítulo del trabajo, titulado "Análisis e Interpretación de Datos", se lleva a cabo una exploración profunda de la información recopilada a través de la encuesta proporcionada a una muestra. El análisis de estos datos permitirá una comprensión más completa de la eficacia y la percepción del proceso de inducción en la organización. Asimismo, se busca generar una interpretación sólida de los resultados, que servirá como base para las conclusiones y recomendaciones subsiguientes.

4.1 Descripción metodológica

Como se adelantó en la introducción, se trata de un estudio que se realiza desde un enfoque cuantitativo. En este estudio se pretende encontrar regularidades y relaciones en el proceso de inducción de personal que se realiza en la organización.

El alcance del trabajo es descriptivo en tanto “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Sampieri p.92). En este caso se busca identificar los temas útiles para los ingresantes que se deben incluir en el manual de Bienvenida según los/as mismos/as nuevos/as colaboradores/as de la empresa y relevar información que permita diseñar el registro de las etapas del proceso de inducción de personal en las temáticas generales y en los procesos internos.

Para concretar el primer objetivo que es: identificar los temas más relevantes para garantizar una experiencia de integración exitosa desde la perspectiva de los nuevos colaboradores y el segundo objetivo: determinar los contenidos del manual en forma alineada con la identidad, normas y políticas de la empresa, así como en resaltar los beneficios, prestaciones y servicios que la organización ofrece, se diseña una encuesta que permite identificar la información que los nuevos ingresos consideran útil durante el periodo de adaptación. La encuesta se aplica a los nuevos colaboradores de la empresa. Por otro lado, se revisan los documentos corporativos que dan cuenta de la identidad empresarial y esta información juega un rol fundamental en el análisis de la información relevada.

La encuesta está dirigida a los nuevos colaboradores de la empresa y se estructura de manera que permita identificar los temas prioritarios para una integración exitosa. Además, se complementa con la revisión de los documentos corporativos que reflejan la identidad empresarial. Estos documentos desempeñan un papel crucial en el análisis de la información recopilada, contribuyendo así a la definición de los contenidos del manual de integración de manera coherente con la cultura, normativas y valores de la empresa.

Los documentos corporativos están compuestos por:

- Objetivo Estratégico
- Políticas:
 - política ambiental
 - política de calidad e inocuidad
 - política de integridad
 - política de respeto a los Derechos Humanos

- política de seguridad y salud en el trabajo
- Códigos Internos
 - códigos de conducta
 - código de comportamiento de proveedores
 - código de comportamiento de colaboradores
 - código de ética
- Guías y normas
 - Guía de uso y cuidado de los activos tangibles
 - Guía sobre erogaciones y rendiciones
- Presskit 2022
- Folleto entrega visitantes 2021

La población objetivo de la encuesta está compuesta por los nuevos ingresos permanentes definidos por un lapso de un año desde enero 2022 hasta enero 2023. Con un total de personas encuestadas de 29 sobre un total de 32 ingresos durante el periodo seleccionado. Es decir que se está trabajando con una muestra de 95% de confianza y 5.66% de margen de error.

Para el tercer objetivo, que implica la creación de un registro estructurado para las diversas etapas del proceso de inducción, garantizando una cobertura efectiva de las temáticas generales, y para el cuarto y último objetivo, que consiste en desarrollar un registro de las temáticas particulares relacionadas con los procesos internos de la empresa, se ha diseñado un documento integral. Este documento comprende tanto información general de la empresa como detalles específicos del puesto que debe recibir un colaborador durante su proceso de integración.

4.2 Objetivos 1 y 2: resultados de la aplicación de la encuesta y análisis de datos

En esta sección, se exponen los resultados derivados de la encuesta realizada. La misma se distribuyó selectivamente a través de correo electrónico y dispositivos móviles a los destinatarios previamente seleccionados. Las respuestas obtenidas durante un período de un año fueron cuidadosamente recopiladas y analizadas para proporcionar una visión completa y representativa de las percepciones y opiniones en torno a los aspectos evaluados.

4.2.1 Pregunta n° 1

Si tuvieras que crear el manual de Bienvenida de Trivento ¿Qué te gustaría incluir? ¿Qué información te hubiese sido útil recibir cuando ingresaste?

Objetivo:

Con una pregunta abierta se busca conocer los temas de interés y de utilidad para los colaboradores de Trivento.

Resultados:

TEMAS RELEVADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Organigrama	11	23%
Presentación empresa	4	9%
Descripción de las principales funciones de los sectores	4	9%
Directorio	3	6%
Instancia para preguntar a compañeros	3	6%
Curso SAP	2	4%
Descripción del puesto	2	4%
Nada	2	4%
Uso informático/documental de las distintas áreas	2	4%
Objetivos estratégicos	2	4%
Visita guiada por las áreas	2	4%
Políticas y Normas	1	2%
Solicitud de capacitaciones	1	2%
Plan de Carrera	1	2%
Imágenes de las instalaciones	1	2%
Código de comportamiento	1	2%
Canales de comunicación	1	2%
Manuales de procedimientos del puesto	1	2%
Presentación compañeros a trabajar	1	2%
Información de la gestión de Sustentabilidad	1	2%
Información de los beneficios	1	2%
TOTAL	47	100%

Descripción:

El tema de mayor relevancia con un 23% de coincidencia entre los temas presentados por los encuestados es la necesidad de poder incluir el organigrama en el manual de bienvenida. En una segunda instancia, un 9% destacaron la necesidad de incluir una presentación de la empresa, y acceso al descriptivo de puesto. Y en un 6% requirieron que exista un directorio y contar con una instancia para preguntar a su equipo por dudas que surjan en el proceso de inducción.

Análisis:

Los encuestados identifican la necesidad de poder acceder al organigrama de la empresa para entender los procesos y estructura de la compañía de la que son parte. Como se presentó en el marco teórico, es necesario que el mismo contenga título de puesto, nombre de la persona que lo ocupa, clave y foto permite que la persona ubique y conozca su área en la organización y las otras áreas. Promueve la integración de la persona en el puesto, ya que facilita procesos de comunicación con sus compañeros y compañeras.

4.2.2 Pregunta n° 2

¿Qué le dirías a alguien en su primer día de ingreso?

Objetivo:

Con una pregunta abierta se busca identificar como les gustaría a los colaboradores de Trivento recibir a los futuros compañeros.

Resultados:

TEMAS RELEVADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Disponibilidad para cualquier consulta.	13	39%
Dar la bienvenida	7	21%
Que se va a sentir cuidado	3	9%
Éxitos	3	9%
Lleva tiempo para adaptarse	2	6%
Proactividad y compromiso	2	6%
Que se prepare para ingresar	1	3%
Que sepa escuchar a los compañeros más antiguos	1	3%
Que aplique nuevos conocimientos para mejorar los procesos	1	3%
TOTAL	33	100%

Descripción:

El 39% de los encuestados respondió que está disponible para cualquier consulta. En segundo lugar, el 21% respondió que ofrece su disposición para dar la bienvenida.

Análisis:

Como se destacó en los capítulos anteriores, la presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores es primordial para una correcta integración. Si la persona no es presentada a tiempo, corre el riesgo de no generar el apego dentro del tiempo estimado como conveniente, dificultando y hasta impidiendo un buen proceso de sociabilización.

4.2.3 Pregunta n° 3

¿Qué información verbal recibiste que te hubiese gustado tener por escrito para poder consultarla las veces necesarias?

Objetivo:

Con una pregunta abierta se busca identificar qué información les hubiera gustado a los colaboradores de Trivento tener de forma permanente.

Resultados:

TEMAS RELEVADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descripción del puesto	5	16%
Normas de seguridad	3	9%
Organigrama	3	9%
Directorio	2	6%
Información de la empresa	2	6%
Jornada laboral	2	6%
Objetivos del puesto y del área	2	6%
Procedimiento de capacitaciones	2	6%
Beneficios	1	3%

Comunicación cuando me encontraba en home Office	1	3%
Cuaderno para mis anotaciones	1	3%

TEMAS RELEVADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descripción del sector y las funciones de las personas	1	3%
Manejo SAP	1	3%
Manual de calidad	1	3%
Manual de procesos	1	3%
Política de actualización salarial	1	3%
Procedimiento de sanción o aviso de riesgo	1	3%
Procedimientos generales	1	3%
Proyectos que se están llevando a cabo en la empresa	1	3%
TOTAL	32	100%

Descripción:

Un 16% de los encuestados coinciden que les gustaría tener un acceso permanente a su descriptivo de puesto. Y las segundas variables que les interesa poder tener acceso son las normas de seguridad y el organigrama.

Análisis:

Se identifica que no tienen acceso permanente y actualizado a la descripción de su puesto, o en caso de tenerlo, no está claro cómo acceder a ella. Esto es primordial, ya que como se detalló en el marco teórico, las especificaciones de funciones son la parte central de su rol en la organización. Incluyen objetivos, funciones, procesos y responsabilidades, por lo que deberían ser evaluadas en la evaluación de desempeño y ser la base para rendir cuentas sobre su trabajo.

4.2.4 Pregunta n° 4

¿Sobre qué temas crees que deberías saber de la empresa, pero no conoces?

Objetivo:

Con una pregunta abierta identificamos qué información general de la empresa creen que deberían conocer, pero no conocen.

