

Universidad Hispanoamericana

Sede Heredia

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de
Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

“Análisis del proceso de socialización que aplica el departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda a los colaboradores de oficinas centrales de enero a agosto de 2019.”

Sustentante: Paula Sofía Duque Méndez

Tutora: MBA Milena Sotela Ramírez

Heredia, Costa Rica

INDICE CONTENIDO

Contenido

INDICE IMÁGENES	vi
INDICE TABLA	vii
INDICE GRÁFICOS	x
DECLARACIÓN JURADA	xiii
CARTA APROBACIÓN TUTORA	xiv
CARTA APROBACIÓN LECTOR	xv
CARTA APROBACIÓN FILOLOGO	xvi
.....	xvii
DEDICATORIA	xviii
AGRADECIMIENTO	xix
RESUMEN	20
CAPITULO I	22
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	23
1.1.1.1 Evolución histórica de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda	23
1.1.2 PROBLEMATIZACIÓN	25
1.1.3 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	26
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	27
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	27
1.3.1 Objetivo General	27
1.3.2 Objetivos Específicos	27
1.4 Alcances y Limitaciones	28
1.4.1 Alcances	28
1.4.2 Limitaciones	28
CAPITULO II	29
MARCO TEÓRICO	29
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO	30

2.1.1. Antecedentes de la organización	30
2.1.1.1. Filosofía Empresarial	30
2.1.1.1.1 Misión	30
2.1.1.1.2 Visión.....	30
2.1.1.1.3 creencias	31
2.1.1.1.4 Código de ética	31
2.1.1.1.5 Junta directiva	34
2.1.1.1.6 Organigrama	35
2.1.1.1.7 Proyección social.....	35
2.1.1.1.8 Responsabilidad Social.....	36
2.1.1.1.9 Servicios que ofrece Grupo Mutual Alajuela La Vivienda	37
2.2. CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL	38
2.2.1. Gestión del Talento Humano	38
2.2.2 Áreas Funcionales y subsistemas.....	47
2.2.3 Adquisición de talento	49
2.2.3.1 Reclutamiento y selección del personal	49
2.2.3.1.1 Tipos de reclutamiento	50
2.2.3.1.2 Pasos del reclutamiento.....	55
2.2.3.1.3 Reclutamiento de personal inclusivo	56
2.2.3.2 Selección de personal	56
2.2.3.3 Tendencias de reclutamiento y selección:.....	59
2.2.4 Cuarta revolución industrial y su impacto en el trabajo	61
2.2.5 Inteligencia Artificial	64
2.2.6 Habilidades Blandas	67
2.2.7 Capacitación.....	70
2.2.7.1 Fases de Capacitación	72
2.2.8 Coaching.....	76
2.2.8.1 Competencias Básicas	76
2.2.9 Proceso de Inducción.....	78
2.2.9.1 Tipos de inducción:	80
CAPITULO III	82
MARCO METODOLÓGICO	82
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	83

3.1.1 Finalidad (Teórica o aplicada)	83
3.1.1.1. Teórica.....	83
3.1.1.2. Aplicada.....	84
3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)	84
3.1.2.1. Transversal.....	84
3.1.2.2. Longitudinal	84
3.1.3. Marco (Mega-macro-micro)	85
3.1.3.1. Mega	85
3.1.3.2 Macro	85
3.1.3.3 Micro.....	85
3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa o Cualitativa).....	86
3.1.4.1. Cuantitativa.....	86
3.1.4.2. Cualitativa	86
3.1.5. Carácter (Exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa)	86
3.1.5.1. Exploratoria.....	86
3.1.5.2. Descriptiva	87
3.1.5.3. Correlacional.....	87
3.1.5.4. Explicativa	87
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	88
3.2.1. Sujetos.....	88
3.2.2. Fuentes de información	88
3.2.2.1. Primera mano	88
3.2.2.2. Segunda mano	89
3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO	89
3.3.1. Probabilístico	89
3.3.2. No probabilístico.....	89
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	90
3.4.1. Población.....	90
3.4.2. Muestra.....	90
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.....	90
3.5.1. Herramientas	91
3.5.2. Recopilación.....	91
3.5.3. Cuestionarios	91

3.5.4. Preguntas abiertas	92
3.5.5. Preguntas cerradas	92
3.6. Operacionalización de las variables	92
CAPÍTULO IV	93
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	93
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE	94
4.1.1. Descripción de los datos	95
CAPÍTULO V	152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
CAPÍTULO VI	157
PROPUESTA.....	157
CAPÍTULO VII	198
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	198
ANEXOS	201

INDICE IMÁGENES

Ilustración 1-Organigrama de la empresa	35
Ilustración 2- Responsabilidad Social.....	36
Ilustración 3 - Procesos y subprocesos en el área de Gestión de Recursos Humanos	46

INDICE TABLA

<i>Tabla 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX</i>	41
<i>Tabla 2. Género</i>	95
<i>Tabla 3. Edad</i>	96
<i>Tabla 4. Zona de residencia</i>	97
<i>Tabla 5. Centro de Negocios al que pertenecen</i>	98
<i>Tabla 6. Puesto que desempeña</i>	99
<i>Tabla 7. Tiempo de laborar en la empresa</i>	101
<i>Tabla 8. ¿Cuándo ingresó a laborar para la empresa, recibió algún programa de inducción?</i> 102	
<i>Tabla 9. ¿Al iniciar el proceso, le entregaron algún cronograma?</i>	103
<i>Tabla 10. ¿Qué tipo de inducción recibió?</i>	104
<i>Tabla 11. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de inducción?</i>	105
<i>Tabla 12. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa, recibió información suficiente de la organización para iniciar sus labores?</i>	106
<i>Tabla 13. ¿Conoce usted quiénes son los encargados de llevar a cabo el proceso de inducción general?</i>	107
<i>Tabla 14. ¿Considera usted que las personas que llevan a cabo el proceso de inducción general se encuentran lo suficientemente capacitados para impartirla correctamente?</i>	108
<i>Tabla 15. ¿Conoce usted la importancia del proceso de inducción general?</i>	109
<i>Tabla 16. ¿En qué momento recibió el proceso de inducción?</i>	110
<i>Tabla 17. ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?</i>	111
<i>Tabla 18. ¿Qué opción prefiere para recibir el proceso de inducción?</i>	112
<i>Tabla 19. ¿El lugar donde recibió el proceso de inducción, le pareció apto?</i>	113
<i>Tabla 20. ¿Quién le brindó el proceso de inducción?</i>	114
<i>Tabla 21. ¿Cree usted que recibió el material suficiente y adecuado para recibir correctamente el proceso de inducción?</i>	115
<i>Tabla 22. ¿Considera usted que el tiempo de duración del proceso de inducción general fue suficiente?</i>	119
<i>Tabla 23. ¿Cómo fue la información que le brindaron en el proceso de inducción?</i>	120

<i>Tabla 24. ¿Cómo valoraría usted la información que le dieron acerca del tema de teletrabajo?</i>	
	121
<i>Tabla 25. ¿Cuándo tiene la necesidad de conversar con algún compañero/a del Departamento de Desarrollo Humano sobre algún asunto, qué tipo de comunicación utiliza?.....</i>	122
<i>Tabla 26. ¿Siente que usted, como colaborador/a, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?.....</i>	123
<i>Tabla 27. ¿Recibió algún tipo de apoyo de parte de su jefe inmediato, al momento de realizar el proceso?.....</i>	125
<i>Tabla 28. ¿Considera usted que la inducción general que recibió fue suficiente para poderse alinear a la filosofía empresarial?.....</i>	126
<i>Tabla 29. ¿Qué tan interesantes fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?</i>	129
<i>Tabla 30. ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le han ayudado en su desempeño laboral?</i>	130
<i>Tabla 31. ¿Durante el proceso de inducción, se cumplió con los tiempos establecidos?.....</i>	132
<i>Tabla 32. ¿Se le realizó alguna presentación de las instalaciones de la empresa?.....</i>	134
<i>Tabla 33. ¿Durante el proceso de inducción le explicaron de forma general las políticas de la empresa?.....</i>	135
<i>Tabla 34. ¿Durante el proceso de inducción, le explicaron en general, sobre el tema de inclusión laboral?.....</i>	136
<i>Tabla 35. ¿Durante el proceso de inducción, le dieron a conocer en general el código de ética empresarial?.....</i>	137
<i>Tabla 36. ¿Durante el proceso de inducción, le brindaron el conocimiento en general sobre la sostenibilidad empresarial?.....</i>	138
<i>Tabla 37. ¿Durante el proceso de Inducción, le presentaron al personal más cercano con el que debe de trabajar?.....</i>	139
<i>Tabla 38. ¿Cómo valoraría usted la información que le dieron acerca de la empresa?.....</i>	140
<i>Tabla 39. ¿Durante el proceso le indicaron cómo se medirá su trabajo y cómo se evaluará su desempeño?.....</i>	141
<i>Tabla 40. ¿Considera usted que es importante realizar una evaluación al personal para medir el conocimiento que se adquirió durante la inducción?.....</i>	142
<i>Tabla 41. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con el proceso de inducción recibido?.....</i>	147
<i>Tabla 42. ¿Qué beneficios considera que brinda el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso?.....</i>	148

<i>Tabla 43. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que la empresa aplica el proceso de inducción a su personal de nuevo ingreso tanto en la forma física como virtual?.....</i>	<i>149</i>
Tabla 44- Presupuesto de la propuesta.....	197
Tabla 45- Cronograma de implementación.....	197

INDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	95
Gráfico 2. Edad	96
Gráfico 3. Zona de residencia	97
Gráfico 4. Centro de Negocios al que pertenecen	98
Gráfico 5. Puesto que desempeña	100
Gráfico 6. Tiempo de laborar en la empresa.....	101
Gráfico 7. ¿Cuándo ingresó a laborar para la empresa, recibió algún programa de inducción?.....	102
Gráfico 8. ¿Al iniciar el proceso, le entregaron algún cronograma?	103
Gráfico 9. ¿Qué tipo de inducción recibió?	104
Gráfico 10. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de inducción?.....	105
Gráfico 11. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa, recibió información suficiente de la organización para iniciar sus labores?.....	106
Gráfico 12.¿Conoce usted quiénes son los encargados de llevar a cabo el proceso de inducción general?.....	107
Gráfico 13. ¿Considera usted que las personas que llevan a cabo el proceso de inducción general se encuentran lo suficientemente capacitados para impartirla correctamente?.....	108
Gráfico 14. ¿Conoce usted la importancia del proceso de inducción general?.....	109
Gráfico 15. ¿En qué momento recibió el proceso de inducción?.....	110
Gráfico 16. ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?.....	111
Gráfico 17. ¿Qué opción prefiere para recibir el proceso de inducción?.....	112
Gráfico 18. ¿El lugar donde recibió el proceso de inducción, le pareció apto?.....	113
Gráfico 19. ¿Quién le brindó el proceso de inducción?.....	114
Gráfico 20. ¿Cree usted que recibió el material suficiente y adecuado para recibir correctamente el proceso de inducción?.....	115
Gráfico 21. ¿Qué tipo de material se utilizó en el proceso de inducción general?.....	117
Gráfico 22. ¿Cuáles canales de comunicación fueron utilizados durante el proceso de inducción general?.....	118

Gráfico 23. ¿Considera usted que el tiempo de duración del proceso de inducción general fue suficiente?.....	119
Gráfico 24. ¿Cómo fue la información que le brindaron en el proceso de inducción?.....	120
Gráfico 25. ¿Cómo valoraría usted la información que le dieron acerca del tema de teletrabajo?	121
Gráfico 26. ¿Cuándo tiene la necesidad de conversar con algún compañero/a del Departamento de Desarrollo Humano sobre algún asunto, qué tipo de comunicación utiliza?.....	122
Gráfico 27. ¿Siente que usted, como colaborador/a, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?	123
Gráfico 28. ¿Recibió algún tipo de apoyo de parte de su jefe inmediato, al momento de realizar el proceso?.....	125
Gráfico 29. ¿Considera usted que la inducción general que recibió fue suficiente para poderse alinear a la filosofía empresarial?.....	127
Gráfico 30. ¿Cuáles temas se desarrollaron durante el proceso de inducción general? Puede seleccionar varias opciones.....	128
Gráfico 31. ¿Qué tan interesantes fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?	129
Gráfico 32. ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le han ayudado en su desempeño laboral?.....	131
Gráfico 33. ¿Durante el proceso de inducción, se cumplió con los tiempos establecidos?.....	133
Gráfico 34. ¿Se le realizó alguna presentación de las instalaciones de la empresa?.....	134
Gráfico 35. ¿Durante el proceso de inducción le explicaron de forma general las políticas de la empresa?.....	135
Gráfico 36. ¿Durante el proceso de inducción, le explicaron en general, sobre el tema de inclusión laboral?.....	136
Gráfico 37. ¿Durante el proceso de inducción, le dieron a conocer en general el código de ética empresarial?.....	137
Gráfico 38. ¿Durante el proceso de inducción, le brindaron el conocimiento en general sobre la sostenibilidad empresarial?.....	138
Gráfico 39. ¿Durante el proceso de Inducción, le presentaron al personal más cercano con el que debe de trabajar?.....	139
Gráfico 40. ¿Cómo valoraría usted la información que le dieron acerca de la empresa?.....	140
Gráfico 41. ¿Durante el proceso le indicaron cómo se medirá su trabajo y cómo se evaluará su desempeño?.....	141

Gráfico 42. ¿Considera usted que es importante realizar una evaluación al personal para medir el conocimiento que se adquirió durante la inducción?..... 142

Gráfico 43. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con el proceso de inducción recibido?..... 147

Gráfico 44. ¿Qué beneficios considera que brinda el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso?..... 148

Gráfico 45. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que la empresa aplica el proceso de inducción a su personal de nuevo ingreso tanto en la forma física como virtual?..... 149

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Paula Sofía Duque Méndez**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **116550102**, egresado de la carrera de Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Análisis del proceso de socialización que aplica el departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda a los colaboradores de oficinas centrales de enero a agosto de 2019.”**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público, en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 06 días del mes de junio del año 2020.



Paula Sofía Duque Méndez

Cédula 116550102

CARTA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE LA TUTORA

Señores :
Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios.
Énfasis Recursos Humanos

La estudiante , Paula Sofía Duque Méndez , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del proceso de socialización que aplica el departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda a los colaboradores de oficinas centrales de enero a agosto de 2019.”** Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

MILENA MARIA SOTELA RAMIREZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por
MILENA MARIA SOTELA
SOTELA RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2020.06.07
09:41:16 -06'00'

MBA. Milena Sotela Ramirez
Cédula identidad Número 1-573-526

CARTA APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Paula Sofía Duque Méndez**, titulada "Análisis del proceso de reclutamiento "Análisis del proceso de socialización que aplica el departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda a los colaboradores de oficinas centrales de enero a agosto de 2019", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente, el día domingo 19 de julio del 2020.

Atentamente,

CARMEN
SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2020.07.19
18:33:03 -05'00'

M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA APROBACIÓN FILOLOGO

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

Heredia, 20 de agosto 2020


Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Paula Sofia Duque Méndez con número de identificación 116550102, autor (a) del trabajo de graduación titulado **“Análisis del proceso de socialización que aplica el departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda a los colaboradores de oficinas centrales de enero a agosto de 2019.”** presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Paula Sofia Duque Méndez
cédula 116550102

DEDICATORIA

A mi mamá Andrea Duque, por su amor y su valentía. Gracias mami por estar siempre para mí, por ser mi madre y mi padre al mismo tiempo, por enseñarme lo que es el esfuerzo y la dedicación. Gracias por sacarme sola adelante y apoyarme en absolutamente todo. Esto es para ti, TE AMO.

A mi tío Gustavo, por apoyarme en todo momento.

A las personas que siempre han estado para mí, apoyándome y dándome ánimos para continuar con esta investigación.

A mí misma, por mi esfuerzo y dedicación.

A mis ángeles abuela Nuria y Tío Elías por estar siempre desde el cielo acompañándome y cuidándome, motivándome a seguir siempre adelante.

AGRADECIMIENTO

A la empresa Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, por permitirme realizar esta investigación en su proceso de inducción.

A mis amigos y familiares que desde el primer día me dieron ánimos y apoyo para lograrlo.

A Dios por darme la sabiduría y el entendimiento para desarrollarme de manera exitosa en estos largos años de estudio.

A mi tutora MBA Milena Sotela Ramírez, por brindarme su ayuda, conocimiento y dedicación para poder realizar la presente investigación. Además de guiarme siempre por el mejor camino.

RESUMEN

La presente investigación tiene la finalidad de realizar un análisis al proceso de inducción que aplica el Departamento de Desarrollo Humano de la empresa Grupo Mutual a todos sus colaboradores que ingresaron en el periodo de enero a agosto 2019.

Es de vital importancia que la empresa cuente con una herramienta actualizada y apegada a la realidad para guiar de forma correcta a sus colaboradores y, de esta manera, generar la mayor satisfacción y motivación posible de todas aquellas personas que conviven en la organización, con el fin de cumplir los objetivos y las metas propuestas.

Capítulo I: En este capítulo, se presentan los antecedentes históricos de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, antecedentes investigativos, problematización, justificación del problema, formulación del problema, los objetivos de investigación, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Se presenta el marco teórico, el cual se divide en dos: en el contexto histórico y el contexto teórico – conceptual, el cual comprende conceptos relacionados con el proceso de inducción.

Capítulo III: En este capítulo, se desarrolla el marco metodológico del trabajo, el cual describe el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, la selección del muestreo, las técnicas e instrumentos para la recolección de información y el cuadro de Operacionalización de las variables.

Capítulo IV: Corresponde al análisis e interpretación de datos. Incluye los respectivos gráficos de los datos obtenidos con el propósito de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: Este capítulo presenta las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que surgieron a partir de la elaboración del trabajo de investigación.

Capítulo VI: A partir del análisis y las conclusiones obtenidas se procede a elaborar una propuesta de un Programa de Inducción para Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con los empleados del Departamento de Desarrollo Humano de la empresa Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, con edades comprendidas entre los 18 y los 45 años, en la provincia de Alajuela (Costa Rica), durante el periodo de enero a agosto 2019.

1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1.1.1 Evolución histórica de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda

La página web oficial de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda (2020), (<https://www.grupomutual.fi.cr/>), muestra los antecedentes históricos de la empresa desde su raíz, hasta la actualidad.

En el primer párrafo, se menciona que, en octubre de 1973, se realiza la apertura oficial de Mutual Alajuela, creada por el gobernador de Alajuela, un grupo de representantes de la comunidad y clubes de servicio, con el fin de coadyuvar a la solución habitacional del cantón.

Para la administración de Oscar Arias Sánchez, se crea el sistema financiero nacional, se incluye a las mutuales en dicho sistema y se les otorga a estas entidades, bonos de vivienda para la creación de casas de habitación, para las personas de escasos recursos.

Según la página web también para el año 1989 se cumple un plan de expansión geográfica absorbiendo las mutuales de Mutual Puntarenas de Ahorro y Préstamo, con

oficinas en las ciudades de Puntarenas y Ciudad Neily. Posteriormente entre los años 1990 y 1998 se abren 9 nuevas sucursales más.

