

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organización y Gestión del Talento Humano



Estudio de casos: Ausencia del Plan de Inducción, Planes de Carrera y Planes de Retención de Personal en el área administrativa de Multiservicios DC

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Claudia Lily Raymundo Martínez

Guatemala, mayo 2019

**Ausencia del Plan de Inducción, Planes de Carrera y Planes de Retención de
Personal en el área administrativa de Multiservicios DC**

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Claudia Lily Raymundo Martínez

M.Sc. Claudia Arriola (Asesor)

M.A. Patricia de la Peña Méndez (Revisor)

Guatemala, mayo 2019

Autoridades Universidad Panamericana

Rector M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Vicerrectora Académica Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrector Administrativo M.A. César Augusto Custodio Cobar

Secretaria General EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano M.A. Elizabeth Herrera de Tan

Vice Decano M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez

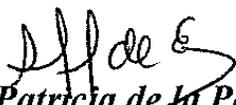
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, mes de mayo del dos mil dieciocho -----

*En virtud de que el informe final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Estudio de casos: Ausencia del Plan de Inducción, Planes de Carrera y Planes de Retención de Personal en el área administrativa de Multiservicios DC.”. Presentada por el (la) estudiante: **Claudia Lily Raymundo Martínez de Rosa** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organización y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*


MSc. Claudia María Arriola Quintana
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes marzo del año 2019.

En virtud de que el presente Informe de Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida: “Estudio de casos: Ausencia del Plan de Inducción, Planes de Carrera y Planes de Retención de Personal en el área administrativa de Multiservicios DC”. Presentada por el (la) estudiante: Claudia Lily Raymundo Martínez previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organización y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


Licda. Patricia de la Peña
Revisor

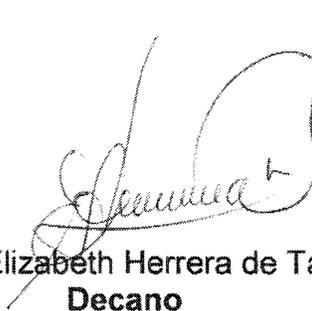


UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de mayo del 2019. -----

*En virtud de que el Informe de Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida, con el tema: **"Estudio de casos: Ausencia del Plan de Inducción, Planes de Carrera y Planes de Retención de Personal en el área administrativa de Multiservicios DC"**, Presentado por el (la) estudiante: **Claudia Lily Raymundo Martínez**, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado de **Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano**, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.*



**M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades**

Nota: Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen		i
Introducción		iii
Capítulo 1 Marco de Referencia		
1.1	Antecedentes	1
1.2	Descripción	1
1.3	Ubicación	2
1.4	Diagnóstico Organizacional	2
1.4.1	Organigrama	4
1.4.2	Misión	4
1.4.3	Visión	5
1.5	Justificación de la Investigación	5
Capítulo 2 Marco Teórico		
2.1	Gestión del Talento Humano	6
2.1.1	Objetivos de la gestión del talento humano	7
2.2	Inducción	8
2.2.1	Tipos de inducción	9
2.2.2	Objetivos de la inducción	10
2.2.3	Responsables de la inducción	10
2.2.4	Importancia de la inducción	12
2.2.5	Beneficios de la inducción	12
2.3	Consecuencias de no contar con un plan de inducción	12
2.4	Planes de Carrera	14
2.4.1	Los planes de carrera y las necesidades de los colaboradores	14
2.4.2	Función del departamento de recursos humanos en los planes de carrera	15
2.4.3	Beneficios de contar con planes de carrera	15
2.4.4	Rotación de personal	16

2.4.5	Medición de la rotación de personal	17
2.4.6	Causas de la rotación de personal	17
2.5	Conceptos de estrategia.	19
2.5.1	Concepto de estrategia de retención de personal	19
2.5.2	Estrategia de retención de talento humano	20
2.5.3	Impacto que provoca la ausencia de planes de retención de personal dentro de la organización	21
2.5.4	Calidad de vida en el trabajo	21
2.5.5	Componentes de la calidad de vida en el trabajo.	23
Capítulo 3	Marco Metodológico	
3.1	Planteamiento del problema	24
3.2	Pregunta de investigación	24
3.3	Objetivos	25
3.3.1	Objetivos General	25
3.3.2	Objetivos Específicos	25
3.4	Alcances y límites	26
3.5	Metodología	26
Capítulo 4	Presentación de Resultados	
4.1	Sistematización de Estudios de Caso	28
4.2	Análisis de Resultados	30
	Conclusiones	35
	Recomendaciones	37
	Referencias	38
	Tablas	
	Tabla No. 1 Funciones principales	3
	Imágenes	
	Imagen No. 1 Organigrama	4
	Imagen No. 2 Cronograma de trabajo	27

Resumen

El presente resumen, tiene como propósito dar a conocer la manera en que se realizó el estudio de caso que se desarrolló con base al curso Práctica Profesional Dirigida III. Dicho curso que se recibió en los meses de enero a noviembre del año 2017, durante el 5to año de la carrera de Psicología Organización y Gestión del Talento Humano, campus El Naranjo de la Universidad Panamericana. La práctica fue efectuada en la empresa Multiservicios DC.

El objetivo general de la investigación consiste en Establecer las consecuencias de la falta de Plan de Inducción, Planes de carrera y Planes de Retención de Personal, los cuales son parte esencial del Desarrollo de la Gestión del Talento Humano.

El presente documento incluye las siguientes partes:

Capítulo 1: Marco Referencial: Se presentó la información propia de la empresa Multiservicios DC, organización donde se realizó la práctica, antecedentes organizacionales, ubicación geográfica, diagnostico organizacional, justificación de la investigación.

Capítulo 2: Marco Teórico: En este se abordan todos los temas relacionados al Desarrollo de la Gestión del Talento Humano, desde la fase de inducción, continuando con los planes de carrera y finalizando con los planes de retención. Se desarrolló el concepto, la importancia y las consecuencias de no contar con dichos procedimientos.

Capítulo 3: Marco Metodológico: Se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y límites; se describen los métodos y técnicas utilizadas y los pasos que se utilizaron en la fase del diseño de la investigación. El tipo de investigación que se realizó fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

Capítulo 4: Presentación de resultados: Por último, se realiza el análisis de la información obtenida en la investigación documentada, aportando también conclusiones y recomendaciones para la organización.

Introducción

En la actualidad hay diversas exigencias para el área de Recursos Humanos, una de ellas es lograr un balance adecuado entre las exigencias de la organización y el cumplimiento de las necesidades de los colaboradores. Por ello, es importante el enfoque que las organizaciones le den al Desarrollo de la Gestión del Talento Humano. Este busca precisamente incentivar al desarrollo de sus colaboradores, el cual beneficia a la organización porque podrá contar con personal altamente calificado y esto hará a la empresa sea más competitiva en el mercado.

El presente estudio de caso se enfocó sobre la ausencia de planes de inducción, planes de carrera y planes de retención de personal en el área administrativa en la organización de Multiservicios DC. Y por medio del marco teórico que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en relación con el tema.