Resultados:

TEMAS RELEVADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proceso productivo y tecnologías aplicadas	5	21%
Degustación y caracterización de los vinos	2	8%
Canales de distribución y venta	2	8%
Integración con otras áreas.	1	4%
Conocer los procesos	1	4%
Recorrido por las fincas	1	4%

TEMAS RELEVADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vinculación Trivento y Concha y Toro	1	4%
Proyectos actuales	1	4%
Institucionalidad	1	4%
Recorrido por las áreas	1	4%
Los horarios de cumplimiento exigido al personal	1	4%
Cómo hacer ascender de categoría	1	4%
Próximos desafíos	1	4%
Organigrama	1	4%
Conocimiento comercial	1	4%
Estrategia	1	4%
Información anual de producción	1	4%
Posicionamiento actual de la empresa	1	4%
TOTAL	24	100%

Descripción:

El 21% de los temas relevados coinciden en que deberían conocer más en profundidad el proceso productivo y las tecnologías aplicadas. Y en una segunda instancia, destacan que deberían haber degustado y conocer las características principales de los vinos, y los canales de distribución y venta.

Análisis:

Conocer el proceso productivo de la empresa a la que pertenecen permite obtener una mejor comprensión del trabajo que realizan y de cómo se integra con el flujo general de la producción. Esto resulta en una toma de decisiones informada y posibilita la identificación de posibles áreas de mejora y optimización. Cuando todos los miembros del equipo tienen un sólido entendimiento del proceso productivo, la comunicación entre diferentes departamentos y funciones mejora. Se evitan malentendidos y se fomenta una colaboración más eficiente.

En términos de adaptación al cambio, los procesos productivos están en constante evolución debido a cambios en la tecnología, la demanda del mercado y otros factores. Aquellas personas que conocen el proceso son más adaptables a estos cambios, ya que comprenden los fundamentos y pueden ajustarse con mayor facilidad a las nuevas circunstancias.

En relación con el sentido de pertenencia, comprender cómo opera la empresa y cómo cada individuo contribuye al producto final puede fomentar un sentido de pertenencia y orgullo en el trabajo. Los empleados se sienten más conectados con la misión de la empresa al observar cómo encaja su labor en el panorama general.

4.2.5 Pregunta n° 5

¿Cuál crees que es el motivo por el cuál no sabes eso que consideras necesario saber?

Objetivo:

El objetivo de esta pregunta es que ellos puedan identificar las posibles falencias que identifican en el proceso de inducción.

Resultados:

TEMAS RELEVADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de comunicación	4	33%
Falta de tiempo	1	8%
No saber a quién preguntarle	1	8%
Falta de información, se pierde al bajar por la estructura	1	8%
Por trabajar lejos de la casa matriz	1	8%
Falta de sinergia entre los sectores	1	8%
Por falta de nexo entre el equipo enológico y comercial	1	8%
Falta de capacitación	1	8%
No a todas las áreas les llega información	1	8%
TOTAL	12	100%

Descripción:

Solo un 40% de los encuestados responden, y de los que responden el 33% indican que el motivo principal es por falta de comunicación durante el proceso de inducción.

Análisis:

La mayoría de las personas no identificaron cual es el motivo por el cual no reciben la información. De los que sí respondieron, acusan como primer responsable a la falta de comunicación en el proceso de inducción.

4.2.6 Pregunta n° 6

Los nuevos ingresantes van a poder tener un manual de bienvenida que facilite el proceso de integración en Trivento ¿Crees que es positivo?

Objetivo:

Identificar el grado de aceptación de los encuestados ante el desarrollo de un manual de bienvenida.

Resultados:

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	25	86%
De acuerdo	4	14%
TOTAL	29	100%

Descripción:

El 86% respondieron que están totalmente de acuerdo y un 14% están de acuerdo.

Análisis:

Todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que la inclusión de un manual de bienvenida sería un componente positivo dentro del proceso de inducción.

4.2.7 Pregunta n° 7

¿Qué fue lo que más te gusto de tu ingreso?

Objetivo:

Identificar qué acciones fueron las más valoradas por los encuestados durante su inducción.

Resultados:

TEMAS RELEVADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Integración al equipo de trabajo	9	31%
El buen clima laboral	8	28%
Disponibilidad de las demás personas	3	10%
Bienvenida e inducciones	3	10%
Equipo de Gestión de personas	2	7%
Los elementos brindados para trabajar	1	3%
Visita guiada	1	3%
Instalaciones	1	3%
El proceso de reclutamiento	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

En primer lugar, se destacó la integración al equipo y en segundo lugar, el buen clima laboral.

Análisis:

Lo que más valoran las personas de la inducción es la integración al equipo y el buen clima laboral. Se reconoce que el elemento humano es de gran relevancia en un proceso de integración laboral como indicaría el 31% que destacó como relevante la integración al equipo. Como se expuso en el marco teórico, una de las ventajas de una inducción efectiva es que permite que la persona que está siendo inducida experimente un sentimiento de pertenencia tanto al grupo principal como a subgrupos dentro de la organización, lo que a su vez acelera su integración al entorno laboral.

4.2.8 Pregunta n° 8

¿Qué opinas sobre la información que recibiste acerca de la Identidad Corporativa de Trivento?

Presentación de la empresa

Objetivo:

Evaluar la percepción del encuestado de la información recibida durante la inducción sobre la presentación de la empresa y el impacto de esta. El impacto se tendrá en cuenta a través de lo que recuerda de la inducción

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	17	59%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	11	38%
No recibí información y me hubiese gustado.	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

En primer lugar, un 59% respondió que quedó conforme con la información que recibió. Seguido de un 38% de los encuestados que respondió que les hubiera gustado recibir más información

al respecto. Además, un 3% percibió que no recibió la información necesaria y le hubiese gustado recibirla.

Análisis:

Se reconoce la necesidad de los ingresantes de abordar de manera integral los contenidos mínimos en la fase de inducción, especialmente en lo que concierne a los aspectos fundamentales de la organización a nivel global.

Visión, Misión, valores y propósitos de la empresa

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de la visión, misión, valores y propósito de la empresa.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	21	72%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	7	24%
No recibí información y me hubiese gustado.	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

En primer lugar, un 72% respondió que quedó conforme con la información que recibió. Seguido de un 24% de los encuestados que respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Como hemos ampliado en el marco teórico, la visión, misión, valores y propósitos representan elementos fundamentales de la identidad corporativa. Si un colaborador no está familiarizado con estos elementos, es probable que no logre integrarse de manera adecuada, lo que a su vez podría limitar su compromiso con la empresa. Más allá que el 72% de los colaboradores identifican que están conformes con la información que recibieron, esta pregunta se podría completar con una evaluación del grado de conocimiento de los colaboradores respecto a esta temática, y la aplicación del conocimiento.

Proceso productivo del vino

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado del proceso productivo del vino.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	11	38%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	10	34%
No recibí información y me hubiese gustado.	6	21%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	2	7%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 38% de los encuestados respondió que quedaron conformes con la información que recibieron. En segundo lugar, con un 34% de los encuestados, coincidieron en que les hubiera gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Entender el proceso productivo permite a los colaboradores realizar sus tareas de manera más eficiente y efectiva. Saber cómo se producen los productos les ayuda a optimizar sus acciones y reducir el desperdicio de tiempo y recursos. Además de permitirles a los colaboradores contribuir a la mejora continua y a mantener altos estándares de calidad. Pueden identificar problemas o posibles mejoras en el proceso y tomar medidas para garantizar la calidad del producto final.

Línea de Productos de la empresa

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de la línea de productos de la empresa.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	13	45%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	11	38%
No recibí información y me hubiese gustado.	4	14%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

En primer lugar, un 45% respondió quedo conforme con la información que recibió. Seguido de un 38% de los encuestados que respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto. Y en el otro extremo un 17% que por algún motivo no reconoce haber recibido información de las líneas de productos.

Análisis:

Es importante proporcionar información adicional a los colaboradores interesados en profundizar su conocimiento sobre la empresa en la que trabajan. Comprender cómo se crean y entregan los productos los conecta más con el propósito y la misión de la empresa, lo que puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Hay un 17% que identifica que no recibió la información lo que invita a investigar si realmente se explicaron esos

contenidos del manual, y por otro, ver la efectividad de la inducción, por si se explicaron y no lo recuerda.

Historia de la Empresa

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado de la Historia de la empresa.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	15	52%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	9	31%
No recibí información y me hubiese gustado.	3	10%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	2	7%
TOTAL	29	100%

Descripción:

En primer lugar, un 52% respondió que quedó conforme con la información que recibió. Seguido de un 31% de los encuestados que respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

De acuerdo con lo previsto en el marco teórico, la historia de la empresa constituye un elemento fundamental de su cultura, transmitiendo valores que han sido destacados a lo largo de la trayectoria de la organización. Por esta razón, es crucial preservarla y transmitirla de ingreso a ingreso. Hay que tener en cuenta que un 7% de los encuestados respondió que no recibió información. Aunque tampoco le hubiese sido útil en su trabajo, hay que tener en cuenta que la historia no aburra y que el que quisiera más detalle de esta pueda encontrarla en el manual.

Grupo económico al que pertenece Trivento

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado del grupo económico al que pertenece Trivento.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	14	48%
Quedé conforme con la información que recibí.	11	38%
No recibí información y me hubiese gustado.	3	10%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 48% de los encuestados respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto. En segundo lugar, con un 38% de los encuestados, coincidieron en que quedaron conformes con la información que recibieron.