Al finalizar el año 1995 las mutuales, se incorporan a la Super Intendencia General de Entidades Financieras.

A finales de los años 90's se da una fusión entre Mutual Alajuela y Mutual Metropolitana, y se adiciona las sucursales ubicadas en Liberia, Cañas, Tibás, Guadalupe, Hatillo, Desamparados y San José Centro.

El crecimiento geográfico de Mutual Alajuela continúa en el año 2001 cuando se da la fusión por absorción con Mutual Heredia de Ahorro y Préstamo. Por consiguiente, las sucursales ubicadas en las ciudades de Heredia Centro, Santa Bárbara, Belén y Paseo Colón pasan a formar parte de los centros de negocios de Mutual Alajuela.

Entre 2002 y 2004 la empresa empezó a aprovechar varias herramientas tecnológicas que se estaban implementando y se inició las conversaciones entre Mutual Alajuela y Mutual La Vivienda De Ahorro y Préstamo para formar una alianza estratégica entre ambas y así poder dar una respuesta inmediata a los clientes no solo a nivel financiero si no también habitacional.

El 01 de diciembre del 2006 inicia formalmente sus operaciones con el nombre de **GRUPO MUTUAL ALAJUELA LA VIVIENDA** y actualmente cuenta con 54 sucursales a nivel nacional. Además de poseer las subsidiarias:

- Mutual Seguros Sociedad Corredora de Seguros Sociedad Anónima.
- Mutual Valores Puesto de Bolsa Sociedad Anónima.

- Mutual Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Sociedad Anónima.
- Mutual Leasing Sociedad Anónima.

1.1.2 PROBLEMATIZACIÓN

En los últimos años las empresas han dado cada vez más importancia al proceso de socialización, ya que en este se representa la oportunidad de implementar los valores y objetivos que tiene el colaborador con los de la empresa.

El proceso de Socialización no solamente da a conocer al colaborador cómo funciona la empresa, si no también le ayuda a conocer sus atribuciones, derechos y obligaciones dentro de la misma, tanto a corto plazo como eficazmente. Indicándole lo que la empresa espera de él y creando una idea de lo que él puede esperar de la empresa.

Es importante que los colaboradores conozcan a que se van a enfrentar cuando ingresan a una empresa y sobre todo deben de saber para quién laboran, cómo laborarán y con qué fin. Un colaborador informado, hará que se sienta familiarizado con la empresa, obteniendo una mejor productividad y motivación para lograr las metas y objetivos que debe de cumplir la organización.

Si bien es cierto, el departamento de Desarrollo humano es el encargado de crear e implementar dicho proceso es importante que tanto gerentes, jefes y colaboradores en general lo conozcan, para que puedan guiar a los nuevos integrantes de manera eficaz y eficiente, logrando así que el nuevo colaborador se sienta parte del equipo.

La implementación de un buen programa de socialización en Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, pretende promover al colaborador un conocimiento amplio de la organización. Adicionalmente, de esta manera se da la información necesaria para más adelante comprender como se debe de realizar el proceso de capacitación.

1.1.3 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Las empresas deben de implementar procesos en los cuales se cumpla de forma eficaz y eficiente los objetivos para las cuales fueron creadas, en este mundo globalizado deben de buscar las herramientas necesarias para ser competitivos, eso incluye afiliarse a mecanismos con estándares internacionales como lo son las ISO, que contribuyen a que las organizaciones tengan estructuras dinámicas y administración de recursos humanos por competencias.

Actualmente brindar orientación a los colaboradores sobre asuntos laborales relevantes, como políticas, manuales, procedimientos, así como la distribución de las zonas que el colaborador va a necesitar para realizar sus tareas son importantes para el buen desenvolvimiento de los trabajadores. Además, se evita un recargo de funciones, las cuales traen como consecuencia estrés, mal humor, ansiedad, fatiga, entre otros. Es por esta razón que la socialización es un proceso tan importante, porque permite al colaborador conocer la empresa y le da una visualización de lo que puede lograr en ella.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Es por eso por lo que se quiere investigar ¿Cuáles mejoras se pueden aplicar al proceso de socialización realizado por parte del departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda en Alajuela para el periodo de enero a agosto de 2019?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General

Analizar el proceso de Socialización que aplica el departamento de desarrollo humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, a los colaboradores de Oficinas Centrales para el periodo de enero a agosto de 2019.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir el proceso de socialización que aplica el departamento de desarrollo humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.
- Identificar la metodología que se aplica en el proceso de socialización realizado por el departamento de desarrollo humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.
- Revisar el contenido del programa de socialización realizado por departamento de desarrollo humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.
- Realizar una propuesta que mejore el proceso de socialización realizado por el departamento de desarrollo humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.

1.4 Alcances y Limitaciones

1.4.1 Alcances

- La investigación le permitirá al Departamento de Desarrollo Humano de la empresa contar con una herramienta actualizada que le ayude a obtener mejores resultados al realizar el proceso de socialización a sus colaboradores.
- Como resultado de esta investigación, la empresa obtendrá un análisis detallado de la visión que tienen los colaboradores, sobre este proceso, con los indicadores estudiados de conformidad con las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas.

1.4.2 Limitaciones

- La empresa es un poco cerrada al momento de dar cierta información, para realizar investigaciones de sus procesos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1. Antecedentes de la organización

Según la página web oficial de Grupo Mutual <https://www.grupomutual.fi.cr/> , esta prestigiosa entidad nace en el año 1973 y su principal objetivo era coadyuvar con la solución habitacional del cantón de Alajuela. Sus fundadores fueron el entonces gobernador de la Ciudad de Alajuela señor Antonio Pacheco Pérez y un grupo de representantes de la comunidad y clubes de servicio.

2.1.1.1. Filosofía Empresarial

2.1.1.1.1 Misión

En la página web oficial de Grupo Mutual <https://www.grupomutual.fi.cr/> su misión es: “Somos un grupo empresarial comprometido en mejorar el bienestar financiero de las personas y sus negocios, manteniendo un portafolio de productos de ahorro, inversión, créditos y servicios complementarios.” (Página web Grupo Mutual, 2020).

2.1.1.1.2 Visión

De acuerdo con la página web de Grupo Mutual <https://www.grupomutual.fi.cr/> su visión es: “Nos comprometemos con la transformación de nuestro grupo para crear valor percibido real a nuestros clientes, sobre la base de desarrollar y mantener actualizadas

las capacidades operativas y tecnológicas en relación con referentes empresariales del mercado”. (Página web Grupo Mutual, 2020).

2.1.1.1.3 creencias

En la página web de Grupo Mutual (2020), recuperado de <https://www.grupomutual.fi.cr/MisionyVision/132> se puede visualizar que sus creencias son:

- Enfoque y trato personalizado.
- Capital humano valorado.
- Compromiso del personal.
- Compromiso sostenible.
- Ética.

2.1.1.1.4 Código de ética

Según la página www.centrodeformación.grupomutual.fi.cr el propósito del código de ética de Grupo Mutual es:

- Enunciar normas y principios éticos que deben inspirar la conducta y el quehacer de los colaboradores de las empresas del Conglomerado Financiero Grupo Mutual en el ejercicio de sus funciones.
- Orientar la educación ética con el fin de prevenir las conductas disfuncionales que pudieran facilitar la realización de actos de corrupción.

Su fundamento es basado en:

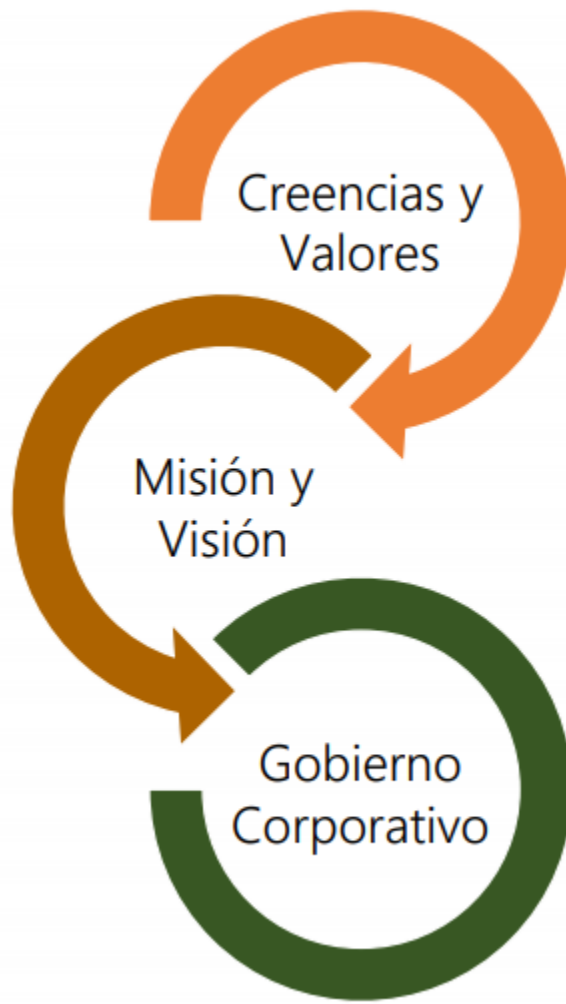


Figura 1. Fundamentos del código de ética.