Luego, por medio del análisis de resultados se logró dar respuesta al objetivo general de la investigación, el cual es el siguiente: Establecer las consecuencias de la falta de Plan de Inducción, Planes de carrera Planes de Retención de Personal en el área administrativa. Además, por medio del marco teórico se lograron cumplir con los siguientes objetivos específicos: a) Definir importancia que tiene la elaboración y ejecución del Plan de inducción para los colaboradores del área administrativa; b) Determinar la relación que existe entre la falta de Planes de Carrera y los altos niveles de rotación del personal dentro de la organización; y por último, c) Establecer el impacto que provoca la ausencia planes de retención de personal dentro de la organización.

Finalmente, por medio del desarrollo del marco teórico y el análisis de resultados. Se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación planteada: ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de Plan de Inducción, Planes de carrera Planes de Retención de Personal en el área administrativa?

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

Multiservicios DC, al momento de iniciar la práctica profesional, no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos como tal. Todo lo relacionado a las gestiones requeridas por los colaboradores o los distintos departamentos, (contrataciones, inducción, capacitación, permisos, entre otros) es coordinado por el Gerente de Operaciones y el Gerente Comercial, que se encargan de realizar dicha labor apoyándose en los supervisores de área.

La organización cuenta con procesos establecidos, pero la mayoría no documentados, ni debidamente comunicados, lo cual genera confusión en los colaboradores. Con el tiempo la empresa ha implementado varias herramientas y políticas que ayudan en la resolución de conflictos, pero que no resuelven los problemas de fondo. Al momento de realizar la práctica, se apoyó a la organización con la elaboración y entrega de un Manual de Procesos, que les es de utilidad al momento de conformar un Departamento de Recursos Humanos.

Por último, el tema con el que se aborda en esta Sistematización de estudio de casos se relaciona con las áreas de inducción, planes de carrera y retención del personal.

1.2 Descripción

Multiservicios DC fue fundada en febrero de 2011, con el objetivo de prestar servicios de distribución e instalaciones de productos de telecomunicaciones. Se han enfocado en prestar servicios de calidad a empresas reconocidas en el ámbito de telecomunicaciones y servicios de tv satelital, entre los que se pueden mencionar a SKY Guatemala y Claro Guatemala.

Cuentan con siete años de experiencia en el mercado de servicios satelitales. Brindan cobertura en casi todo el territorio nacional, cuenta con personal altamente capacitado y con experiencia en venta e instalación de servicios de telecomunicaciones.

1.3 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en Manzana 28 Lote 16, Colonia Valles de Minerva zona 11 de Mixco, Guatemala.

1.4 Diagnóstico Organizacional

Se realizó una visita a Multiservicios DC, para la elaboración del Diagnostico Organizacional, donde junto con el Gerente de Operaciones se determinaron los ideales con los que fue creada la empresa, en los que se destacan:

- Brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Posicionar a la organización como una de mayor prestigio en el ramo.
- Ser una empresa transparente en los procesos y procedimientos que realiza.

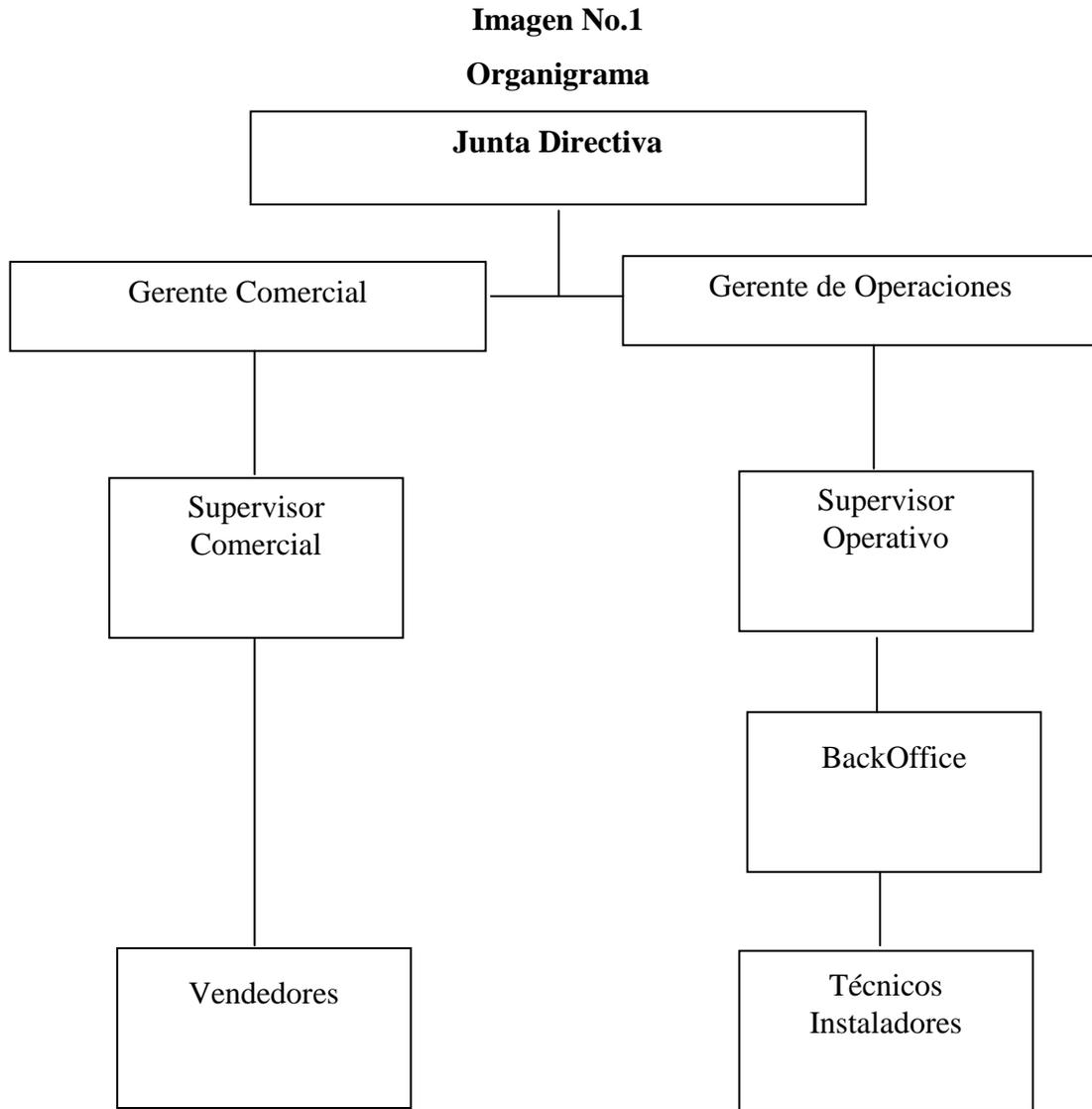
También se identificaron las funciones principales del personal. A continuación, se detalla la información obtenida:

Tabla No. 1
Funciones principales del personal

Puesto	Funciones principales
Junta Directiva	Tomar y aplicar decisiones corporativas que han sido analizadas previamente para implementarlas en la organización, buscando alcanzar con estas las metas establecidas previamente para la empresa.
Gerente de Operaciones	Coordinar el área operativa de la organización, velando por el cumplimiento de los estándares de servicios y de calidad establecidos.
Gerente Comercial	Coordinar el área comercial de la organización, velando por el cumplimiento de las políticas comerciales y de servicios ofrecidos por la empresa.
Supervisor Operativo	Supervisar, evaluar y velar por el cumplimiento de los lineamientos establecidos para el equipo operativo.
Supervisor Comercial	Supervisar, evaluar y velar por el cumplimiento de los lineamientos establecidos para el equipo comercial.
BackOffice	Revisar y velar porque la documentación de ventas este completa y sin errores. Creando solicitudes de compra y ordenes de servicios con la información proporcionada por clientes.
Vendedores	Cumplir con las metas de ventas individuales y de grupo, utilizando los recursos proporcionados por la organización de una manera responsable.
Técnicos Instaladores	Cumplir con las instalaciones programadas por el área de ventas y BackOffice, buscando siempre dejar una instalación de calidad y adecuada según los requerimientos de los clientes y la organización.

Fuente: elaboración propia

1.4.1 Organigrama



1.4.2 Misión

Brindar servicios de instalación de televisión satelital con innovación en el sector de telecomunicaciones, a través de nuestros estándares de calidad y nuestro compromiso con nuestros clientes, colaboradores y proveedores.

1.4.3 Visión

Convertirnos en líderes en la distribución de servicios de telecomunicaciones en el país, más admirada por sus colaboradores, sus alianzas y su desempeño.

1.5 Justificación de la Investigación

La razón para realizar este proceso de sistematización es para documentar el proceso y desarrollo de práctica realizado en la empresa Multiservicios DC para la propedéutica del quinto año de la Licenciatura de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano.

La importancia de la sistematización en este punto es poder comprobar de manera documentada que el estudiante cuenta con el nivel de conocimientos, maneja y desarrolla temas complejos relacionados al quinto año de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Gestión del talento humano

El avance tecnológico de los últimos años y un mundo cada vez más demandante, ha orillado a que las empresas busquen ser más eficientes y competitivas; realizando cambios e innovaciones en sus distintas áreas y el área de Recursos Humanos, no es la excepción.

Es por esta razón, que la transformación del área de Recursos Humanos a la de Gestión del talento humano, es uno de los más importantes cambios que se han realizado en la última década.

Chiavenato (2007) expone este punto clave de la siguiente manera:

Las personas sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, entre otros. (p. 9)

Otro aspecto importante de esta transformación es que la gestión de talento humano busca constantemente anticiparse a los problemas que pueden surgir con los colaboradores o las necesidades de ellos.

Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2005) amplían este tema afirmando:

La necesidad de que las empresas emprendan acciones antes de que los problemas se les vayan de las manos. Esto sólo puede ser realizado por directivos que están bien informados sobre los retos organizativos y las cuestiones importantes de RRHH. (p. 12)

Según lo descrito por estos autores, la gestión del talento humano y las funciones que desarrollan son claves, tanto para la organización como para los colaboradores; ya que a través de esto logra buscar un equilibrio que beneficie a ambas partes.

Vallejo & Portalanza (2017) afirman que: “La gestión del talento humano como un elemento de vital importancia en las organizaciones, que debe direccionar sus esfuerzos hacia a la atracción y retención de talentos, mediante el diseño de estrategias y políticas adecuadas en cada subsistema.”

Como se menciona anteriormente, el tema del cambio a gestión del talento humano implica que las habilidades, los conocimientos y las personalidades de los colaboradores son utilizados a favor de la organización, logrando que este nuevo concepto atraiga y retenga a los clientes y consumidores hacia la empresa.

2.1.1 Objetivos de la gestión del talento humano

Toda área administrativa debe contar con objetivos claros para alcanzar las metas organizacionales establecidas, y el área de Gestión del Talento Humano no es la excepción.

Chiavenato (2007) afirma que los objetivos principales de la ARH son:

Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.

Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.” (p.122)

Todos los objetivos de la Gestión del Talento Humano, como menciona el autor, van relacionados con los objetivos principales de la organización, para lograr con ayuda de los colaboradores los alcances y posicionar de esta forma a la empresa en el éxito que busca.

2.2 Inducción

La inducción es uno de los procesos claves en la gestión del talento humano, esto derivado a que es la primera etapa en la que el colaborador nuevo o de reciente ingreso conoce a la organización a fondo, y es en este proceso donde se identifica con la organización con sus valores, sus objetivos y sus ideales.

Naranjo (2007) amplía este concepto de la siguiente forma:

La inducción incluye elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona.

Por su parte, Chiavenato (2009) también se refiere al respecto de la siguiente manera:

Consiste en encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer

a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar. (p. 176)

La inducción suele ser uno de los procesos que no se aplican de la forma correcta o la omiten al momento de contratar a un colaborador. Este es el primer contacto del colaborador con la empresa. Establecer lineamientos precisos para esta etapa o proceso logrará captar al colaborador y hacer que se identifique con el puesto de trabajo, con su entorno y con la empresa.

2.2.1 Tipos de inducción

Este proceso involucra la inducción a la organización y la inducción al puesto de trabajo. Naranjo (2007) amplía la información de los tipos de inducción:

Inducción general: En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo.

Inducción específica: En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Evaluación: Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).

Cabe resaltar que los tres momentos que conlleva el proceso de inducción, según este autor es de suma importancia para lograr que el colaborador, al finalizar dicho proceso, se sienta orientado dentro del lugar de trabajo y las tareas que realizará dentro de la organización.

2.2.2 Objetivos de la inducción

La inducción debe contar con objetivos claros, a través de los cuales se puede realizar una medición del alcance que se está obteniendo de la aplicación de este proceso.

Servicios Empresariales Ltda. (2010) desarrolla algunos de estos objetivos, los cuales se detallan a continuación:

Familiarizar los empleados con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos para que participen en la revisión, construcción de la visión de manera que se garantice su compromiso para lograrla

Iniciar la integración de los empleados al sistema de valores de la entidad... crea sentido de pertenencia y comenzar a fortalecer su formación ética.

Instruir a los empleados sobre todos los asuntos relacionados con la entidad... al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos.

2.2.3 Responsables de la inducción

Debido a la importancia del proceso de inducción, se solicita el apoyo de colaboradores claves para apoyar este proceso. Estas personas generalmente son aquellas que tienen una ocupación jerárquica dentro de la organización o han destacado en su área de trabajo.

Chiavenato (2009) refiere que los responsables de realizar la inducción son:

El supervisor como tutor. El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía... Por ello, el supervisor debe cumplir cuatro funciones básicas junto al nuevo colaborador:

- a. Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.
- b. Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.
- c. Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.
- d. Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.