Análisis

Que los colaboradores se familiaricen con el grupo económico al que pertenece la empresa les brinda una visión más completa y estratégica de su trabajo, estableciendo un contexto organizacional.

Estructura de la compañía (organigrama)

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de la estructura de la compañía (organigrama).

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	11	38%
Quedé conforme con la información que recibí.	11	38%
No recibí información y me hubiese gustado.	6	21%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

En igual porcentajes un 38% respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto y un 38% que quedaron conformes con la información recibida. Seguido de un 21% de los encuestados que respondió que no recibió información y les hubiera gustado.

Análisis:

Durante la etapa de inducción, es fundamental que la persona pueda ubicar y familiarizarse con su área y otras secciones de la organización. Esto se logra a través de la herramienta visual formal que es el organigrama. Es importante que todos puedan acceder al organigrama cuando lo necesiten, para saber con quién pueden contactar para obtener la información que requieren.

Edificios e instalaciones (croquis)

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de los edificios e instalaciones (croquis).

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	13	45%
No recibí información y me hubiese gustado.	8	28%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	2	7%
Quedé conforme con la información que recibí.	6	21%
TOTAL	29	100%

Descripción:

En primer lugar, un 45% respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto. Seguido de un 28% de los encuestados que respondió que no recibió información y les hubiera gustado, y un 21% que respondió que quedaron conformes con la información que recibieron.

Análisis:

Es importante dar solución a esta necesidad, debido a que tener conocimiento de los planos o croquis de la instalación donde se trabaja es esencial para la seguridad, eficiencia, colaboración y planificación en el lugar de trabajo. Además de ayudar a los empleados a desempeñarse mejor y a contribuir al funcionamiento fluido y seguro de la organización.

Información de las fincas

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de las fincas de Trivento.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	10	34%
No recibí información y me hubiese gustado.	10	34%
Quedé conforme con la información que recibí.	8	28%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
Total, general	1	100%

Descripción:

En primer lugar, con igual porcentaje, un 34% respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto y que no recibieron información y les hubiera gustado. Seguido por un 28% de los encuestados respondió que quedaron conformes con la información que recibieron.

Análisis:

Se nota que más de un 71% de personas no recibió información que le hubiese gustado recibir esto puede ocasionar retrasos en el proceso de integración de la persona y de entender su puesto en el proceso productivo de la empresa.

Oficinas comerciales

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de las oficinas comerciales.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	10	34%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	8	28%
No recibí información y me hubiese gustado.	8	28%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	3	10%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 34% de los encuestados respondió que quedaron conformes con la información que recibieron. En segundo lugar, con igual porcentaje, un 28% respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto y que no recibieron información y les hubiera gustado.

Análisis:

Familiarizarse con las oficinas comerciales de la empresa mejora la comunicación, colaboración, resolución de problemas inter-áreas y de resolución hacia los clientes, y permite que los colaboradores tengan una visión global del negocio. También contribuye a una cultura organizacional cohesiva y a la eficiencia en las operaciones.

Mercados clientes y características principales de ventas

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de los mercados clientes y características principales de ventas.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	16	55%
Quedé conforme con la información que recibí.	8	28%
No recibí información y me hubiese gustado.	4	14%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 55% de los encuestados respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto. En segundo lugar, con un 28% de los encuestados, coincidieron en que quedaron conformes con la información que recibieron.

Análisis:

Comprender los mercados y clientes de la empresa conlleva importantes ventajas, independientemente de si el trabajo está directamente relacionado con los clientes. En primer lugar, conecta a los colaboradores con el propósito de la empresa que es ofrecer una solución a dichos clientes y mercados. Facilita una comunicación más efectiva, permitiendo a los empleados ajustar su enfoque para satisfacer necesidades específicas, mejorando así la satisfacción del cliente y las ventas. Además, posibilita la identificación de nuevas oportunidades

de negocio, la adaptación a tendencias cambiantes del mercado y la personalización de enfoques de ventas según las preferencias de cada cliente.

Normas de seguridad

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de las normas de seguridad.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	20	69%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	9	31%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 69% de los encuestados respondió que quedaron conformes con la información que recibieron. En segundo lugar, con un 31% de los encuestados, coincidieron en les hubiera gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Es importante destacar que el 69% está recibiendo correctamente la información de las normas de seguridad, proporciona al colaborador un entorno de trabajo más seguro al realizar sus tareas, evitando incidentes y accidentes. Por otro lado, habría que ampliar la información para ese 31% que hubiese gustado recibir más detalles al respecto.

Reglamento interno, normas, políticas, códigos y guías de comportamiento

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado del reglamento interno, normas, políticas, códigos y guías de comportamiento.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	19	66%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	10	34%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 66% de los encuestados respondió que quedaron conformes con la información que recibieron. En segundo lugar, con un 34% de los encuestados, coincidieron en les hubiera gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Tal como se desarrolló en el marco teórico, una de las ventajas de realizar una inducción efectiva que abarque el reglamento interno, las normas, políticas, códigos y pautas de comportamiento, es la consecución de una mayor aceptación y adhesión a las normas.

Canal de denuncias

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de la información recibida del acceso al canal de denuncias.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	20	69%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	6	21%
No recibí información y me hubiese gustado.	2	7%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 69% de los encuestados respondió que quedaron conformes con la información que recibieron. En segundo lugar, con un 21% de los encuestados, coincidieron en les hubiera gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Es fundamental que los colaboradores tengan conocimiento del canal de denuncia desde el primer momento, para promover la transparencia, prevenir problemas, fortalecer la ética y la cultura de responsabilidad, y garantizar un ambiente de trabajo seguro y respetuoso.

ODS que reporta Trivento

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a los ODS reporta Trivento.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	15	52%
Quedé conforme con la información que recibí.	6	21%
No recibí información y me hubiese gustado.	6	21%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	2	7%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 52% de los encuestados respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto. En igual porcentaje, un 21% respondió que quedó conforme con la información recibida y que no recibió información y les hubiera gustado.

Análisis:

Es necesario que los colaboradores conozcan los ODS que reporta la empresa porque son parte de esa gestión y compromiso. Esto permite alinear los valores y principios personales con los de la organización.

Certificaciones que ha recibido Trivento y qué significa ser empresa B.

Certificaciones que ha recibido Trivento

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de las certificaciones de organismos internacionales que cuenta Trivento.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	15	52%
Quedé conforme con la información que recibí.	11	38%
No recibí información y me hubiese gustado.	2	7%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 52% de los encuestados respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto. En segundo lugar, con un 38% de los encuestados, coincidieron en que quedaron conformes con la información que recibieron.

Ser empresa B

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de la información recibida de qué significa ser empresa B.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	15	52%
Quedé conforme con la información que recibí.	9	31%
No recibí información y me hubiese gustado.	4	14%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 52% de los encuestados respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto. En segundo lugar, con un 21% de los encuestados, coincidieron en que quedaron conformes con la información que recibieron.

Análisis sobre las Certificaciones que ha recibido Trivento y qué significa ser empresa B: Que los colaboradores conozcan las certificaciones que ha recibido la empresa y lo que significa cada uno de esos logros, no solo fortalece la cultura de calidad y excelencia internamente, sino que también beneficia a los colaboradores al proporcionarles pautas, conocimientos y confianza en su trabajo. Además de generar un mayor sentido de orgullo y pertenencia. Hay que tener en cuenta que un 5% no percibe que haya recibido información de ser empresa B.

Redes sociales de Trivento

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de la información recibida de las redes sociales de Trivento.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	14	48%
Quedé conforme con la información que recibí.	9	31%
No recibí información y me hubiese gustado.	5	17%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 48% de los encuestados respondió que le hubiera gustado recibir más información al respecto, y un 31% respondió que quedó conforme con la información que recibió.

Análisis:

El conocimiento de las redes sociales por parte de los colaboradores de Trivento es esencial para maximizar el impacto de la marca en línea, mejorar la interacción con los consumidores, fomentar la creación de una comunidad y mantenerse al día con las tendencias y la competencia en la industria. Además, permite potenciar los esfuerzos de marketing y asegurar que el colaborador esté alineado con la estrategia de la empresa, cumpliendo así un rol de embajador en su entorno. Hay que tener en cuenta que un porcentaje no menor del 20% no percibe que haya recibido información de las redes sociales oficiales de Trivento, 17% que se le hubiese gustado conocerlas.

Cómo referenciar a un conocido para que pueda comprar nuestros productos

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de la información recibida de como referenciar a un conocido para que pueda comprar productos de Trivento.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	10	34%
No recibí información y me hubiese gustado.	10	34%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
Quedé conforme con la información que recibí.	8	28%

TOTAL	29	100%
-------	----	------

Descripción:

En igual porcentaje, un 34% de los encuestados respondió que les hubiera gustado recibir más información al respecto, y un 34% respondió que no recibió información y les hubiera gustado recibirla. En tercer lugar, con un 28% de coincidencia, respondieron que quedaron conformes con la información recibida.

Análisis:

Enseñar a los colaboradores cómo referenciar a conocidos para comprar productos no solo puede aumentar las ventas, disminuye el esfuerzo de promoción y venta, sino también fortalecer la relación con los clientes, generar confianza y credibilidad, y ampliar la presencia de la marca en diferentes redes sociales y comunidades. Se logra identificar que más del 70% no tiene claro cómo se referenciar a conocidos para que puedan comprar vinos.