Fuente: www.grupomutual.fi.cr

Según la página www.centrodeformación.grupomutual.fi.cr el compromiso empresarial es fomentar al capital humano:

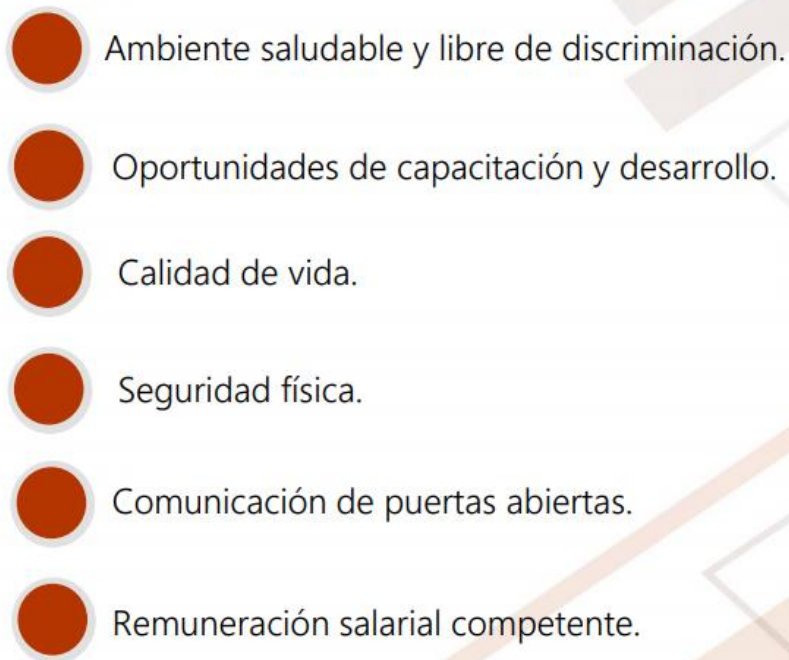
- 
- Ambiente saludable y libre de discriminación.
 - Oportunidades de capacitación y desarrollo.
 - Calidad de vida.
 - Seguridad física.
 - Comunicación de puertas abiertas.
 - Remuneración salarial competente.

Figura 2. Compromiso empresarial.

Fuente: www.centrodeformación.grupomutual.fi.cr

En la página www.centrodeformación.grupomutual.fi.cr el código de ética de Grupo Mutual posee dos políticas importantes, una anticorrupción la cual indica “GM promueve entre sus colaboradores-as, un ambiente de transparencia, por lo que prohíbe cualquier acto de ilegal o de corrupción en cualquiera de sus formas.” Y otra que habla sobre Acoso laboral, la cual establece “Se prohíbe realizar comentarios o burlas dirigidas a compañeros-as que mencionen forma despectiva relacionadas con el género, preferencias sexuales, religión, capacidades diferentes, forma de vestir, forma de peinarse y maquillarse; así como abstenerse de etiquetar a los compañeros con apodos,

sobrenombres o cualquier otra modalidad de acoso que pueda afectar la imagen de la persona, su estabilidad emocional o reputación.”

2.1.1.1.5 Junta directiva

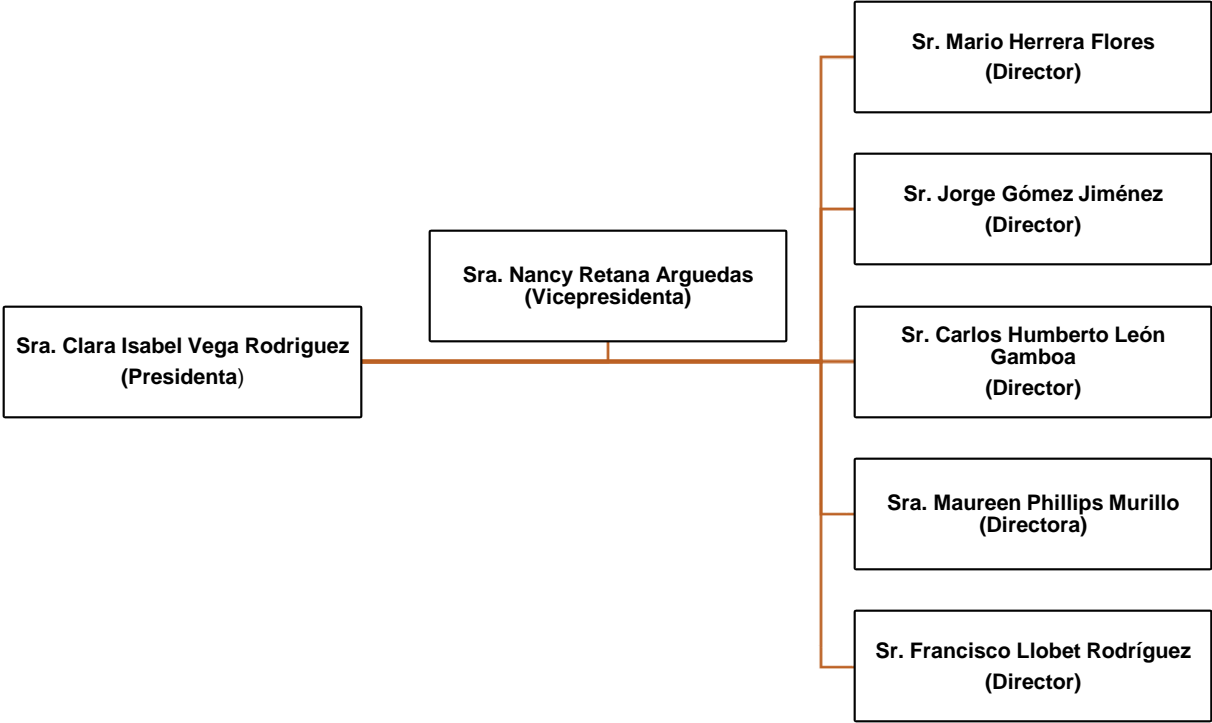


Figura 3. Organigrama de la junta directiva.

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de www.grupomutual.fi.cr

2.1.1.1.6 Organigrama

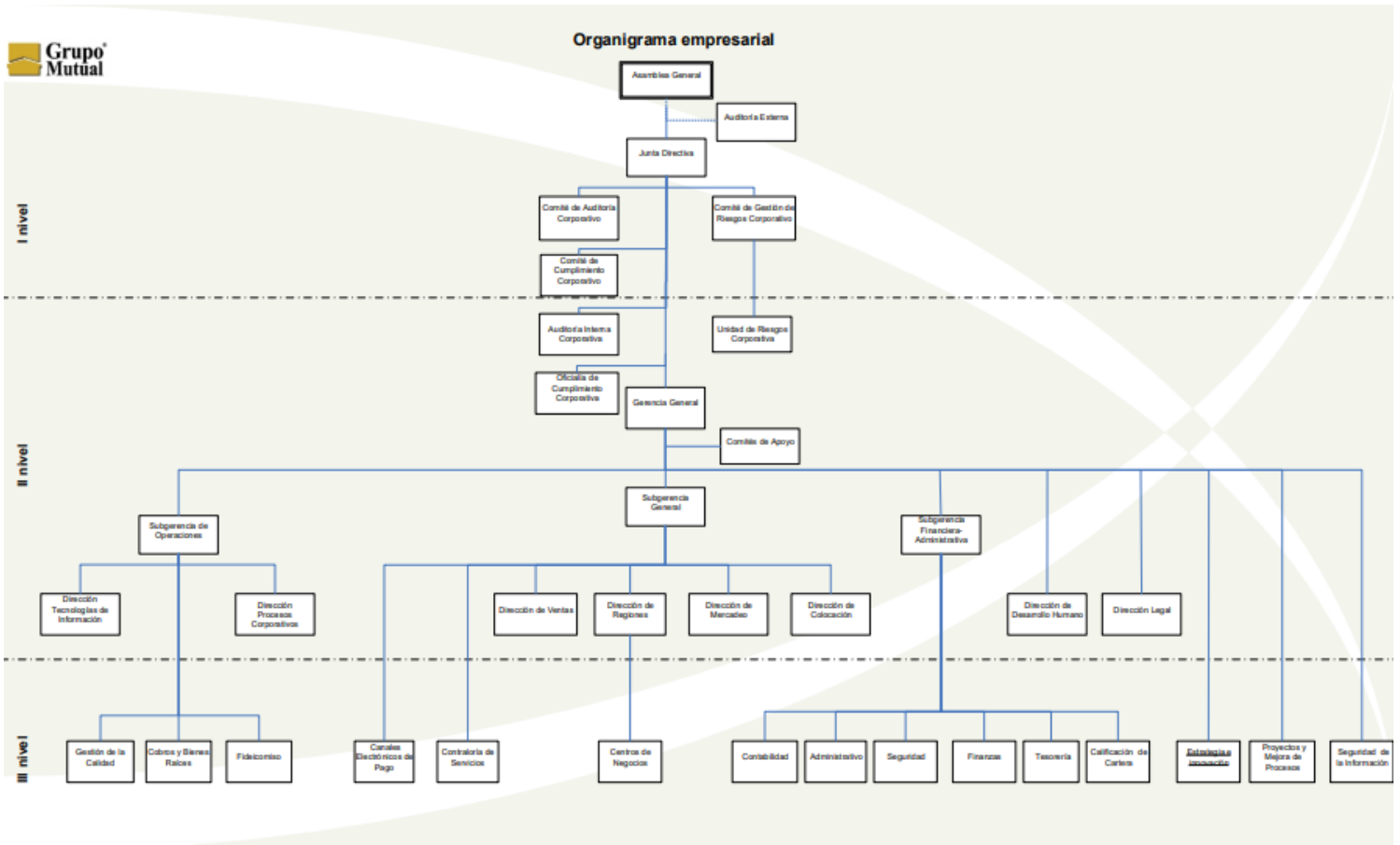


Ilustración 1-Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.1.7 Proyección social

En la página web oficial de Grupo Mutual (2020), recuperado de (www.grupomutual.fi.cr) se puede visualizar en detalle la importancia que tiene para la empresa este tema, y como a lo largo de su historia siempre ha buscado acercarse a las comunidades ya sea para dotar de vivienda o guiarlos con finanzas saludables.