El Equipo de trabajo. El *equipo* de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar. (p.189)

Continuando con Chiavenato (2009), este autor conceptualiza de la siguiente manera los programas de inducción:

También llamados programa de integración. Estos representan el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las *prácticas* de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros (p. 189)

2.2.4 Importancia de la inducción

Para el desarrollo de la gestión del talento humano, es necesario que los colaboradores nuevos logren crear una conexión con la organización y su cultura. Esto no sucederá sin que se realice una adecuada inducción. Brindar un panorama claro a los colaboradores nuevos de que se espera de ellos, evitará confusiones para ellos y los ubicará de una manera adecuada en del trabajo para el que fueron contratados.

Al respecto, Chiavenato (2009) refiere:

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. (p.176)

2.2.5 Beneficios de la inducción

Los beneficios de un adecuado proceso de inducción son varios y significativos tanto para el colaborador, como para la organización. Enfoque Integral de Negocios (2017) se refiere a ellos:

Realizar una inducción al nuevo trabajador en su primer día de labores trae muchos beneficios, como reducir la rotación de personal, ahorra tiempo a los jefes y compañeros, reduce el estrés y la ansiedad de los nuevos colaboradores, el cual influye en el desempeño desde el primer día de trabajo.

2.3 Consecuencias de no contar con un Plan de Inducción

Pero que sucede si no se cuenta con un plan de inducción dentro de la organización, Directorio de head hunters (2013) se refiere al tema:

Cuando no se tiene ningún programa de inducción, las personas de nuevo ingreso están llenas de dudas sobre todo lo que concierne a la empresa. “Arrojar” a los nuevos empleados a trabajar ignorando lo elemental e indispensable acerca de la empresa y del puesto que van a ocupar los hace poco productivos inicialmente y sus múltiples dudas los pueden orillar a cometer errores involuntarios y a trabajar con lentitud extrema para no cometer errores, sin contar la imagen inapropiada que se formen de la compañía y la falta de sensibilidad que representa no darles, por lo menos, una cordial bienvenida.

Directorio de head hunters (2013), continúa explicando:

No tener un programa de inducción o tenerlo incompleto, deja una mala impresión en las personas que se incorporan. Significa también perder una excelente oportunidad para “ubicar” al personal sobre aspectos relevantes de la empresa, como su historia, sus antecedentes, la visión de la compañía, con la que todo empleado debe estar comprometido, sus creencias y valores, cómo llegaron a sus puestos los principales ejecutivos de la empresa y aspectos relevantes que ayuden a sensibilizar a los nuevos contratados.

Como se menciona, es importante tanto para el colaborador y para la imagen que la empresa quiere brindarle al colaborador contar con un plan de inducción. Esto como ya se mencionó beneficia a ambas partes.

2.4 Planes de carrera

Los planes de carreras son de las herramientas con mayor impacto en la motivación de los colaboradores, es una de las nuevas estrategias para lograr mantenerlos actualizados y preparados al momento de necesitar que se posicionen en áreas o puestos de mayor responsabilidad.

Al respecto, Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2005) refieren que el desarrollo de la carrera profesional es algo diferente a la formación. El desarrollo de la carrera profesional tiene un alcance mayor, se produce durante más tiempo y con una perspectiva más amplia. (p. 340)

Los planes de carrera son diseñados para contar con personal altamente calificado que ya conoce la organización y desea seguir creciendo a nivel profesional en ella.

Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2005), se refieren al desarrollo de la carrera profesional que no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones. (pp. 340)

Por su parte, Mondy (2010) conceptualiza los planes de carrera como un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. (p. 240)

2.4.1 Los planes de carrera y las necesidades de los colaboradores

Lograr un equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y los planes de carrera, es uno de los desafíos con los que se encuentra el área de Recursos Humanos desde hace algunas décadas.

Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2005) refieren que para satisfacer las necesidades de desarrollo profesional de la actual fuerza laboral diversa, las empresas tienen que romper las barreras a las

que se enfrentan algunos empleados para lograr una promoción. En 1991, el primer gran estudio público realizado sobre el techo de cristal reveló que las mujeres y las minorías se ven excluidas no sólo de las posiciones de alta dirección, sino también de posiciones de dirección a nivel más bajo. (p. 344)

Este tipo de desafíos es algo que ha persistido a pesar de los constantes cambios y desarrollos de la gestión del talento humano, ya que las exigencias y necesidades de los colaboradores también cambian conforme se modifica su entorno.

2.4.2 Función del departamento de Recursos Humanos en los planes de carrera

La función de Recursos Humanos en los planes de carrera consiste en diseñarlos, aplicarlos y darle seguimiento para que los objetivos que se establecieron se cumplan.

Mondy (2010) refiere que, en las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo... Como es natural, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales. (p. 215)

El seguimiento continuo permitirá un control preciso, si por alguna razón el plan toma un rumbo no esperado, se pueden realizar correcciones en el proceso de aplicación.

2.4.3 Beneficios de contar con planes de carrera

Los planes de carrera, al igual que la inducción, cuentan con beneficios bilaterales, tanto para el colaborador como para la organización. Pérez (2015) afirma que existen múltiples beneficios para las empresas que deciden poner en práctica los planes de carrera y desarrollo para su equipo de trabajo, entre los cuales destaca:

Permite alinear las estrategias de la organización con el personal al prepararlos de mejor manera para los puestos que se tiene previstos que serán creados por la empresa.

Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos contando con talento humano dentro de la misma empresa identificando los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad.

Disminuye la tasa de rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad, así como el reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional.

Ayuda a la empresa a tener la capacidad de retener el talento humano de valor al proveerles oportunidades de desarrollo...

Aumenta el compromiso y productividad de tus colaboradores al brindarles más que tareas y actividades, carreras significativas con metas por cumplir...

Refuerza la imagen positiva de la organización al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus empleados.

2.4.4 Rotación de personal

La rotación de personal es un indicador utilizado en el área de Recursos Humanos, el cual mide la cantidad de colaboradores que abandonan la organización por una u otra causa. Almeda (2017) refiere que cuando un trabajador llega o se va de la empresa hay una rotación de personal. Si un puesto de trabajo (o varios) queda desierto con frecuencia, se refiere a que hay un índice alto de rotación y es importante entender las causas y buscar una solución permanente.

Definitivamente, mantener el control del índice rotación de personal es uno de los desafíos que constantemente enfrenta la gestión de talento humano, ya que una alta rotación de personal evidencia que existe un problema en la organización que se debe resolver.

2.4.5 Medición de la rotación de personal

La medición de la rotación del personal es un dato imprescindible para el área de gestión del talento humano. A través de esta medición, se puede conocer un panorama real del porcentaje de egresos que ha tenido la organización en determinado tiempo. A esta medición se le denomina índice de rotación de personal o tasa de rotación de personal.