4.2.9 Pregunta n° 9

¿Conoces las Políticas y Normas de la empresa?

Objetivo:

Conocer el porcentaje de conocimiento de los colaboradores respecto de las Políticas y Normas de la empresa.

Resultados:

GRADO DE CONOCIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conozco totalmente las Políticas y Normas de la empresa	10	34%
Conozco algunas de las Políticas y Normas de la empresa	10	34%
Conozco casi todas las Políticas y Normas de la empresa	9	32%
Total, general	29	100%

Descripción:

En igual porcentaje, un 34% de los encuestados respondió que conoce todas las Políticas y Normas de la empresa, y un 34% respondió que conoce algunas de las Políticas y Normas de la empresa. En tercer lugar, con un 32% de coincidencia, respondieron que conocen casi todas las Políticas y Normas de la empresa.

Análisis:

El conocimiento y el cumplimiento de las políticas y normas de la empresa son fundamentales para garantizar un ambiente de trabajo saludable, eficiente y legalmente sólido. También contribuye a la cohesión del equipo, la protección de la marca y la reputación, y el crecimiento tanto individual como organizacional. Por tal motivo, es importante saber el grado de conocimiento de los colaboradores sobre las reglas que regulan su comportamiento.

4.2.10 Pregunta n° 10

¿Sabes dónde acceder a las Políticas y Normas? ¿Dónde?

Objetivo:

Saber el porcentaje de conocimiento de los colaboradores para saber dónde acceder a las Políticas y Normas de la empresa.

Resultados:

En el primer cuadro se presentan los resultados obtenidos al consultar a los colaboradores respecto al conocimiento que poseen sobre los sitios donde pueden acceder a las políticas y normas de la empresa. El mismo se complementa con el siguiente cuadro.

CONOCIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	16	55%
No	7	24%
No sabe, no contesta	6	21%
Total, general	29	100%

El cuadro siguiente, expone los resultados obtenidos respecto a la pregunta abierta que buscaba profundizar la anterior a fin de conocer el lugar donde acceden a las políticas y normas de la empresa.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No sabe/no contesta	10	34%
Conectados (intranet corporativa de gestión de los colaboradores)	10	34%
Centro de documentación	4	14%
Inducción	3	10%
En la oficina de Gestión de Personas	2	7%
Total general	29	100%

Descripción:

Un 55% de los encuestados respondió que sabe dónde acceder a las Políticas y Normas. En cuanto a la pregunta de dónde pueden acceder, un 34% de las respuestas coincidieron en 'conectados' y en igual medida 'no sabe, no contesta', seguido de un 14% que mencionó el centro de documentación.

Análisis:

A pesar de que el 48% conoce los lugares donde se pueden hallar, todavía hay un 52% que no tiene claridad sobre donde acceder. Saber dónde encontrar las políticas y normas de la empresa es fundamental para que los colaboradores puedan operar de manera efectiva, cumplir con las regulaciones, mantenerse alineados con la cultura empresarial y tomar decisiones informadas. Esto contribuye a un ambiente de trabajo productivo, transparente y respetuoso.

4.2.11 Pregunta n° 11

Si tenés alguna duda al respecto ¿sabés a quien consultar?

Objetivo:

Conocer el porcentaje de los colaboradores que saben a quién consultar sobre el canal de denuncias.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	25	86%
No	2	7%
No sabe, no contesta	2	7%
TOTAL GENERAL	29	100%

Análisis:

Un 86% de los encuestados respondió que sabe a quién consultar sobre el canal de denuncias en caso de tener una duda al respecto. Un 7% respondió que no sabe y un 7% respondió que no sabe o no contesta.

Descripción:

A pesar de que la mayoría identifica a quien puede consultar sobre el canal de denuncia, es importante que el 100% de los colaboradores tengan claro como acceder al canal de denuncia como mecanismo para asegurar la integridad de la empresa. Tener un recurso confiable al que los colaboradores puedan recurrir cuando les surgen dudas sobre las normas y políticas de la empresa es fundamental para garantizar el cumplimiento, la toma de decisiones informadas y la coherencia en el comportamiento y las acciones. También contribuye a un ambiente de trabajo más transparente, eficiente y confiable.

4.2.12 Pregunta n° 12

Si identificas que alguien no está cumpliendo el código de comportamiento de Trivento, ¿sabés donde se pueden hacer denuncias anónimas?

Objetivo:

Conocer el porcentaje de los colaboradores que sabe dónde puede hacer denuncias anónimas.

Resultados:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	19	66%
No	6	21%
No sabe, no contesta	4	14%
Total general	29	100%

Descripción:

Un 66% de los encuestados respondió que conoce dónde puede realizar denuncias anónimas. Un 21% respondió que no sabe y un 14% respondió que no sabe o no contesta.

Análisis:

Proporcionar a los colaboradores una forma clara y confiable de denunciar comportamientos que violan el código de comportamiento de la empresa es esencial para mantener una cultura ética, segura y justa. Contribuye a la integridad organizacional, la protección de los colaboradores y la promoción de valores fundamentales en el lugar de trabajo.

4.2.13 Pregunta n° 13

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado con la información recibida respecto a las Prestaciones y Servicios por ser colaboradores de Trivento:

Convenios colectivos de trabajo, contratos, periodos de prueba

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	14	48%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	9	31%
No recibí información y me hubiese gustado.	4	14%
No aplica en mi caso	2	7%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 48% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibió. En segundo lugar, un 31% respondió que le hubiese gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

El conocimiento de los Convenios Colectivos de Trabajo, contratos y períodos de prueba es esencial para que los colaboradores estén informados sobre sus derechos, responsabilidades y expectativas laborales. Esto contribuye a un ambiente laboral justo, transparente y productivo, además de empoderar a los colaboradores para tomar decisiones informadas sobre su carrera y condiciones de trabajo. Además de facilitar la comunicación entre los colaboradores y el área de gestión de personas.

Licencias

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a la explicación de las distintas licencias (vacaciones, días feriados, licencias especiales) y como pedir las

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	12	41%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	11	38%
No recibí información y me hubiese gustado.	5	17%
No recibí información y me hubiese gustado.	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 41% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibió. En segundo lugar, un 38% respondió que le hubiese gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Que los colaboradores conozcan las distintas licencias que existen es esencial para garantizar un ambiente laboral equitativo, seguro y saludable. Les permite cuidar de sí mismos y de sus seres queridos, prevenir problemas de salud y agotamiento, y contribuir al equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, promueve una cultura de respeto y bienestar en la organización. En

caso de que la empresa tenga beneficios de licencias, es una oportunidad para la divulgación y el reconocimiento de estos, y para que el colaborador sepa cómo aprovecharlos.

Capacitación y Desarrollo

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a Capacitación y Desarrollo

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	14	48%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	11	38%
No recibí información y me hubiese gustado.	4	14%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 48% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibió. En segundo lugar, un 38% respondió que le hubiese gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Conocer los programas de capacitación disponibles es esencial para que los colaboradores puedan crecer profesionalmente, mejorar su desempeño laboral y mantenerse al día con los cambios en la industria. Además, beneficia a la empresa al aumentar la competencia del equipo, la innovación y la satisfacción de los colaboradores.

Servicios Médicos Especiales

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a los Servicios Médicos Especiales

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	13	45%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	10	34%
No recibí información y me hubiese gustado.	4	14%
No aplica en mi caso	1	3%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 45% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibió. En segundo lugar, un 34% respondió que le hubiese gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Conocer los servicios médicos especiales disponibles en la empresa es esencial para que los colaboradores puedan cuidar de su salud, recibir atención adecuada cuando sea necesario y

prevenir problemas de salud. Esto contribuye a su bienestar general, su seguridad en el trabajo y su capacidad para desempeñarse de manera efectiva.

Servicios que presta el Comedor

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a los Servicios que presta el comedor.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	13	45%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	10	34%
No recibí información y me hubiese gustado.	4	14%
No aplica en mi caso	1	3%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 45% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibió. En segundo lugar, un 34% respondió que le hubiese gustado recibir más información al respecto.

Servicio de desayuno

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto al Servicio de Desayuno

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	17	59%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	9	31%
No recibí información y me hubiese gustado.	2	7%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	30	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 59% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibió. En segundo lugar, un 31% respondió que le hubiese gustado recibir más información al respecto.

Análisis del Servicio del comedor y del desayuno:

Que los colaboradores conozcan el servicio del comedor y del desayuno en la empresa es esencial para promover su bienestar, salud y productividad en el lugar de trabajo. Contribuye a su satisfacción laboral, fomenta la interacción entre colegas y refleja el compromiso de la empresa con el bienestar de sus empleados.

Canales de Comunicación de Gestión de Personas

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a Canales de Comunicación de Gestión de Personas

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	19	66%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	8	28%
No recibí información y me hubiese gustado.	2	7%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 66% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibió. En segundo lugar, un 28% respondió que le hubiese gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Que los colaboradores conozcan los canales de comunicación de gestión de personas es esencial para que se encuentren informados y actualizados con la información que se comparte a través de los canales oficiales. Además, aumenta su participación efectiva en la organización y su capacidad para resolver problemas de manera eficiente, y fomenta una cultura de transparencia, integración y apoyo en la empresa.