Según la página (www.grupomutual.fi.cr), Muchas comunidades han recibido apoyo por parte de Grupo Mutual mediante patrocinios a los sectores deportivos, culturales y educativos. Además de que se realizan actividades como Mini Teletón, aportes a Hogar de Ancianos, Cuidados Paliativos, y Damnificados entre otros, que, en coordinación con otras instituciones, se logra llevar alivio a las necesidades que se presentan; así como la creación de programas de Responsabilidad Social dirigidos a mejorar la calidad de vida de la sociedad costarricense.

La empresa posee un programa que incluye la mascota Pepe Estrella, el cual ha llevado a muchas instituciones educativas un mensaje sobre la importancia del Ahorro como hábito de vida. (Página web Grupo Mutual, 2020).

2.1.1.1.8 Responsabilidad Social



Ilustración 2- Responsabilidad Social

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de Facebook Grupo Mutual

En la página www.centrodeformación.grupomutual.fi.cr, se explica que Grupo Mutual se basa en el modelo de Triple Utilidad el cual es un modelo de empresa responsable y consiste en generar rentabilidad y mitigar los impactos negativos de las dimensiones.



Figura 4 – Triple Utilidad

Fuente: www.centrodeformación.grupomutual.fi.cr

2.1.1.1.9 Servicios que ofrece Grupo Mutual Alajuela La Vivienda

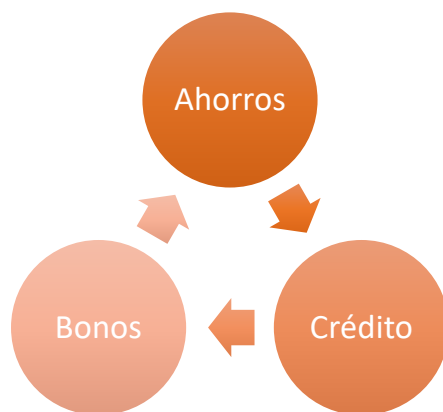


Figura 5 – Productos

Fuente: Elaboración Propia

2.2. CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.2.1. Gestión del Talento Humano

De acuerdo con Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, “diariamente las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos. La estructura y procesos de las organizaciones presentan características diferentes. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, lo que acelera cada vez más los cambios del medio ambiente. En el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas: industrialización clásica, industrialización neoclásica y la de información” (p.7).

El mundo actual se mantiene en constante evolución, es por eso por lo que las personas deben de estar actualizadas en todo sentido pues la competitividad entre las organizaciones es cada vez mayor, y tanto el individuo como la empresa se necesitan de sí mismos para poder avanzar.

El individuo necesita de la organización para satisfacer sus necesidades básicas, y la organización necesita del individuo para poder cumplir con metas y objetivos, para lograr aumentar cada vez más su competitividad.

Actualmente la tendencia al trabajo en equipo ha aumentado, pues si varios individuos dividen sus tareas, conforme a sus capacidades, logran más rápido los objetivos

propuestos, pero a su vez se crea una complejidad pues son personas diferentes, con diferentes formas de pensar, actuar, entre otros. Y es ahí donde las empresas deben de crear un departamento que se encargue de guiar a sus colaboradores para alivianar el peso de sus diferencias.

Abarca todas las actividades que los gerentes y realizan para atraer y mantener a los colaboradores, así mismo para cerciorarse de que se desempeñe su más alto nivel y se mantengan en la empresa.

Según Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, “El área de Recursos Humanos (RH) funciona en un contexto formado por organizaciones y personas. Gestionar personas significa trabajar con quienes forman parte de las organizaciones. Más aún, implica gestionar el resto de los recursos organizacionales con ayuda de las personas. Así, las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que opera el área de Recursos Humanos.” (P.6).

Desde siempre ha existido la administración en cualquier organización, sin embargo, con forme ha pasado el tiempo, se le ha tomado más relevancia cada vez, sobre todo en la parte de capital humano. Según Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, a lo largo de la historia la administración de capital humano ha pasado por varias etapas para llegar a lo que es actualmente.

	Industrialización Clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, Totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional	<u>Teoría X.</u> Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del status quo. Valor a la experiencia	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente	<u>Teoría Y.</u> Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación de los cambios que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar	Personas como factores de producciones inertes y	Personas como recursos organizacionales que	Personas como seres humanos proactivos,

a las personas	estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	necesitan administrarse.	dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como generadoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano.

Tabla 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

Fuente: Chiavenato I. (2017, p.9)

Para Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, “Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva.”

Entre más preparados estén los colaboradores de una organización, mejor va a estar preparada la empresa ya que son ellos quien le dan el valor agregado, no solo a nivel de conocimiento si no también cuando comparten sus habilidades para lograr los objetivos que la empresa requiere para ser competitiva.

Las organizaciones deben de mantener a sus colaboradores motivados, ya que esto hace que ellos se sientan parte de esta. Un colaborador motivado, se logra cuando se siente satisfecho con sus tareas diarias, siempre y cuando sean bien remuneradas, obtengan reconocimiento por sus labores, puedan tomar decisiones sin miedo represalias y tengan la posibilidad de crecer dentro de la misma organización.

El departamento de desarrollo humano debe de encargarse de motivar a los colaboradores y adicionalmente de guiar al activo más importante de la empresa por el camino del éxito, no solo a nivel empresarial sino también a nivel personal, pues de esta forma el colaborador se sentirá parte importante de la empresa.

Así mismo, Chiavenato (2017), afirma:

La gestión de recursos humanos (GRH) es un campo de estudio relativamente nuevo, que pasó y está pasando por cambios y transformaciones. Su papel está en expansión y cada vez más estratégico y menos operativo. Sus objetivos se están centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio. Cada vez más, la GRH se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización” (...) GRH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc. (p.96).

La gestión de los recursos humanos debe encargarse de planear, organizar y formar el desarrollo de todo lo que tiene que ver con promover el desempeño de los colaboradores, para que el colaborador logre cumplir sus objetivos tanto personales como los de la organización. También se encarga de crear un ambiente saludable en el que él se sienta en armonía y quieran pertenecer siempre a la empresa.

En el libro Chiavenato (2017), Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para dirigir funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados.

Así mismo establece las siguientes políticas:

1. Políticas de integración de recursos humanos:

a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos:

a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.

c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos:

a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.

e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazos que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de evaluación de recursos humanos:

- a) Cómo mantener una base de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

En relación con los objetivos del área de Gestión de recursos humanos, Chiavenato (2017) expresa en la página 105:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio.
4. Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias.

5. Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización.

Los procesos básicos de la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. (...) son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente con los que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. (Chiavenato, 2017, p.100).

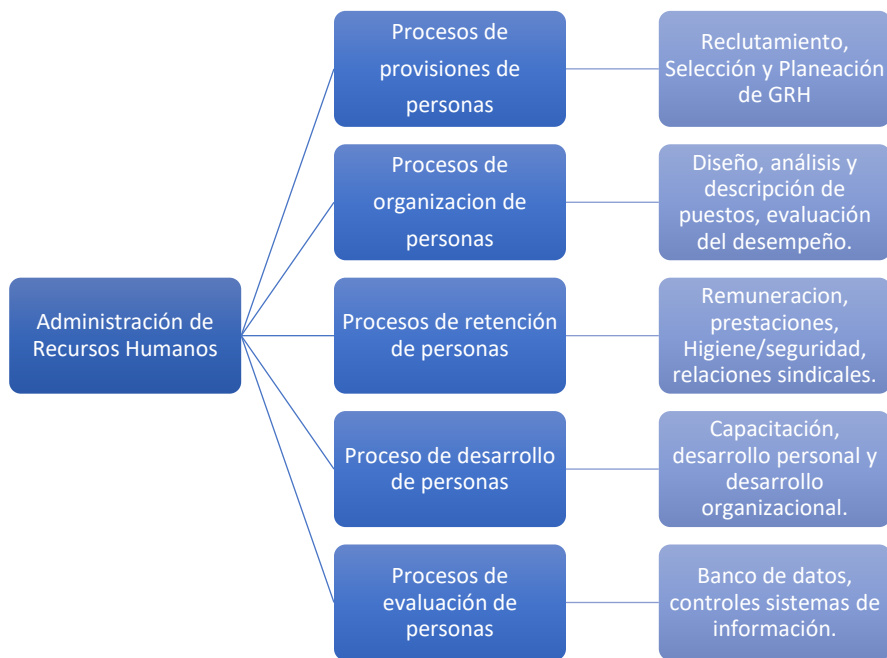


Ilustración 3 - Procesos y subprocesos en el área de Gestión de Recursos Humanos

Fuente: Chiavenato (2017, p.103)

2.2.2 Áreas Funcionales y subsistemas

Según Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, “Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se les integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas y a que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son muy variables, y, aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los demás lo hagan exactamente en la misma dirección y en la misma medida.” (pág. 101).

Los subsistemas son parte importante de la empresa ya que son necesarias para la gestión correcta, eficiente y eficaz de la organización de la empresa y el funcionamiento general de la misma.

Cada área es importante ya que es un proceso el cual ayuda a seleccionar a las personas cuyas capacidades son compatibles con los puestos y sus funciones, logrando así que los colaboradores se sientan comprometidas con su trabajo y lo logren de forma eficiente.

La gestión de desarrollo humano es una gestión que debe de ir de la mano de otros departamentos, no solo porque seleccionan y contratan al personal idóneo si no, porque si se realiza una buena gestión, se logra que los colaboradores asistan cada área para que puedan tomar sus propias decisiones y se obtenga una buena gestión.