Mondy (2010) indica que la tasa de rotación es el número de veces en promedio que los empleados tienen que ser reemplazados durante un año. Por ejemplo, si una compañía tiene 200 empleados y contrata a 200 trabajadores durante el año, se tendrá entonces una tasa de rotación del 100 por ciento. Como cabe esperar, una tasa de 100 por ciento es muy costosa para la organización y es necesario encontrar formas de reducirla. (p. 187)

Por lo que para el área de Recursos Humanos es importante conocer cuál es el índice o tasa de rotación de personal, para mantener en un rango aceptable el porcentaje de esta medición.

2.4.6 Causas de la rotación de personal

Escobedo (2013) refiere que las causas de rotación se dividen en dos tipos: rotación forzosa y rotación voluntarias.

Entre las primeras podemos señalar:

- Por muerte
- Por jubilación
- Por incapacidad permanente

- Por enfermedad

Las causas de rotación voluntarias dependen del trabajador, entre estas podemos señalar:

- Búsqueda de mejores salarios
- Trato inadecuado por parte de algún jefe
- Falta de crecimiento laboral dentro de la organización
- Trabajo no satisfactorio para el empleado
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Por despido
- Por mala selección y acomodación...
- Por motivos personales

Por su parte, Almeda (2017) refiere que a la hora de analizar las causas de la marcha de talento de las empresas se debe analizar cada caso concreto, pero también se debe hacer un análisis de algunos aspectos esenciales de la empresa que pueden estar detrás de esta rotación. Estas son algunas de las causas más comunes: Una mala supervisión del trabajo, un mal clima laboral, el propósito de la empresa no encaja, la falta de crecimiento personal y profesional, un salario poco justo, un proceso de selección inadecuado.

Tal y como lo mencionan ambas autoras, una de las causas de la rotación voluntaria es la falta de crecimiento laboral dentro de la organización, lo cual se traduce en la falta de planes de carrera. Esto provoca que los colaboradores se desmotiven a tal grado que busquen alternativas laborales, en las que se les brinden mayores oportunidades de crecimiento profesional.

2.5 Concepto de estrategia

Las estrategias es un término constantemente utilizado actualmente en las organizaciones. Y el área de Recursos Humanos no es la excepción. La Real Academia Española (2018) define el concepto de estrategia, como un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Esto indica que las estrategias son un conjunto de lineamientos que se han establecidos para realizar determinada función, pero no son impositivas, estas son regulables las cuales pueden ser modificadas según el caso en particular.

Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2005) afirman que la estrategia de RRHH se refiere a la utilización deliberada, por parte de la empresa, de los RRHH para lograr o mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado¹⁰. Consiste, por tanto, en definir el enfoque general que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión. Una táctica de RRHH es una política o un programa concreto que ayuda a avanzar hacia el objetivo estratégico de la empresa. La estrategia precede y es más importante que las tácticas. (p. 3)

En definitiva, el establecimiento de una estrategia para la gestión del área de Recursos Humanos es indispensable, ya que ésta orienta el trabajo del área de tal manera que con sus acciones apoye el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.5.1 Concepto de estrategia de retención de personal

Para retener a los colaboradores, es necesario que la organización busque constantemente estrategias para satisfacer sus necesidades y mantenerlos motivados dentro de los puestos de trabajo. Al respecto, Barrientos (2015) firma que: “Hablar de retención, es hablar de un trabajo en condiciones de seguridad: el cual involucra un adecuado clima organizacional, programas de capacitación orientados a la formación continua del talento humano y al crecimiento cognitivo del trabajador”.

López (2012) indica que para asegurarse el éxito en la retención de empleados es necesario realizar estudios cuando se producen bajas voluntarias, para conocer las causas y llevar a cabo encuestas entre los empleados con el objetivo de saber en qué áreas se debe mejorar: comunicación, eficiencia en el puesto de trabajo, formación y desarrollo, etcétera.

2.5.2 Estrategia de retención del talento humano

Las acciones que se pueden utilizar para motivar al personal son parte de la estrategia de retención del talento. López (2001) refiere que una buena orientación básica al comienzo del empleo, un manejo del desempeño efectivo para ayudar a guiar el esfuerzo de los empleados y un programa de beneficios que responda a las necesidades particulares del personal contribuyen a establecer un lugar de trabajo en el cual los empleados se sienten a gusto. Es importante notar que la organización puede ampliar estas estrategias de varias maneras. La mayor parte de los estudios muestran que el nivel de satisfacción y retención de los empleados se ve afectado en gran medida por los cuatro factores siguientes:

- La necesidad de sentir que su trabajo es importante y que hace una diferencia.
- El reconocimiento de su contribución.
- La posibilidad de crecer y expandir sus conocimientos y
- Flexibilidad en el ambiente de trabajo. (p. 43)

Dorado (2013) indica que retener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones. Pensemos que cuando una persona valiosa se va, no solamente se pierde el coste de su selección, sino que se esfuman también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costes de formación y baja productividad del nuevo empleado que le sustituye.

2.5.3 Impacto que provoca la ausencia de planes de retención de personal dentro de la organización

Uno de los mayores impactos que genera la falta de estrategias para la retención del talento humano es el del costo. Al respecto, Barrientos (2015) refiere que los costos en que incurre la organización cuando un colaborador se marcha son los siguientes: Costo de los conocimientos perdidos y la imposibilidad de usarlos, costo de redistribución de funciones producto a la vacante, costo de reclutamiento y selección, costo de integración, costo de formación, costo de baja productividad.

Por otro lado, Dorado (2013) indica que no es conveniente contar con personas desmotivadas, insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Es más costoso formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales.

2.5.4 Calidad de vida en el trabajo

Una de las estrategias para la retención de personal es la calidad de vida en el trabajo. Al incorporar esta estrategia, se pone fin a la creencia que la fuerza laboral es solo un grupo de personas generando ingresos a una organización, y convierte a los colaboradores en socios internos de la empresa.

Chiavenato (2009) se refiere al término calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louis Davis en la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos. Según él, el concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. (p. 492)

El concepto de calidad de vida en el trabajo ya cuenta con alrededor de 50 años, en relación con el área de Recursos Humanos, pero muchas de las organizaciones en la actualidad aún están empezando a aplicar este término como una estrategia de retención de personal.

Chiavenato (2009) indica que el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo. La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por una parte, las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad. La CVT se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo.

El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización y, obvio, la calidad y la productividad pasan obligatoriamente por la CVT. Para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen... La organización que invierte en el colaborador está, en realidad, invirtiendo indirectamente en el cliente.