Programas de Beneficios

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto de los Programas de Beneficios de la empresa para empleados.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	13	45%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	11	38%
No recibí información y me hubiese gustado.	3	10%
No aplica en mi caso	1	3%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 45% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibió. En segundo lugar, un 38% respondió que le hubiese gustado recibir más información al respecto.

Política de compra con descuentos para colaboradores (el 35% de descuento)

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a las compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	12	41%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	10	34%
No recibí información y me hubiese gustado.	5	17%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
No aplica en mi caso	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 41% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibió. En segundo lugar, un 34% respondió que le hubiese gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Más del 57% de los colaboradores hubiese querido recibir más información sobre el beneficio de comprar con un 35% de descuento para colaboradores. La falta de claridad sobre cómo acceder a este beneficio establece una desventaja y una falta de igualdad, ya que se trata de un beneficio que debería estar disponible para todos de manera equitativa.

Acceso y Uso Conectados

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto al acceso y uso de la intranet de Trivento llamada Conectados.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	16	55%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	8	28%
No recibí información y me hubiese gustado.	5	17%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 55% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibió. En segundo lugar, un 28% respondió que le hubiese gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Hay un 45% que no está conforme con la información que recibió de la plataforma de intranet, esto es importante destacarlo ya que es la plataforma donde descargan los recibos de sueldo, se accede a la documentación, se enteran de los cumpleaños del mes, ven su evaluación de desempeño entre otras funciones.

Acceder al recibo de sueldo

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a cómo acceder al recibo de sueldo desde la intranet de Trivento.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	15	52%
No recibí información y me hubiese gustado.	9	31%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	5	17%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 52% de los encuestados respondió que quedó conforme con la información que recibí. En segundo lugar, un 31% respondió que no recibió información y le hubiese gustado.

Análisis:

Es importante mejorar los indicadores de respuesta dado que hay un 48% que desconoce como acceder a los recibos de sueldo, lo que le impide conocer y controlar su liquidación de sueldos, entre otras cosas.

Directorio de los teléfonos de la compañía

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto al directorio de los teléfonos de la compañía.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	12	41%
Quedé conforme con la información que recibí.	10	34%
No recibí información y me hubiese gustado.	5	17%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	2	7%
TOTAL	30	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 41% de los encuestados respondió que le hubiera gustado recibir más información al respecto. En segundo lugar, un 34% respondió que quedó conforme con la información que recibí.

Análisis:

Que los colaboradores tengan conocimiento del directorio de todos los compañeros en la empresa es esencial para fomentar la comunicación efectiva, la colaboración y el desarrollo de relaciones laborales sólidas. Contribuye a una cultura de equipo positiva y a la mejora de la eficiencia en el trabajo cotidiano.

Evaluación de desempeño

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a la evaluación de desempeño, qué es, cómo se hace y cada cuánto.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
---------------------------------------	------------	------------

Quedé conforme con la información que recibí.	12	41%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	10	34%
No recibí información y me hubiese gustado.	6	21%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
TOTAL	30	100%

Descripción:

Con la mayor tasa de respuestas coincidentes, un 41% de los encuestados quedó conforme con la información que recibió respecto a qué es la evaluación de desempeño y cómo se realiza. En segundo lugar, un 34% respondió que le hubiera gustado recibir más información al respecto.

Análisis:

Comprender qué es la evaluación de desempeño es fundamental para que el colaborador pueda autodescubrirse, recibir retroalimentación constructiva, establecer objetivos claros, planificar su desarrollo profesional y alinearse con las expectativas organizacionales. Contribuye a su crecimiento personal, su satisfacción laboral y su capacidad para contribuir de manera efectiva al éxito de la empresa.

Entrega de Ropa

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a la entrega de ropa.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quedé conforme con la información que recibí.	10	34%
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	7	24%
No aplica en mi caso	7	24%
No recibí información y me hubiese gustado.	3	10%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	2	7%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Un 34% de los encuestados respondió que estaba conforme con la información recibida respecto a la entrega de ropa. En segundo lugar, con un 24% de coincidencia, las dos respuestas fueron que les hubiera gustado recibir más información y que no aplicaba en su caso.

Análisis:

Es esencial que un colaborador esté informado sobre el procedimiento de entrega de ropa, ya que esto contribuye a crear un entorno laboral profesional, armonioso y transparente. Conocer tanto las personas que recibirán la ropa como las razones para ello es fundamental, ya sea para mantener una imagen profesional adecuada, cumplir con las normativas de seguridad y salud, promover el bienestar y la comodidad, o demostrar un compromiso arraigado en la cultura y valores de la empresa. En última instancia, este conocimiento no solo garantiza que los colaboradores estén alineados con los objetivos organizacionales, sino que también fomenta una mayor cohesión y comprensión en el equipo, lo que contribuye a un ambiente laboral más positivo y efectivo.

Búsquedas de Personal

Objetivo:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a donde se publican las búsquedas activas de personal.

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	10	34%
No recibí información y me hubiese gustado.	9	31%
Quedé conforme con la información que recibí.	7	24%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	2	7%
No aplica en mi caso	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

Al 65% le hubiera gustado recibir, o haber recibido más, información sobre el lugar donde se publican las búsquedas laborales.

Como referenciar a un conocido en las búsquedas de personal.

Descripción:

Conocer la percepción de la información recibida del encuestado respecto a como referenciar a un conocido en las búsquedas de personal.

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	10	34%
No recibí información y me hubiese gustado.	10	34%
Quedé conforme con la información que recibí.	8	28%
No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	1	3%
Total, general	1	100%

Descripción:

Al 68% le hubiera gustado recibir, o haber recibido más, información sobre el procedimiento para referir a un conocido en un proceso de búsqueda laboral.

Análisis búsquedas de personal y como referencias a un conocido:

Es provechoso que el colaborador este informado sobre las búsquedas activas de talento, ya que puede brindarle una visión más amplia de las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, permitiéndole considerar posibles movimientos internos que se alineen con sus habilidades y metas profesionales. Además, la transparencia en torno a las búsquedas activas refleja una cultura organizacional abierta y honesta, fomentando la confianza y el compromiso entre los colaboradores y la dirección. Conocer las posiciones que se están buscando también puede motivar a los colaboradores a participar activamente en la identificación de candidatos adecuados, lo que refuerza su sentido de pertenencia y contribución al equipo. Asimismo, estar informado sobre las búsquedas activas promueve un

mayor compromiso con el éxito general de la empresa, alineando los esfuerzos individuales con los objetivos de crecimiento. En última instancia, compartir estas búsquedas potencia la colaboración, la adaptabilidad y la innovación al anticipar cambios en el equipo y la llegada de nuevas perspectivas.

4.2.14 Pregunta n° 14

¿Te gustaría poder acceder a esa información todo el tiempo?

Objetivo:

Conocer si es valioso para el colaborador poder acceder en cualquier momento al manual de bienvenida.

Resultados:

PERCEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	28	97%
No sabe, no contesta	1	3%
TOTAL	29	100%

Descripción:

El 97% de los encuestados afirman que les gustaría poder acceder a la información del manual de bienvenida todo el tiempo.

Análisis:

El acceso constante al manual de bienvenida de la empresa es de gran importancia porque brinda a los colaboradores, tanto nuevos como existentes, la posibilidad de integrarse de manera efectiva a la cultura y operaciones de la organización. Al centralizar información clave sobre valores, normas y procedimientos, el manual facilita la búsqueda de respuestas y orientación, permitiendo a los colaboradores abordar situaciones y tareas con confianza y coherencia. Además, sirve como recurso de aprendizaje autónomo, alineado con el crecimiento profesional individual. Esta herramienta esencial proporciona apoyo en la resolución de problemas y refleja el compromiso de la empresa con la formación continua. Al actualizarlo en tiempo real, los colaboradores siempre tienen acceso a información actualizada, lo que les brinda empoderamiento para tomar decisiones informadas y enfrentar desafíos con independencia.

Objetivos 3 y 4: Construir un registro estructurado para las etapas del proceso de inducción y temáticas particulares de la empresa

En esta sección se presentan los registros desarrollados con el propósito de garantizar un proceso de inducción adecuado y estructurado en las distintas etapas. El objetivo es asegurar que las temáticas generales se aborden de manera efectiva, proporcionando a los nuevos miembros de la organización una comprensión sólida de la empresa y de sus responsabilidades en sus puestos de trabajo.

El análisis de la encuesta reveló que el proceso de inducción aún requiere mejoras, ya que mucha información de interés no se incluye actualmente. Por lo tanto, estos registros tienen como objetivo asegurar que todos los contenidos relevantes se compartan durante las inducciones.

Para lograr este propósito, se han desarrollado dos registros esenciales. Uno se enfoca en la etapa de "inducción general", que, como se detalla en las secciones introductorias de este trabajo, aborda conceptos fundamentales relacionados con la empresa, su identidad, misión y visión. El otro registro corresponde a la "inducción al puesto", que se centra en los procesos específicos que cada individuo deberá llevar a cabo en su puesto, el trabajo en equipo, los objetivos y otros aspectos relevantes.

Esta sección proporcionará a los lectores una visión detallada de cómo estos registros contribuyen de manera significativa al proceso de incorporación de nuevos miembros a la organización, facilitando su adaptación y su entendimiento de la cultura y las funciones de la empresa.