Otro aspecto importante de la gestión que realizan los encargados del departamento de talento humano es crear las pautas relacionadas con la responsabilidad social de la empresa, no solo para con los colaboradores sino también para con la sociedad.



Figura 6- Áreas funcionales del recurso humano.

Fuente: Elaboración propia

En el libro Chiavenato (2017), Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, “Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales.” (pág.112).

2.2.3 Adquisición de talento

Adquisición de talento se define como “un enfoque estratégico para identificar, atraer e integrar talento para satisfacer eficiente y eficazmente las necesidades empresariales dinámicas”. www.losrecursoshumanos.com, (2019).

Adquirir talento se refiere básicamente a reclutar a los candidatos idóneos para los puestos que deben de ser cubiertos para la empresa, los cuales tienen total relevancia con el funcionamiento correcto y eficaz de la misma. La adquisición de talento ayuda con la mejora del empeño y además de la competitividad de la organización, adicionalmente va de la mano con la creación de nuevas redes con potenciales candidatos y mejor el posicionamiento de la marca, provocando un aumento su fama y creando una buena imagen empresarial.

2.2.3.1 Reclutamiento y selección del personal

Chiavenato (2017) en su libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, se refiere a Reclutamiento como “es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (pág. 128)

El reclutamiento es un punto clave en la organización por lo que debe de analizarse como una acción estratégica, ya que al realizarse debe de crearse una campaña que atraiga a los candidatos correctos, y que la organización necesita para ocupar el puesto. Debe de realizarse una comparación entre lo que necesita el puesto y las habilidades que posee la persona que se va a contratar, para asegurarse un proceso óptimo. Para realizar un

buen reclutamiento, la descripción del puesto debe de ir específica y las responsabilidades que este conllevará, así se evita que candidatos erróneos inicien el proceso y evita un reproceso.

Para realizar un buen reclutamiento, el reclutador debe analizar aspectos como: cual es la necesidad que posee la empresa, cual es el cargo que debe de ocupar, cuáles son las habilidades blandas y duras que poseen los candidatos, que técnica de reclutamiento debe de utilizar, que opciones ofrece el mercado, que necesidades tiene el candidato, entre otras. Ya que debe de asegurarse de pasar a la siguiente etapa a los candidatos que realmente tengan compatibilidad con lo que se está necesitando. Y dependerá de la empresa si realiza su propio reclutamiento o lo encarga en manos de reclutadores externos.

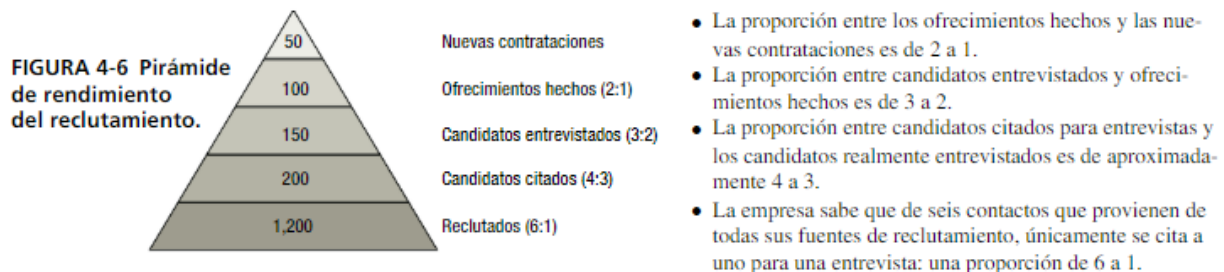


Figura 7-Pirámide de rendimiento del reclutamiento

Fuente: Dessler (2015), Administración de recursos humanos (pág.95) .

2.2.3.1.1 Tipos de reclutamiento

Los tipos de reclutamiento se refieren a la forma en la que la empresa atrae a los candidatos para ocupar las vacantes, basados en sus experiencias laborales como emocionales, existen tres tipos: interno, externo y mixto.

1. **Interno:** Se refiere a cuando el departamento de desarrollo humano realiza promociones dentro de la misma empresa, para que sus colaboradores actuales obtengan un nuevo desafío, en un área diferente y con responsabilidades más grandes que las actuales, y muchas veces implica mayor dificultad. En pocas palabras implica, que se asciende o se cambia de departamento / área según la necesidad que tenga la empresa.

Puede darse ya sea reacomodando puestos, desarrollando programas de carrera profesional, se puede otorgar el puesto también a candidatos que tengan estudios relacionados con la vacante y sus funciones, entre otros.

Este tipo de reclutamiento es una buena técnica ya que hace sentir al colaborador que lo toman en cuenta, y esto fortalece su motivación en la empresa, por consiguiente, hace que el colaborador se sienta parte valiosa de la organización.

Adicionalmente, a nivel de costos para la empresa, los minimiza pues se evita contratación de empresas externas expertas en el proceso, disminuye costos de publicidad, y tiempos de espera. Se ahorra costos de socialización, pues el colaborador ya conoce como se trabaja en la organización, como es el clima laboral, su código de los productos y servicios que brinda la empresa, entre otros, y se retiene al talento clave al tomarlos en cuenta, dándoles un puesto muchas veces, con más jerarquía, y se aprovecha el potencial que este posee.

Este proceso se puede realizar mediante plataformas como correo electrónico, buzón interno, llamadas telefónicas, boletines, tableros en línea, entre otros. Dependerá del nivel jerárquico o de la confidencialidad que debe de mantenerse

por el puesto. Otra opción es que si el candidato ya lo tenía reconocido el reclutador puede dirigirse directamente a él y a su encargado para buscar el interés que pueda tener el candidato en el puesto a ofrecérsele.

Entre los errores comunes que podemos observar al hacer reclutamiento interno, es que se promueva a los colaboradores por antigüedad, únicamente por las habilidades duras, sin tener en cuenta las blandas, por recomendación de altos mandos, entre otras.

Entre las **ventajas** de este tipo de reclutamiento, Chiavenato (2017) menciona las siguientes:

- Es más económico;
- Es más rápido;
- Presenta y un índice mayor de validez y de seguridad;
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal y desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. (p.134).

Y como **desventajas** de este tipo de reclutamiento, el autor expresa las siguientes:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel de puesto superior al que ingresan.
- Puede generar conflicto de intereses... crear una actitud negativa en los empleados que no son contemplados.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”, al promover continuamente a

sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel máximo de incompetencia.

- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización (...) esto provoca una descapitalización del capital humano. (p.135-136).

Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. Chiavenato (2017, p.136).

2. **Externo:** Se refiere cuando la empresa busca llenar la (s) vacante (s) con candidatos provenientes de afuera de la organización. Dichos candidatos deben de tener ciertas características y competencias necesarias. Esto permite que la empresa se llene de nuevas ideas, y obtenga una visión externa.

La necesidad de buscar candidatos externos puede darse por varios motivos, ya sea porque se necesita un experto en el puesto a ocupar la vacante que tenga experiencia, que sea especialista en el área, entre otros.

Este proceso se puede realizar mediante anuncios en redes sociales, en periódicos, revistas, contratando a empresas externas, ferias de empleo, páginas web, anuncios, bolsas de empleo, entre otras.

Esta opción de reclutamiento puede ser más costoso pues, debe de invertirse tiempo en la búsqueda y formación de los nuevos talentos, en el proceso de socialización, inclusive puede influir en la motivación de los colaboradores al no tomarlos en cuenta para ocupar la vacante.

Como **ventajas** del reclutamiento externo, Chiavenato (2017) menciona las siguientes:

- Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos. (pág. 139)

Como **desventajas**, Chiavenato (2017) menciona:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede provocar barreras internas.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa. (pág. 139 y 140).

3. **Mixto:** Es cuando se promueve a un colaborador interno a otro puesto, y se debe cubrir la vacante que este dejó con un nuevo candidato de forma externa. Cuando se promueve a un colaborador dentro de la misma organización, en algún punto

deberá reclutarse algún individuo externo a menos que eliminen el puesto vacante del todo.

Este tipo de reclutamiento es positivo ya que permite adquirir nuevos talentos para la organización y a su vez, darles la oportunidad a los talentos que ya se encuentran en la empresa anteriormente.

2.2.3.1.2 Pasos del reclutamiento

Los pasos del reclutamiento fueron recuperados de <https://concepto.de/reclutamiento/> (2019)

- Surge un puesto a cubrir, ya sea por ser creado o por quedar libre.
- Se informa a la sección de selección acerca de esta necesidad.
- Descripción del puesto laboral, se requiere precisar funciones y objetivos.
- Descripción de competencias necesarias para llevar a cabo las labores.
- Perfil del puesto, se obtiene mediante la descripción del tipo de trabajo a realizar.
- Se analiza la importancia de este puesto dentro de la organización.
- Valoración de reclutamiento interno, esto depende de las políticas y exigencias de la empresa.
- Se establecen los medios de reclutamiento externo, como aviso por medios sociales, radio, periódico, entre otros. También mediante intercambio de cartera.
- Se reciben a los posibles candidatos, éstos proporcionan un currículum y a veces, carta de presentación.

2.2.3.1.3 Reclutamiento de personal inclusivo

El éxito de una organización no depende solo de cumplir metas y objetivos, depende también de aspectos sociales, legales, entre otros. Es por ello, que este tema es tan importante, ya que un reclutamiento de personal inclusivo da una buena percepción de la empresa, pues es una población que ha sido excluida durante muchos años, y tiene las mismas capacidades o mejores que las de personas que no tienen condiciones especiales.

Adaptar puestos de trabajo a las diferentes capacidades que tienen los colaboradores, no solo enriquece y es un deber social si no que hace que el colaborador se sienta parte de la empresa. La diversidad es un factor clave para el éxito de la organización, además atrae innovación y creatividad, además de agregar valor a las actividades cotidianas y se da una mayor productividad.