La administración de la calidad total en las organizaciones depende de la optimización del potencial humano, la cual está en manos de lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización. La CVT representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización. (p. 492)

2.5.5 Componentes de la calidad de vida en el trabajo

Para que los colaboradores gocen de calidad de vida en el trabajo, deben darse ciertos componentes, de los cuales hace referencia Chiavenato (2009):

La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como: La satisfacción con el trabajo ejecutado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones recibidas, las relaciones humanas dentro del equipo y la organización, el entorno psicológico y físico del trabajo, la libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones, las posibilidades de estar comprometido y participar activamente. (p. 492)

La CVT implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización. (p. 240-241)

La gestión de Recursos Humanos está en constantes cambios y mejoras. Los desafíos que tiene que afrontar son diversos, pero que al mantener objetivos claros con la ayuda planeación estratégica eficaz, ha logrado implementar nuevos métodos de trabajos. Nada de esto sucedería si no se cuenta con una constante actualización y búsqueda de mantener un adecuado equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y los requerimientos de la organización.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

Como se ha determinado el área de Recursos Humanos, se mantiene en constantes cambios y aunque busca mantenerse actualizado en las necesidades de los colaboradores y las demandas de la organización, estas no son las mismas hace 50 años.

Lograr mantener el enfoque del trabajo en los colaboradores, es mucho más accesible con una buena motivación y con la identificación del colaborador con la organización y su cultura. Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2005) amplían esta información refiriéndose a la motivación como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la Gestión de los RRHH, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo.

Pero entre los constantes cambios a los que el área de Recursos se ha enfrentado, para una organización en formación también trae diversos factores que pueden ser limitantes, en la actualidad son:

- Recursos económicos limitados
- Tiempo
- Presupuestos
- Necesidad de resultados rápidos
- Competitividad laboral

Todas estas limitantes, pueden generar un impacto negativo en las distintas áreas del desarrollo de la gestión del talento humano, como:

- Plan de inducción.

- Plan de carrera.
- Planes de retención de personal.

Esto provoca que se apliquen de una forma apresurada o inadecuada o en el peor de los casos, generando la omisión de estos dentro de la organización, provocando un impacto aún mayor para la organización de manera negativa.

3.2 Pregunta de investigación

Derivado de este problema, surge la interrogante ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de Plan de Inducción, Planes de carrera Planes de Retención de Personal en el área administrativa?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Establecer las consecuencias de la falta de Plan de Inducción, Planes de carrera Planes de Retención de Personal en el área administrativa

3.3.2 Objetivos Específicos

- Definir importancia que tiene la elaboración y ejecución del Plan de inducción para los colaboradores del área administrativa.
- Determinar la relación que existe entre la falta de Planes de Carrera y los altos niveles de rotación del personal dentro de la organización.
- Establecer el impacto que provoca la ausencia planes de retención de personal dentro de la organización.

3.4 Alcances y límites

El periodo de Práctica Profesional dirigida se realizó durante el año 2017. Durante este tiempo, se buscó obtener información acerca de los distintos procesos del departamento de Recursos Humanos y se realizó la documentación de políticas, procesos y formatos que se utilizan dentro de la administración del talento humano.

Dentro de los alcances obtenidos se menciona el apoyo que la organización brindó durante el periodo de prácticas. La empresa proporcionó acceso a la información interna y se lograron realizar entrevistas con los gerentes. Con todos estos datos, se logró ampliar el panorama de la organización que apoyó en la elaboración del informe final y manuales de procesos. La mayor limitante fue el tiempo para la realización de esta práctica, debido a compromisos laborales y el horario de atención de la organización.

3.5 Metodología

El trabajo de práctica se realizó en la empresa Multiservicios DC, con el fin de conocer cómo se realiza la Gestión del Talento Humano, sin contar con un departamento de Recursos Humanos como tal. El tipo de investigación que se utilizó para realizar este estudio de caso fue la documental ya que, por medio de la base teórica, se respondieron preguntas de investigación.

Los pasos que se siguieron para realizar la investigación fueron:

- Durante el 2017 se realizó la Práctica Profesional Dirigida III.
- Elaboración de planes de variables y preguntas de investigación del caso.
- Elaboración de marco Conceptual.
- Elaboración marco de referencia con la información principal de la organización donde se realizó la práctica profesional dirigida.
- Elaboración de marco teórico, para la elaboración de investigación documentada.

- Se realizó análisis de resultados de la investigación documentada, proceso en donde se cotejó la información obtenida en el marco teórico con los objetivos generales y específicos de la investigación.
- Se realizaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación documentada.
- Elaboración de informe final de investigación documentada.

Imagen 2
Cronograma de trabajo

VI. CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDADES POR FECHAS	ENERO		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO
		1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Reuniones de Reforzamiento Teórico (Clases Presenciales)		x		x		x		x		x		x		x	
2	Elaboración de Tabla de Variables			x												
3	Entrega de correcciones de Tabla de Variables				x											
4	Marco Referencial y Contextual					x										
5	Entrega de Tabla de contenidos de Marco Teórico con Referencias					x										
6	Primer borrador de Marco Teórico						x									
7	Entrega de correcciones Marco Referencial y Contextual							x	x							
8	Entrega de correcciones de Marco Teórico							x	x							
9	Entrega de Sistematización del estudio de Caso y Análisis de Resultados									x						
10	Entrega de correcciones de Sistematización del estudio de caso y análisis de resultados										x					
10	Entrega del Informe Final de Práctica											x				
11	Revisión de Asesoría												x			
12	Realiza los cambios sugeridos por la asesoría													x		
13	Entrega de Informe final a la asesoría														x	
14	Entrega por la asesoría a coordinación de egresos sede central de UPANA															x

Fuente: elaboración personal

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización del Estudio de Caso

A continuación, se presenta el informe final de lo realizado en la Práctica Profesional Dirigida III de la Carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, efectuado en la empresa Multiservicios DC, de enero a octubre de 2017.

Al inicio, se elaboró un diagnóstico de la forma en que la empresa efectuaba los procesos relacionados al área de Recursos Humanos. Se determinó que la organización no contaba con las políticas y los procedimientos claros y debidamente documentados para realizar las labores propias de la administración del talento humano. Por otro lado, se constató que utilizaban algunos registros para la realización de los procesos, pero en la mayoría de los casos, estos no eran los adecuados.

Luego de realizado el diagnóstico, se elaboró el trabajo de la práctica, según se describe a continuación:

Procedimiento de Reclutamiento y selección de personal

Se documentaron las políticas y el procedimiento de reclutamiento y selección de personal. Además, se elaboraron los siguientes formatos: Requisición de personal, descripción y perfil de puestos, solicitud de empleo, referencias laborales, formato de entrevista y formato de informe del proceso de selección.

Procedimiento de Vinculación y desvinculación de personal

Se inició con la documentación de las políticas y el procedimiento de vinculación y desvinculación de personal. También se elaboraron los formatos de carta de bienvenida, carta de entrega de activos, carta de confidencialidad, contrato laboral, confirmación de periodo de prueba y un Checklist de integración de documentación.

En cuanto a la desvinculación de personal, se documentaron los formatos de carta de despido, entrevista de salida, formato de finiquito laboral y formato de carta de recomendación.