RRH-21 REGISTRO PARA LA INDUCCIÓN GENERAL

A continuación, se presenta el formulario RRH-21 "Registro para la Inducción General", el cual se encuentra disponible a través del siguiente enlace: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeNetQpumOsxA4CxDtJivXi1NTf9BBcDFCVuz7aZhbllrclyg/viewform?usp=sf_link

RRH-21 REGISTRO PARA LA INDUCCIÓN GENERAL

1. Correo *

2. Fecha de ingreso

Ejemplo: 7 de enero del 2019

3. APELLIDO, NOMBRE

4. DNI

5. ÁREA

6. DEPARTAMENTO

7. SECTOR

8. JEFE DIRECTO

A continuación se detallan los contenidos de cada sección de la inducción:

GESTIÓN DE PERSONAS

Contenido de Gestión de Personas

Presentación de la Empresa

- Visión, misión, valores y propósito
- Historia de la empresa
- Grupo económico
- Cantidad de empleados
- Estructura de la compañía (organigrama)
- Línea de productos
- Estructura de las instalaciones (croquis)
- Las Fincas
- Las Oficinas comerciales
- Descripción del proceso productivo
- Información de los mercados, clientes y características principales de ventas
- Políticas, guías, normas y Código de comportamiento
- Información de los mercados, clientes y características principales de ventas
- Certificaciones que tiene Trivento
- ODS que reporta Trivento
- Redes sociales de Trivento

Prestaciones y Servicios de los colaboradores

- Convenio colectivo de trabajo, contratos, periodos de prueba y Ley de Contrato de Trabajo.
- Licencias
- Capacitación y Desarrollo
- Servicios médicos especiales
- Servicios de comedor y desayuno
- Canales de comunicación de Gestión de Personas
- Programas de Beneficios
- Intranet
- Directorio
- Evaluación de desempeño
- Búsquedas activas

9. Confirmo que he recibido la inducción en gestión de personas:

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Otro: _____

10. En caso que hayas asistido a la inducción, por favor, indica la fecha en la que la realizaste:

Ejemplo: 7 de enero del 2019

AMBIENTE

Contenido de Gestión de Ambiental

- Introducción al enfoque ambiental
- Política ambiental
- Regulaciones y cumplimiento ambiental
- Gestión de recursos naturales
- Control de emisiones y vertidos
- Manejo de residuos
- Conciencia ambiental y capacitación
- Evaluación del impacto ambiental
- Conservación de la biodiversidad
- Auditorías y seguimiento ambiental
- Responsabilidad ética y ambiental

11. Confirmo que he recibido la inducción en Ambiente

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Otro: _____

12. En caso que hayas asistido a la inducción, por favor, indica la fecha en la que la realizaste:

Ejemplo: 7 de enero del 2019

CALIDAD

Contenido de Gestión de Calidad

- Introducción a la gestión de calidad
- Política de calidad e inocuidad
- Normas y estándares de calidad
- Responsabilidades y roles
- Procesos y procedimientos de calidad
- Control de calidad y aseguramiento de calidad
- Gestión de riesgos y no conformidades
- Auditorías y revisión de la calidad
- Documentación de calidad
- Compromiso de mejora continua
- Responsabilidad ética y social

13. Confirмо que he recibido la inducción en Calidad

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Otro: _____

14. En caso que hayas asistido a la inducción, por favor, indica la fecha en la que la realizaste:

Ejemplo: 7 de enero del 2019

HIGIENE Y SEGURIDAD

Contenidos de Higiene y Seguridad

- Política de Seguridad y Salud en el trabajo
- Equipos de protección personal (EPP)
- Identificación de riesgos
- Procedimientos de emergencia
- Normas de ingreso y permanencia en la zona productiva
- Control de acceso y seguridad en el sitio

15. Confirmando que he recibido la inducción en Higiene y Seguridad

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Otro: _____

16. En caso que hayas asistido a la inducción, por favor, indica la fecha en la que la realizaste:

Ejemplo: 7 de enero del 2019

INTEGRIDAD

Contenido de Gestión de Integridad

- Introducción a la integridad en el trabajo
- Código de ética
- Guía de uso y cuidado de los activos tangibles
- Normas y regulaciones
- Prevención de conflictos de interés
- Confidencialidad y protección de datos
- Prevención de corrupción y sobornos
- Diversidad e inclusión
- Denuncia de irregularidades
- Consecuencias de la violación ética

17. Confirmando que he recibido la inducción en Integridad

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Otro: _____

18. En caso que hayas asistido a la inducción, por favor, indica la fecha en la que la realizaste:

Ejemplo: 7 de enero del 2019

Este formulario desempeña un papel fundamental en el proceso de inducción de la empresa al facilitar la transmisión eficaz de los contenidos mínimos estratégicamente definidos por la compañía y los contenidos de interés de los colaboradores. Su diseño meticuloso y su uso correcto son elementos esenciales para garantizar que cada individuo que se una a la organización reciba la información necesaria para una integración exitosa. En la primera sección, se recopila información vital sobre la persona nueva, incluyendo su nombre, fecha de ingreso, área, sector, departamento y jefe directo. Posteriormente, se detallan los contenidos mínimos que la persona debe haber recibido durante las sesiones de inducción sobre temas como Gestión de Personas, Integridad, Ambiente, Calidad y Salud y Seguridad en el Trabajo, junto con las fechas en que se llevaron a cabo dichas sesiones.

Este documento no solo sirve como una guía para los facilitadores del proceso de inducción, sino que también actúa como un recurso valioso para los nuevos miembros del equipo. A través de su completitud cuidadosa, se garantiza que los nuevos colaboradores adquieran una comprensión sólida y coherente de los aspectos clave de la empresa, desde su cultura y valores hasta sus políticas y procedimientos operativos. Además, el formulario sirve como evidencia ante auditorías de que se han llevado a cabo las respectivas sesiones de inducción, contribuyendo así a la transparencia y el cumplimiento normativo de la organización.

RRH-22 REGISTRO PARA LA INDUCCIÓN AL PUESTO

A continuación, se presenta el formulario RRH-22 REGISTRO PARA LA INDUCCIÓN AL PUESTO, el cual se encuentra disponible a través del siguiente enlace:
<https://forms.gle/uu24NKxVugundiPP7>

El objetivo fundamental de este formulario es asegurar que todos los nuevos miembros de la organización reciban la información necesaria para desempeñar sus funciones y cumplir con los compromisos detallados en sus descripciones de puesto.

Descripción del formulario

RRH-22 REGISTRO PARA LA INDUCCIÓN AL PUESTO

celesteromera@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Fecha de ingreso

Fecha

dd/mm/aaaa

APELLIDO, NOMBRE

Tu respuesta

DNI

Tu respuesta

ÁREA

Tu respuesta



DEPARTAMENTO

Tu respuesta

SECTOR

Tu respuesta

JEFE DIRECTO

Tu respuesta

A continuación se detallan los contenidos de la inducción al puesto:

[Siguiendo](#)

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Denunciar abuso](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



RRH-22 REGISTRO PARA LA INDUCCIÓN AL PUESTO

celesteromera@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



DATOS DEL INSTRUCTOR

NOMBRE, APELLIDO

Tu respuesta

DNI

Tu respuesta

PUESTO

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Denunciar abuso](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



Doy el consentimiento de haber realizado las siguientes actividades que forman *
 parte de la inducción al puesto:

	Sí	No
Bienvenida al equipo de trabajo por parte del gerente del área o jefe inmediato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación formal ante el equipo de trabajo del área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación del organigrama del área y de las actividades generales de cada una de las áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación y explicación del descriptivo de puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de los objetivos esperados, medición y frecuencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de enseñanza-aprendizaje en el puesto: Demostración y ensayo de las actividades del puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación del lugar de trabajo, equipo y material asignado a las actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recorrido de las instalaciones y presentación de las otras áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación a las áreas externas con las que tendrá contacto directo debido a la naturaleza de las actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Enviar



En la primera sección de este formulario se recopila información vital sobre la nueva persona, abarcando aspectos como su nombre, fecha de ingreso, área, sector, departamento y jefe directo. Posteriormente, se detallan los contenidos mínimos que la persona debe haber recibido durante su inducción al puesto. En primer lugar, se identifica al instructor a cargo y la posición

de la persona que ingresa a la empresa. A continuación, se enumeran las actividades que el instructor debió haber realizado durante la inducción:

- Bienvenida al equipo de trabajo por parte del gerente del área o jefe inmediato.
- Presentación formal ante el equipo de trabajo del área.
- Introducción al organigrama del área y explicación de las actividades generales de cada una de las áreas.
- Presentación y explicación del descriptivo de puesto.
- Establecimiento de los objetivos esperados, su medición y la frecuencia de evaluación.
- Proceso de enseñanza-aprendizaje específico para el puesto, incluyendo la demostración y práctica de las actividades correspondientes.
- Presentación del lugar de trabajo, del equipo y material asignado para las actividades.
- Recorrido por las instalaciones, con presentación de las otras áreas relevantes.
- Introducción a las áreas externas con las que la persona tendrá contacto directo debido a la naturaleza de sus actividades.

El uso efectivo de este formulario contribuye significativamente a optimizar la gestión del tiempo por parte de los jefes, al proporcionar una herramienta que facilita la organización y programación de la capacitación. Esto resulta en una reducción de las ausencias ocasionadas por la falta de tiempo o prioridad por parte del jefe directo. En última instancia, garantiza una transición más fluida y eficiente para los nuevos empleados, permitiéndoles asumir sus responsabilidades de manera efectiva desde el inicio de su incorporación.