2.2.3.2 Selección de personal

Según Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”

En este proceso se busca a los candidatos que tengan características a fin, con el puesto al que están aspirando. Entre más parecidas sean estas, mejor preparado va a estar el candidato, ya que posee el conocimiento y las habilidades que se requieren para ocupar la vacante.

En su libro Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2017), explica “la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla. Pero representa una puerta de entrada para la organización. Y necesita ser atractiva para los candidatos.” (pág. 144).

Este proceso es importante porque filtra a los candidatos idóneos para la empresa, aquellos que se cree son los que “se pondrán la camiseta de la empresa” y lucharán con sus habilidades por lograr las metas que se necesitan para que la empresa mejore su efectividad y su eficiencia.

Además, en el mismo libro, Chiavenato (2017), Administración de Recursos Humanos, menciona tres modelos de comportamiento en los que se basa la selección del personal.

1. Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.
2. Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.
3. Modelo de clasificación: es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

Bases para la selección del personal según Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos.

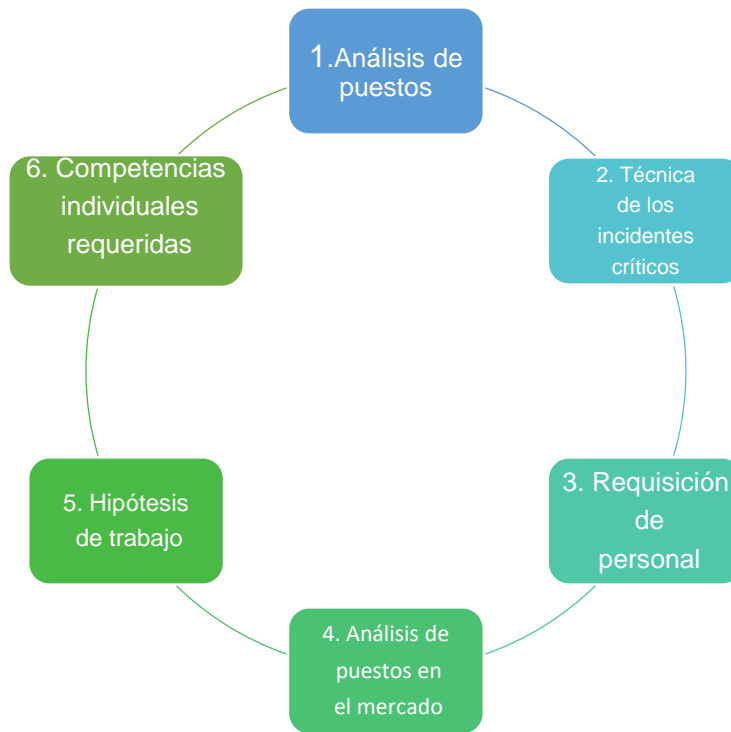


Figura 8- Obtención de la información sobre el puesto.

Fuente: Chiavenato 2017(pág.148).

1.Descripción y análisis de puestos: Es la descripción de las características que el puesto necesita y la presentación de lo que se va a necesitar que el candidato tenga para lograr un buen proceso.

2.Técnica de los incidentes críticos: En esta etapa se especifica por parte del que será jefe, las características deseables que debe tener el candidato y las que no se desea que tenga, por ejemplo: característica deseable: buen servicio al cliente, característica indeseable: impaciencia. Es más, a criterio subjetivo.

3.Requisición del personal: Es una comparación entre las características que el jefe desea que el candidato tenga, con las que el candidato tiene.

4.Analisis de puestos en el mercado: Cuando no existe un puesto en la empresa, se debe de analizar la competencia, para ver si es necesario implementarlo, los costos, ventajas y desventajas.

5.Hipotesis del trabajo: Si no se pudo obtener la información respecto al puesto, se debe de crear una idea del contenido del puesto y las características que este exige.

6.Competencias individuales requeridas: Son las habilidades blandas y duras que la empresa necesita que el candidato tenga para ocupar el puesto.

Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos explica que hay diferentes tipos de técnicas de selección, entre ellas entrevistas de selección, pruebas, exámenes psicométricos y de personalidad, técnicas de simulación.

2.2.3.3 Tendencias de reclutamiento y selección:

Entre las nuevas tendencias de reclutamiento y selección podemos encontrar varias, sin embargo, las principales se detallan a continuación:

- Bases de datos de contratación “big data”: Básicamente es una base de datos que contiene toda la información sobre los candidatos, que han aplicado para los diferentes puestos en diferentes empresas, basado en eso la big data crea un modelo predictivo de si el candidato va a alcanzar el éxito o no.

- Gamificación: Es una propuesta que busca atraer a los candidatos mediante plataformas de juegos en los cuales, miden los comportamientos dependiendo de la toma de decisiones o comportamiento que tengan en el juego.
- Employer Branding: esta tendencia se enfoca en darle una buena imagen a la marca tanto para los que trabajan en la organización como para las personas que la ven desde afuera, los cuales podrían ser el talento potencial de la organización.
- Horarios más flexibles: diferentes turnos ya que las personas están en constante movimiento, recibiendo algún tipo de educación (universidad, cursos libres, post grados, etc.), o bien que tengan alguna necesidad familiar (cuido de hijos, padres, etc.), entre otros.
- Análisis de competencias: incluye no solo habilidades duras, como siempre se ha visto, si no también habilidades blandas.
- Espacios de trabajo más confortables: Instalaciones con zonas verdes, piscina, canchas de deportes, pistas de correr, entre otros. Ya que actualmente las personas buscan tener una vida más sana entre las rutinas cada vez más aceleradas.
- Contenido digital: creación de plataformas en las cuales los colaboradores puedan recibir educación, información, entre otros, desde cualquier lugar.
- Reclutamiento 2.0: Se refiere a la contratación de candidatos por medio de redes sociales que automatizan la información y está siempre actualizada para reclutar de forma más rápida.

2.2.4 Cuarta revolución industrial y su impacto en el trabajo

Se dice que la cuarta revolución industrial viene para modificar el mundo actual, Schwab (2016), en su libro "La Cuarta Revolución Industrial" la describe: "Comenzó a principios de este siglo y tuvo como base la revolución digital. Está caracterizada por un Internet mucho más móvil y mundial, por sensores más pequeños y potentes, y por inteligencia artificial y aprendizaje automático". Adicional a esto explica, "Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes".

Actualmente, con la llegada de la cuarta revolución industrial o también llamada Revolución 4.0, son muchas las transformaciones a las que están expuestas las diferentes industrias a nivel mundial, ya que ahora no solo se centra en la competitividad si no también trae nuevos retos de adaptabilidad. Esta nueva revolución tiene relación con la forma en la que las tecnologías se integran en la sociedad, e inclusive en el cuerpo humano.

Muchas empresas están utilizando la llamada transformación digital, la cual consiste en que muchos procesos industriales se están digitalizando, esto obliga a replantear nuevas formas de realizar los trabajos y formas en las que se opera, inclusive a disminuir en muchos casos el número de colaboradores que realizan los procesos, por ejemplo: en términos generales, esto significa que actividades repetitivas están cada vez más cerca de ser codificados y ejecutados por las máquinas, así mismo, empleos que impliquen contacto con otros seres humanos seguirán aumentando su demanda, ya que la robótica e informática no tienen la capacidad total para reemplazarlos. Es por esto por lo que las

nuevas generaciones deberán buscar y crear nuevas profesiones, que se mantengan en constante actualización y vayan de la mano con el nuevo panorama laboral que está ingresando a todos los países.

La cuarta revolución industrial trae consigo muchos nuevos empleos y muchos otros van a desaparecer, gracias a la evolución económica, social y digital. Los nuevos empleos, se espera que vayan de la mano con todo lo relacionado a tecnología, por ejemplo, drones, robótica, ciberseguridad, inteligencia artificial, entre otros.

Se debe de tener en cuenta que la cuarta revolución industrial no significa que emergerán nuevas tecnologías, sino que es la actualización de las ya existentes como nunca habían sido vistas. La velocidad con que están ingresando es como nunca se había visto, al igual que la afectación no tiene precedentes. Este proceso solo va a ser positivo para quienes sean capaces de innovar y adaptarse, pero se espera que mejore los niveles de ingresos y mejore la capacidad económica de muchos países.

En el tema de las industrias, deberán de buscar la mejor alternativa para la competitividad y empezar a invertir en ella, si no entienden la importancia y evitan correr el riesgo perderán posicionamiento en el mercado y probablemente su competencia sea más fuerte cada vez. Si lo logran implementar de una manera adecuada, permitirá mejoras en los productos, las cadenas de valor y las expectativas de los clientes.