Procedimiento de Inducción y capacitación del personal

Se establecieron las políticas y los procesos de inducción y capacitación. Asimismo, se elaboraron los registros de: Plan de inducción, Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el Plan de capacitación, la constancia de asistencia a capacitación, la constancia de capacitación recibida y la evaluación del capacitador,

Procedimiento de evaluación de desempeño

En relación con el procedimiento de evaluación del desempeño, se documentaron las políticas y el procedimiento correspondiente. Por otro lado, se efectuaron los formatos de evaluación de desempeño para personal operativo, administrativo aplicado por jefes y administrativo aplicado por trabajadores y finalmente la hoja por compromiso.

Procedimiento de evaluación Clima Organizacional

Así mismo, se documentaron las políticas y el procedimiento para la evaluación del clima organizacional. Se realizó el formato de la encuesta del clima organizacional.

Administración de personal

Por último, se documentaron las políticas para la administración del personal y se desarrollaron los siguientes registros: Carta de bienvenida, promoción o ascenso, adelanto salarial, constancia de ingresos, aumento salarial, referencias laborales y el formato de solicitud de vacaciones

Asimismo, se elaboraron las cartas de llamada de atención escrita, llamada de atención verbal, suspensión de labores, ficha de actualización de datos y permiso por ausencia laboral.

Después, se realizó la integración del Manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos, se detalló la información relacionada a los procesos anteriormente descritos. Adicional se documentó la siguiente información: Generalidades del manual, antecedentes de la organización, organigrama, diagnóstico organizacional, políticas y procedimientos de recursos humanos, anexos en los cuales se colocaron los registros ya revisados y aprobado.

Por último, se realizó la entrega de una copia del Manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos a la empresa Multiservicios DC, para ser implementado por el personal a cargo de lo referente a la gestión humana.

4.2 Análisis de resultados del estudio de caso

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida en la investigación documentada, la cual se utilizará para contestar el objetivo general y los específicos del presente estudio.

Para definir la importancia que tiene la elaboración y ejecución del plan de inducción para los colaboradores del área administrativa, se toma en cuenta lo expresado por Chiavenato (2009), quien refiere que dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. (p.176)

Asimismo, Carrillo (2015) afirma que: “La importancia de un proceso de inducción, radica en que la eficacia de este permite a la empresa tener unos colaboradores alineados con los objetivos y visión de la organización.” Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Menor rotación de personal.
- Aumento en la productividad.
- Bajar la angustia del cambio.
- Disminuir el desconcierto.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evita errores debidos a la falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- Clarificar expectativas del trabajador.
- Facilitan el aprendizaje.

Con lo expresado por los autores antes mencionados, se puede establecer que la elaboración y ejecución del plan de inducción para los colaboradores del área administrativa, beneficia tanto a los trabajadores que participan en este proceso, como a la organización que lo efectúa. Ya que en el caso de los colaboradores les ayuda a bajar la angustia del cambio, clarifica sus expectativas y facilita su aprendizaje. Mientras que, para la organización, le ayuda a bajar el nivel de rotación del personal, aumenta la productividad y contribuye con la alineación de los colaboradores a los objetivos y la visión de la empresa.

Por otro lado, para determinar la relación que existe entre la falta de planes de carrera y los altos niveles de rotación del personal dentro de la organización, Escobedo (2013) se refiere a las causas de la rotación voluntaria que dependen del trabajador, entre ellas destaca:

- Búsqueda de mejores salarios

- Trato inadecuado por parte de algún jefe
- Falta de crecimiento laboral dentro de la organización
- Trabajo no satisfactorio para el empleado
- Condiciones de trabajo inadecuadas
- Por despido
- Por mala selección y acomodación
- Por motivos personales

Por su parte, Almeda (2017) refiere que a la hora de analizar las causas de la marcha de talento de las empresas se debe analizar cada caso concreto, pero también se debe hacer un análisis de algunos aspectos esenciales de la empresa que pueden estar detrás de esta rotación. Estas son algunas de las causas más comunes: Una mala supervisión del trabajo, un mal clima laboral, el propósito de la empresa no encaja, la falta de crecimiento personal y profesional, un salario poco justo, un proceso de selección inadecuado.

Con lo expresado por los autores previamente mencionados, se establece que existe relación entre la falta de planes de carrera y los altos niveles de rotación de personal dentro de la organización, ya que ambos coinciden en afirmar que la falta de crecimiento personal y profesional dentro de la organización es una de las causantes de la rotación de personal.

De igual forma, para establecer el impacto que provoca la ausencia de planes de retención de personal dentro de la organización, López (2001) indica que la mayor parte de los estudios muestran que el nivel de satisfacción y retención de los empleados se ve afectado en gran medida por los cuatro factores siguientes: la necesidad de sentir que su trabajo es importante y que hace una diferencia, el reconocimiento de su contribución, la posibilidad de crecer y expandir sus conocimientos, flexibilidad en el ambiente de trabajo. (p. 43)

Se estableció que la falta de planes de retención también tiene impacto en la organización, los cuales redundan en costos para ésta. Al respecto, Barrientos (2015) enumera los tipos de costos que, a su criterio, incurre la organización a consecuencia de la falta de planes de retención:

- Costo de los conocimientos perdidos y la imposibilidad de usarlos
- Costo de redistribución de funciones producto a la vacante
- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de integración
- Costo de formación
- Costo de baja productividad

En síntesis, se establece que la falta de planes de retención afecta tanto al colaborador como a la empresa. Al primero de ellos, le afecta por la pérdida de oportunidad de crecer en la organización. Y para la empresa se traduce en costos ocultos que pocas veces se hacen evidentes para la alta dirección.

Por último, para lograr establecer las consecuencias de la falta de planes de inducción, planes de carrera y planes de retención de personal en el área administrativa, se hace referencia lo expuesto por el Directorio de headhunters (2013) cuando no se tiene ningún programa de inducción, las personas de nuevo ingreso están llenas de dudas sobre todo lo que concierne a la empresa. “Arrojar” a los nuevos empleados a trabajar ignorando lo elemental e indispensable acerca de la empresa y del puesto que van a ocupar los hace poco productivos inicialmente y sus múltiples dudas los pueden orillar a cometer errores involuntarios y a trabajar con lentitud extrema para no cometer errores, sin contar la imagen inapropiada que se formen de la compañía y la falta de sensibilidad que representa no darles, por lo menos, una cordial bienvenida.

No tener un programa de inducción o tenerlo incompleto, deja una mala impresión en las personas que se incorporan. Significa también perder una excelente oportunidad para “ubicar” al personal sobre aspectos relevantes de la empresa, como su historia, sus antecedentes, la visión de

la compañía, con la que todo empleado debe estar comprometido, sus creencias y valores, cómo llegaron a sus puestos los principales ejecutivos de la empresa y aspectos relevantes que ayuden a sensibilizar a los nuevos contratados.

Por otro lado, con relación a la falta de planes de retención Dorado (2013) indica que etener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones. Pensemos que cuando una persona valiosa se va, no solamente se pierde el coste de su selección, sino que se esfuman también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costes de formación y baja productividad del nuevo empleado que le sustituye.