CONCLUSIONES

El objetivo general de este trabajo de tesis ha sido la sistematización de información e insumos del contenido que debe incluir, que permitan, en otra instancia, desarrollar manual de Bienvenida, como estrategia fundamental de los procesos de inducción de personal, para los nuevos ingresantes a la compañía vitivinícola de Mendoza: Trivento, en el año 2023.

A lo largo del primer capítulo, se establecieron las bases conceptuales del proceso de inducción y reinducción de empleados en una organización. Esto nos ha permitido comprender la importancia de brindar una cálida acogida a los nuevos colaboradores, así como de proporcionar un material de apoyo integral que facilite su integración y contribuya al logro de los objetivos de la organización. La inversión en este proceso no solo permite aprovechar eficientemente los recursos, sino también conservar y construir la cultura deseada para cumplir con la misión de la empresa.

En el segundo capítulo, se introdujo el campo de la ciencia de la educación, que resulta fundamental para comprender los principios del aprendizaje. La inducción, en esencia, es un proceso de capacitación que busca que los individuos conozcan, aprendan y asimilen la cultura y la identidad de una organización. La identificación de factores facilitadores del aprendizaje, como la repetición, la motivación adecuada y la autorregulación por parte del colaborador, se revela como un aspecto crítico en la efectividad del proceso de inducción.

Por último, en el tercer capítulo se exploraron los métodos de formación y entrenamiento como componentes fundamentales en el proceso de inducción. Estos métodos se presentan como herramientas clave para garantizar que los nuevos empleados adquieran las habilidades y el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones de manera eficaz.

Respecto a los objetivos específicos de este trabajo, podemos decir que se han cumplido de manera satisfactoria, aportando valiosa información y herramientas para la creación de un proceso de integración efectivo.

En primer lugar, se ha logrado identificar los temas más relevantes que garantizan una experiencia de integración exitosa desde la perspectiva de los nuevos colaboradores, a través de la realización de encuestas de opinión. Esta etapa es esencial para comprender las necesidades y expectativas de los empleados en sus primeros días en la organización. A continuación, se detallan los contenidos de mayor interés:

- Acceso al organigrama.
- Presentación de la empresa.
- Descripción de las principales funciones de los sectores.
- Acceso en cualquier momento al descriptivo del puesto.
- Conocimiento del proceso productivo y las tecnologías aplicadas.
- Línea de productos de la empresa con degustación y caracterización de los vinos.
- Canales de distribución y venta.
- Información sobre la identidad corporativa de Trivento.

- Grupo económico al que pertenece la empresa.
- Croquis de las instalaciones, ubicación e información de las fincas y las oficinas comerciales.
- Mercados clientes y características principales de ventas.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que contribuye Trivento.
- Las certificaciones que recibe Trivento.
- Cómo referenciar una venta.

En segundo lugar, se han relevado de manera exhaustiva los contenidos obligatorios definidos de forma estratégica que deben ser parte del manual de bienvenida, asegurando que estén alineados con la identidad, normas y políticas de la empresa. Además, se ha destacado la importancia de resaltar los beneficios, prestaciones y servicios que la organización ofrece a sus empleados, lo que contribuye a una mejor comprensión de los recursos disponibles.

Los documentos corporativos están compuestos por:

- Objetivo Estratégico
- Políticas:
 - política ambiental
 - política de calidad e inocuidad
 - política de integridad
 - política de respeto a los Derechos Humanos
 - política de seguridad y salud en el trabajo
- Códigos Internos
 - códigos de conducta
 - código de comportamiento de proveedores
 - código de comportamiento de colaboradores
 - código de ética
- Guías y normas
 - Guía de uso y cuidado de los activos tangibles
 - Guía sobre erogaciones y rendiciones

Tercero, se ha desarrollado con éxito un registro estructurado para las diferentes etapas del proceso de inducción, denominado "Registro para la Inducción General" (formulario RRH-21). Este registro tiene como finalidad proporcionar un control y seguimiento que garantice la efectiva cobertura de todas las temáticas generales durante la inducción, brindando así a los nuevos colaboradores una sólida base de conocimiento sobre la empresa y sus valores.

En la primera sección de este formulario, se solicita al nuevo ingresante que complete sus datos personales, incluyendo su correo de contacto, fecha de ingreso, apellido, nombre, documento nacional de identidad (DNI), área, departamento, sector al que ingresa y el nombre de su jefe directo. A continuación, se detallan los contenidos de cada sección, que incluyen Integridad, Gestión de Personas, Ambiente, Calidad y Seguridad e Higiene. Para cada contenido, se brinda la posibilidad de marcar si el empleado ha completado la capacitación correspondiente y se registra la fecha de dicha capacitación.

Este enfoque estructurado y el uso del formulario RRH-21 facilitarán la administración y supervisión del proceso de inducción, asegurando que se cumplan de manera efectiva todas las etapas y que los nuevos colaboradores adquieran un conocimiento sólido sobre la empresa y sus valores.

El cuarto objetivo se ha alcanzado mediante la creación del formulario RRH-22, denominado "Registro para la Inducción al Puesto". Este formulario se centra en las temáticas específicas relacionadas con los procesos internos de la empresa, asegurando así que los nuevos empleados estén debidamente preparados para asumir sus responsabilidades y tareas dentro de la organización.

En la primera sección del formulario, se solicita al nuevo ingresante que complete sus datos personales, incluyendo su correo de contacto, fecha de ingreso, apellido, nombre, documento nacional de identidad (DNI), área, departamento, sector al que ingresa y el nombre de su jefe directo. A continuación, se proporciona un espacio para registrar los datos del instructor, incluyendo su nombre, apellido, documento nacional de identidad (DNI) y puesto. Además, se presenta un listado de las tareas específicas que el nuevo empleado debe llevar a cabo como parte del proceso de inducción al puesto, junto con una casilla para indicar si cada tarea se ha completado o no. Las tareas incluyen:

1. Bienvenida al equipo de trabajo por parte del gerente del área o jefe inmediato.
2. Presentación formal ante el equipo de trabajo del área.
3. Presentación del organigrama del área y de las actividades generales de cada una de las áreas.
4. Presentación y explicación del descriptivo del puesto.
5. Presentación de los objetivos esperados, su medición y frecuencia.
6. Proceso de enseñanza-aprendizaje en el puesto: demostración y ensayo de las actividades del puesto.
7. Presentación del lugar de trabajo, equipo y material asignado a las actividades.
8. Recorrido de las instalaciones y presentación de las otras áreas.
9. Presentación a las áreas externas con las que tendrá contacto directo debido a la naturaleza de las actividades.

La implementación de este formulario RRH-22 garantiza que los nuevos colaboradores estén debidamente equipados y preparados para desempeñar sus funciones de manera efectiva dentro de la organización, al tiempo que se brinda una estructura sólida para el seguimiento y control del proceso de inducción al puesto.

Por consiguiente, la resolución de estos objetivos proporciona una guía sólida y detallada para la futura elaboración de un manual de bienvenida completo y personalizado. Este manual respaldará la adaptación exitosa de los nuevos colaboradores al entorno laboral, garantizando una experiencia de integración satisfactoria y beneficiosa tanto para la organización como para los empleados.

RECOMENDACIONES GENERALES

A continuación, se presenta una serie de recomendaciones generales que emergen como resultado de nuestro análisis de los objetivos específicos alcanzados en este trabajo. Estas recomendaciones ofrecen una orientación práctica para fortalecer y enriquecer aún más el proceso de integración de nuevos colaboradores en la organización.

El enfoque de estas recomendaciones se centra en la mejora continua del proceso de inducción, con el objetivo de beneficiar tanto a los nuevos empleados como a la organización en su conjunto. Se busca proporcionar una guía que permita adaptar y optimizar el proceso a medida que evolucionan las necesidades y expectativas de los colaboradores, contribuyendo así a una experiencia de integración exitosa y beneficiosa para todos los involucrados.

1. Fomentar la retroalimentación: se recomienda que siga siendo accesible la encuesta de opinión luego de cada proceso de inducción. Siendo un canal de retroalimentación constante con los nuevos colaboradores para evaluar su experiencia en el proceso de inducción y detectar áreas de mejora.
2. Se recomienda complementar esta encuesta de opinión de la inducción recibida con una evaluación a mediano plazo (1-3 meses después) y una evaluación a largo plazo (6-12 meses después). A continuación, se propone una guía para hacer dichas evaluaciones:

- Evaluación a mediano plazo (1-3 meses después)

El Objetivo es medir el impacto de la inducción en el desempeño y la integración del empleado a través de los siguientes métodos:

Encuesta de seguimiento tomará como ejes de consulta:

- Cuánto de lo aprendido en la inducción aplicó en su trabajo diario
- Preparación recibida en la inducción para asumir las responsabilidades
- Beneficios que percibe del proceso de inducción

Entrevistas individuales con supervisores y empleados. Los aspectos por indagar son:

- Supervisor: Impacto de la inducción en el desempeño o integración del empleado
- Colaborador: Aporte del proceso de inducción a los desafíos de su trabajo

Análisis de rendimiento: Comparar indicadores de rendimiento antes y después de la inducción.

- Productividad, calidad del trabajo, tiempo para alcanzar la competencia plena.
- Evaluación a largo plazo (6-12 meses después)

La evaluación a Largo Plazo tiene el objetivo de determinar el impacto sostenido de la inducción en el desarrollo profesional del empleado.

Encuesta de seguimiento a largo plazo, se centrará:

- Aplicación de los conocimientos y habilidades aprendidas en la inducción
- Aporte de la inducción al desarrollo profesional
- Sugerencias para mejorar el programa de inducción

Revisión de desempeño: Evaluación formal del desempeño con feedback sobre la efectividad de la inducción.

3. Capacitación y mejora continua: proporcionar a los encargados de la inducción herramientas y capacitación para que puedan desempeñar su papel de manera efectiva y coherente. Identificar que contenidos pueden aplicarse de formas más creativas y vivenciales que permita que sea más efectivas y fáciles de recordar.
4. Seguimiento y control: realizar reuniones mensuales con el equipo interdisciplinario a cargo de las inducciones para relevar cualquier aspecto relevante detectado en las últimas inducciones y para controlar que todos los nuevos ingresantes recibieron todas las capacitaciones.
5. Flexibilidad y adaptación: mantener la flexibilidad en el proceso de inducción para adaptarse a las necesidades individuales de los nuevos empleados.

En conjunto, la implementación de estas recomendaciones fortalecerá el proceso de integración, asegurando que siga siendo efectivo y beneficioso tanto para la organización como para los empleados a lo largo del tiempo.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DE OPINIÓN

Valoración de tu Bienvenida

Hola! 🙌

Desde Gestión de Personas queremos conocer tu opinión, porque hace menos de un año que has ingresado a Trivento y tu vivencia nos ayudaría a desarrollar el Manual de Bienvenida para que tus futuros compañeros tengan una mejor experiencia de ingreso. No te va a llevar más de 10 minutos y está estructurada en cuatro secciones: Temas de Interés, Identidad Corporativa, Políticas y normas y Prestaciones y Servicios de Trivento.

La misma es de carácter anónima y cualquier consulta que tengas no dudes en escribirnos al mail: somotrivento@trivento.com

Desde ya muchas gracias por tu colaboración. 😊

maria.romera@fce.uncu.edu.ar [Cambiar de cuenta](#)



✉ No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Fecha de Ingreso (mes y año) *

Tu respuesta

Nivel Jerárquico *

Elige



Necesitamos de tu colaboración para poder desarrollar el Manual de Bienvenida de Trivento.

¿Qué es un Manual de Bienvenida? 

Una herramienta de comunicación, una guía de referencia para facilitar la integración del colaborador que ingresa.

Por eso queremos conocer tu opinión acerca de la experiencia que has vivido en tu reciente ingreso. 🍷

Temas de interés

Si tuvieras que crear el manual de Bienvenida de Trivento ¿Qué te gustaría incluir? *
¿Qué información te hubiese sido útil recibir cuando ingresaste?

Tu respuesta

¿Qué le dirías a alguien en su primer día de ingreso? *

Tu respuesta

¿Qué información verbal recibiste que te hubiese gustado tener por escrito para poder consultarla las veces necesarias? *

Tu respuesta

¿Sobre qué temas crees que deberías saber de la empresa pero no conoces?

Tu respuesta



¿Cuál crees que es el motivo por el cuál no sabes eso que consideras necesario saber?

Tu respuesta

Los nuevos ingresantes van a poder tener un manual de bienvenida que facilite el * proceso de integración en Trivento ¿Creés que es positivo?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Qué fue lo que más te gusto de tu proceso de inducción? *

Tu respuesta

"No se puede amar lo que no se **conoce**, ni defender lo que no se **ama**"

Identidad Corporativa



¿Qué opinas sobre la información que recibiste acerca de la Identidad Corporativa de Trivento? *

	Quede conforme con la información que recibí.	Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	No recibí información y me hubiese gustado.	No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo
Presentación de la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión, Misión, Valores y Propósito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Línea de productos o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Historia de la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantidad de Empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estructura de la Compañía (Organigrama-áreas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estructura de los edificios e instalaciones (Croquis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación e información de las Fincas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación e información de nuestras Oficinas Comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descripción de todo el proceso productivo del vino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información de los mercados clientes y características principales de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ventas

Reglamento Interno,
normas, políticas,
códigos y guías de
comportamiento

Normas de
seguridad

Acceso al Canal de
Denuncias

Información del
Grupo Económico al
que pertenecemos
(Concha y Toro)

Que certificaciones
tenemos

Que significa ser
Empresa B

Qué ODS
reportamos

Cuales son las redes
sociales de Trivento

Como referenciar a
un conocido para
que pueda comprar
nuestros productos

Políticas y Normas

¿Conoces las Políticas y Normas de la empresa? *

1 2 3 4 5

Desconozco totalmente las
Políticas y Normas de la
empresa

Conozco totalmente las
Políticas y Normas de la
empresa



¿Sabes donde acceder a las Políticas y Normas? *

- Sí
- No
- No sabe, no contesta

¿Dónde se puede acceder a las Políticas y Normas? *

Tu respuesta

Si tenés alguna duda al respecto ¿sabés a quien consultar? *

- Sí
- No
- No sabe, no contesta

Si identificas que alguien no está cumpliendo el código de comportamiento de Trivento, ¿sabés donde se pueden hacer denuncias anónimas? *

- Sí
- No
- No sabe, no contesta

Prestaciones y Servicios de Trivento



¿Qué opinas sobre la información que recibiste acerca a las Prestaciones y Servicios por ser colaboradores de Trivento? *

	Quede conforme con la información que recibí.	Me hubiera gustado recibir más información al respecto.	No recibí información y me hubiese gustado.	No recibí, pero tampoco me hubiese servido para realizar mi trabajo	No aplica en mi caso
Convenios colectivos de trabajo, contratos, periodos de prueba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Explicación de las distintas licencias (vacaciones, días feriados, licencias especiales) y como pedir las	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación y Desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios Médicos Especiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios de Comedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de Desayuno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canales de comunicación con Gestión de Personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de beneficios de Gestión de Personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compras y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



precios especiales de los productos que elabora la empresa	<input type="checkbox"/>				
Acceso y uso de Conectados	<input type="checkbox"/>				
Como acceder al recibo de sueldo	<input type="checkbox"/>				
Agenda de los teléfonos de la compañía	<input type="checkbox"/>				
Que es la evaluación de desempeño y cómo se hace	<input type="checkbox"/>				
Entrega de ropa	<input type="checkbox"/>				
Donde se publican las búsquedas de personal	<input type="checkbox"/>				
Como referenciar a un conocido para las búsquedas de personal	<input type="checkbox"/>				

¿Te gustaría poder acceder a esa información todo el tiempo? *

- Sí
- No es necesario
- No sabe, no contesta

 Enviar

Borrar fórmula 

Bibliografía

- Alles, Martha. *Desarrollo de Talento Humano*. Buenos Aires: Granica, 2007.
- . *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. 2010.
- . *Selección por Competencias*. 2010.
- Campaña, Mislin, Dirks, Mislin. «La influencia (en su mayoría) sólida de las creencias iniciales de confiabilidad en los comportamientos y percepciones posteriores.» Universidad New Hampshire, 2021.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 2000.
- . *Gestión del Talento Humano*. 2008.
- Dale, Schunk. *Teorías del Aprendizaje*. 1996.
- Dessler, G. *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson, 2020.
- Dessler, Gary. *Administración de recursos humanos*. México: Pearson, 2015.
- Domingo, José Contreras. *Enseñanza Curriculum Y Profesorado*. Madrid, España: Ediciones Akal, 1990.
- Dueñas Ramia, Germán. «Aprendizaje individual y aprendizaje organizativo en la organización real de la empresa.» Mendoza: Serie Etudio 54, 2004.
- Espinosa, Jaime A. Grados. *Reclutamiento selección, contratación e inducción del personal*. Ciudad de México: El Manual Moderno, 2013.
- Koontz, Weihrich, y Mark Cannice. *Administración una perspectiva global y empresarial*. 2004.
- M., Luis Fernando Cardona. *Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento*. Colombia: Revista Cultura del Cuidado. Vol. 9 N° 2. ISSN: 1794-5232, 2012.
- Mendoza Jimenez, Tania Elizabeth. *Elaboración de un Manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco*. Cuenca, Ecuador, 2013.
- Ocaña, Ricarfo Hugo. *Dirección Estratégica de los Negocios*. Mendoza, 2014.
- Pease, María Angélica, Flavio Figallo, y Liz Ysla. *Cognición, neurociencia y aprendizaje*. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015.
- Pico, Vecino. *Re-inducción de personal, herramienta para la retención del talento*. 2 de septiembre de 2015. <https://www.gestiopolis.com/re-induccion-de-personal-herramienta-para-la-retencion-del-talento/>.
- Rodriguez, Joaquín. *Administración Moderna del Personal*. 2000.
- Timothy, Judge, y Stephen Robbins. *Comportamiento Organizacional*. 2009.
- Torrens, David Bueno i. *Neurociencia per a educadors*. C/ Bailén, 5 – 08010 Barcelona: Ediciones OCTAEDRO, S.L., Diciembre de 2018.
- Werther, William, y Keith Davis. *Administración de recursos humanos*. 2008.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 06 de julio de 2024



ROMERA HERNÁNDEZ, María Celeste
Firma y aclaración

28.753
Número de registro

38.757.724
DNI