No es conveniente contar con personas desmotivadas, insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Es más costoso formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales.

En conclusión, la falta de planes de inducción, planes de carrera y los planes de retención tienen como consecuencias el riesgo de aumentar el nivel de rotación de personal. Por otro lado, afecta a los colaboradores con relación a su nivel de productividad y en el desarrollo de sus funciones. En cuanto a las organizaciones, les afecta porque eleva los costos de la operación, aunque en ocasiones estos costos son ocultos y pocas veces medidos.

Conclusiones

Luego de realizada la investigación documentada y el análisis de resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

Se definió que es importante elaborar y ejecutar el plan de inducción para los colaboradores y para la empresa. Con relación a los colaboradores, se benefician de participar en los procesos de inducción, ya que este les brinda seguridad y estabilidad al incorporarse a la organización, les proporciona un panorama claro de lo que se espera de ellos, les ayuda a integrarse a la empresa y clarifica sus expectativas relacionadas al trabajo. En cuanto a la empresa, le beneficia ya que disminuye el nivel de rotación de personal, aumentar la productividad de los colaboradores, baja costos por procedimientos mal ejecutados, facilitar el aprendizaje y por último, permite a la empresa tener unos colaboradores alineados con los objetivos y visión de la organización.

Asimismo, se estableció que existe relación entre la falta de planes de carrera y los altos niveles de rotación de personal dentro de la organización, ya que se estableció que una de las causas de rotación voluntaria es la falta de crecimiento personal y profesional dentro de la organización, es una de las causantes de la rotación de personal.

Se estableció que el impacto que provoca la ausencia planes de retención de personal en una organización afecta directamente el nivel de satisfacción y la capacidad de retención de los empleados por parte de la empresa. Ya que el colaborador, al no existir la posibilidad de crecer y expandir sus conocimientos, busca otras opciones laborales. Además, se determinó que la falta de planes de carrera también tiene impacto en la organización, los cuales tienen relación a los costos ocultos en lo que incurre la empresa. Estos costos se relacionan a: los conocimientos que tienen los colaboradores y que se pierden cuando estos abandonan la empresa, la redistribución de funciones producto de una vacante, realización de un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, la formación de un nuevo colaborador y la baja productividad de un colaborador desmotivado.

Las consecuencias de la falta del plan de inducción, planes de carrera, planes de retención de personal en el área administrativa, se relacionan con el riesgo de aumentar el nivel de rotación de personal. Afecta a los colaboradores con relación a su nivel de productividad y en el desarrollo de sus funciones. En cuanto a las organizaciones, les afecta porque eleva los costos de la operación, aunque en ocasiones estos costos son ocultos y pocas veces medidos.

Recomendaciones

Posterior al análisis de resultados y las conclusiones de la investigación presentada anteriormente, se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa Multiservicios DC:

Es necesario e importante que Multiservicios DC implemente un adecuado procedimiento de inducción de personal para los colaboradores que ingresen a laborar al área administrativa de la empresa. Al realizarse este procedimiento, el colaborador se sentirá más seguro y estable en su puesto de trabajo. La empresa, se beneficia ya que disminuye el nivel de rotación de personal, aumentar la productividad de los colaboradores, baja costos por procedimientos mal ejecutados, facilitar el aprendizaje y, por último, permite tener unos colaboradores alineados con los objetivos y visión de la organización.

Se le recomienda a Multiservicios DC crear e implementar planes de carrera, para mantener a los colaboradores actualizados y capacitados para evitar que la falta de crecimiento personal y profesional dentro de la organización siga siendo una de las causantes de la rotación de personal dentro de la empresa.

Se exhorta a Multiservicios DC, la elaboración de planes de retención de personal y su aplicación dentro de la organización, ya que de esta forma se puede evitar afectar al colaborador como a la empresa. Es más, bajo el costo de implementar planes de retención de personal, que los costos que implica tener que realizar un proceso completo de contratación y esperar un tiempo adecuado, para que el colaborado alcance el nivel de productividad esperado.

La elaboración e implementación de estos procesos y planes, ya que de esta forma se vela por una adecuada Gestión del Talento Humano dentro de la organización. Además, se les insta a buscar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores dentro de la empresa, para mantener un buen nivel de productividad en los colaboradores y controlar el índice de rotación que representa costos ocultos para la operación de la compañía.

Referencias

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones* (8ª Edición) México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª Edición) México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos* (5ª Edición) Madrid. Pearson Educación, S.A.
- López, A (2001). *Manejo de los Recursos Humanos. Una guía práctica para organizaciones no Gubernamentales*. Virginia. The Nature Conservancy.
- Mondy, R. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. (11ª Edición). Pearson Educación de México. Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- Vallejo, V. & Portalanza, A. (2017). PODIUM. *Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador, Edición Especial, 145-168.*
- Internet
- Almeda, C. (2017, 07 de julio). *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella*. Recuperado de: <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Barrientos, E. (2015, 05 de septiembre). *Proceso para retención de personal*. Recuperado de: <https://prezi.com/m/cxmyokkpf3ev/proceso-de-retencion-de-personal/>
- Carrillo, A. (2015, 26 de octubre). *Importancia y beneficios de un programa de inducción*. Recuperado de: <http://lainduccion10.blogspot.com/?m=1>

- DirectoriodeHeadhunters (2013, 27 de junio). *Inducción: Un proceso que no debe ser olvidado en las empresas?* Recuperado de:
<https://www.google.com.gt/amp/s/directoriodeheadhunters.wordpress.com/2013/06/27/inducci-on-un-proceso-que-no-debe-ser-olvidado-en-las-empresas/amp/>
- Dorado, R. (2013, 30 de mayo). *Retención de personal valioso*. Recuperado de:
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/>
- Enfoque Integral de Negocios (2017, 11 mayo). *Beneficios de la Inducción y Capacitación*.
Recuperado de: <http://enfineg.com/beneficios-de-la-induccion-y-capacitacion/>
- Escobedo, A. (2013, 02 de diciembre). *Rotación de Personal*. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- López, R. (2012, septiembre). *Estrategia de fidelización y retención de personal: adquisición y gestión del talento*. Recuperado de:
<http://www.equipostrytalento.com/tribunas/chartis-europe-/estrategia-de-fidelizacion-y-retencion-de-personal-adquisicion-y-gestion-del-talento>
- Naranjo, B. (2007, 01 de febrero). *El proceso de inducción de personal*. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- Pérez, O. (2015, 20 de enero). *06 Beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa*. Recuperado de:
<http://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa>
- Real Academia de la Lengua (2018) *Concepto de Estrategia*. Recuperado de: <http://www.rae.es>

Servicios Empresariales, Ltda. (2010, 31 de mayo) *Inducción, reinducción y orientación de personal, servicios empresariales*. Recuperado de:

<http://induccionyreinduccionse.blogspot.com/2010/05/objetivos-especificos.html?m=1>