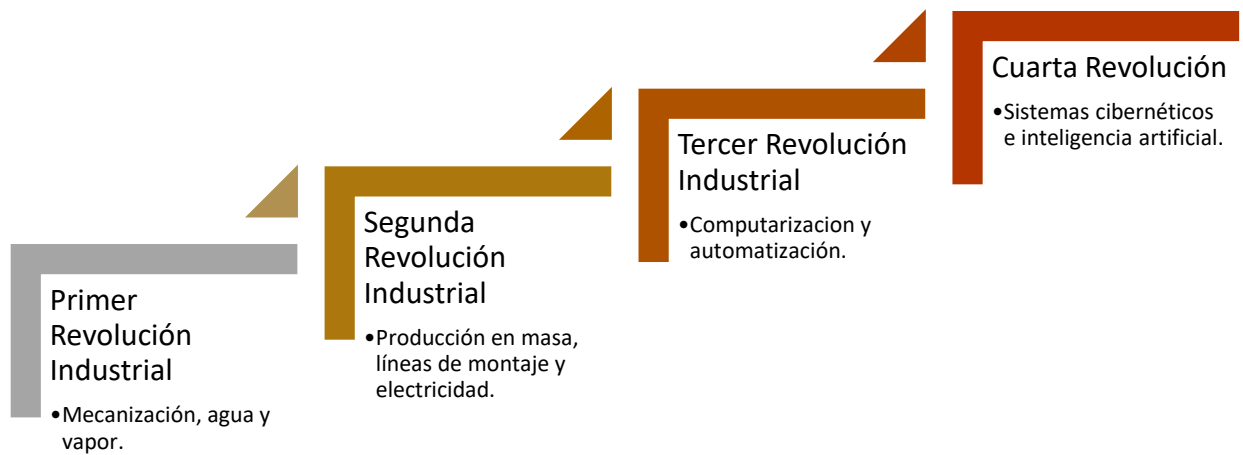


Figura 9- Diagrama de las primeras cuatro revoluciones industriales

Fuente: Elaboración propia

Tipos de tecnologías que vienen con la revolución 4.0

- Internet de las cosas.
- Drones.
- Inteligencia artificial.
- Robótica.
- Biotecnología.
- Impresión 3D.
- Transmisión y almacenamiento de energía.
- Realidad virtual y aumentada.

2.2.5 Inteligencia Artificial

Según la historia, el término inteligencia artificial se escuchó por primera vez entre los años 1950-1960, en Estados Unidos. J. McCarthy, M. Minsky, N. Rochester y C. E. Shannon, fueron los primeros en utilizarlo.

Sus principales funciones se centran en las matemáticas, la lógica y algoritmos, ya que, al combinar dichas funciones con computadores, se forma lo que es la inteligencia artificial. Su principal objetivo es crear máquinas que presenten capacidades como las que tienen los seres humanos, esto para facilitar la vida del ser humano, adicional a esto es una ciencia cambiante y experimental. La IA trae consigo nuevas oportunidades de negocio, innovación y cambiará la forma actual en la que las empresas están operando.

Sin darse cuenta, el ser humano ha tenido presencia de esta inteligencia desde hace décadas, desde reconocimientos de voz, reconocimiento de datos biométricos, entre otros. Inclusive existe mucha inteligencia artificial en los computadores que se utilizan en ciertas empresas para realizar determinados trabajos, en las máquinas operarias, en los teléfonos móviles, lavadoras, cámaras digitales, en los vehículos, redes sociales, correos electrónicos, entre otros, básicamente en cada artículo que se utiliza para la vida cotidiana existe una parte de inteligencia artificial.

Es un gran elemento en muchas empresas, por ejemplo, en las de servicios, funciona para ayudar con la transformación digital y la digitalización, inclusive da una mayor oportunidad de razonamiento y fortalece la toma de decisiones en las organizaciones, desde el proceso de reclutamiento hasta las decisiones para mejorar la competitividad y la marca. El secreto de implementar una buena inteligencia artificial radica en saber controlarla para que no juegue una mala pasada, esta se centra en los datos que

almacena y que analiza, de eso dependerán los resultados. Si los datos están correctos los resultados serán correctos, pero si la información no está clara y concisa se puede caer en errores, ya que siempre necesitará de un cerebro humano que sea su guía.

La IA, se basa en tres principios en razonamiento para que extraiga información de diferentes bases de datos, entendimiento para que analice dicha información y la interacción para que intercambie la información con la persona que esté utilizando el dispositivo.

Si bien, aun la inteligencia artificial está iniciando en las organizaciones, con la presencia de la cuarta revolución industrial, definitivamente va a ir aumentando poco a poco, inclusive se espera que exista la IA en casi todos los procesos que realizan las empresas, no solo para la creación de productos o servicios, sino también para ser reconocidos por los clientes y lograr obtener mayor competitividad. La inteligencia artificial no es solo realizar procesos repetitivos, se trata también de implementarla y enseñarle a tomar decisiones y solucionar problemas a los que se enfrentan las empresas.

En cuanto a sus ventajas en el mundo empresarial existen muchas pero las que más serán notadas en la parte de los clientes, se puede implementar sistemas que logren dar respuesta ante las altas demandas de los clientes, y aumentar las estrategias de fidelización con la marca.

La implementación de esta inteligencia mejorará la productividad de los colaboradores, ayudándoles a canalizar mejor su tiempo y su esfuerzo en pro de la organización, además de que se verá una mejora significativa en el desarrollo de las empresas, les permitirá mejorar su calidad de vida empresarial pues cada uno podrá darle su propia

esencia a la tarea asignada. Inclusive en la parte de talento humano se prevé que los colaboradores deberán estar en constante actualización, ya que al igual que el fenómeno que trae consigo la cuarta revolución industrial, muchos empleos desaparecerán y muchos surgirán.

En muchos procesos de producción de bienes, se podrá mejorar el control, distribución y almacenamiento de los productos mediante bases de datos que serán a tiempo real.

Se dice que existen dos tipos de inteligencia artificial: La aplicada y la Generalizada.

Aplicada: Se refiere a la ejecución de una única tarea, y es la inteligencia artificial más común hasta ahora.

Generalizada: Se encarga de varias tareas a la vez, ya que posee el conocimiento para solucionar diferentes dificultades, es una tecnología que apenas está abriéndose camino.

Actualmente la Inteligencia artificial es utilizada también para procesos de reclutamiento y selección de personal, mediante programas que permiten llegar a los candidatos con un perfil determinado, facilitando la búsqueda del candidato ideal. Realiza la búsqueda mediante palabras clave, y busca las cualidades que se requieren para una vacante determinada, no solo busca los términos, si no también revisa su historial de contrataciones y la presencia digital a través de la web. Permite escoger personal adecuado a las necesidades que posee la empresa basado en las capacidades.

2.2.6 Habilidades Blandas

Hace un tiempo, las empresas generalmente buscaban nuevos integrantes, pero únicamente se fijaban en sus estudios académicos, en la experiencia con puestos iguales o similares que el candidato adquirió, el lugar de estudio, ente otros y dejaban de lado lo más importante, las habilidades que tiene el futuro colaborador en cuanto a su forma de ser, forma de realizar las tareas, de liderar y de tratar a sus compañeros.

El término habilidades blandas se refiere a las características, competencias, aptitudes, valores, conocimientos y rasgos que la persona trae desde su nacimiento y que ha desarrollado a través del tiempo, va muy de la mano con su personalidad además con el manejo de la inteligencia emocional, si bien es cierto no son habilidades cuantificables, juegan un papel importante para las organizaciones ya que, si existe un buen manejo de éstas, el clima organizacional es más grato y se crea una mayor cooperación entre los colaboradores.

Hoy en día las organizaciones buscan personas con habilidades blandas bien definidas, los programas universitarios han tomado cada vez más conciencia sobre la importancia de dichas habilidades, por lo que buscan técnicas cada vez más novedosas para que el estudiante logre desarrollar nuevas destrezas que se relacionen con comprender a los demás individuos, además que son utilizadas para realizar cualquier tipo de trabajo, y que son utilizadas para influenciar a otros y mantener el éxito empresarial. Además, se están convirtiendo en una prioridad en el momento de contratar a un colaborador, ya que es lo que hace que un individuo se diferencie de otro.

Es importante reconocer que todos los seres humanos poseen habilidades blandas, las cuales son capacidades importantes que ayudan a solucionar conflictos, negociar con

otros colaboradores de la misma empresa u otra, y sobre todo porque hoy en día con el mercado tan competitivo y el mundo tan globalizado, las empresa buscan cada vez mayor posicionamiento en el mercado y lo logran a través del buen manejo de sus colaboradores, ya sea obteniendo líderes que sepan guiar a sus compañeros o bien, realizando trabajos en equipo. Para las empresas que se dediquen a brindar servicios, las habilidades blandas juegan un papel importante, ya que, si el colaborador utiliza de buena forma estas habilidades y en un caso de mal entendido con los clientes sabe cómo manejarlas, se mejorará la relación existente con el cliente.

En Costa Rica se conoce que el 70% de la población no posee habilidades blandas desarrolladas, aspecto que le está jugando una mala pasada a los candidatos, pues como antes se había mencionado, son un requisito que actualmente las empresas las tienen bajo la lupa, ya que reconocen que el que los ofertantes no sepan ni siquiera que son ni cómo utilizarlas, disminuye su satisfacción en cuanto a la necesidad de productividad y desarrollo.

Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable y efectivo, para que siempre pueda cumplir con sus labores.
Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar de lado las emociones y problemas personales, en horas laborales.
Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar y negociar con comapeiros y clientes para lograr el ganar-ganar de ambas partes.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Respetarse entre compañeros y llegar a cuerdos para solucionar conflictos.
Energía y dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> • Motivarse entre compañeros y buscar soluciones cuando todo se ponga difícil.

Figura 10- Habilidades blandas requeridas en CR.

Fuente: Campos Michelle (13 julio 2019). "Habilidades blandas más requeridas para los puestos de trabajo en Costa Rica". Periódico La Nación www.nación.com

En general, entre las habilidades que más buscan los empleadores a nivel mundial, se destacan:

- **Servicio al cliente:** tener un buen servicio al cliente implica no solo escucharlo, sino buscarles la solución a sus necesidades y saber cómo negociar con ellos. Encontrar siempre la forma de que tengan una buena experiencia ya sea en la compra o adquisición de bienes / servicios.
- **Toma de decisiones:** Implica tomar decisiones sabiamente en pro de la empresa, desde lo más simple hasta lo más complicado. Las empresas buscan colaboradores que sean capaces de enfrentar problemas, pero que encuentren una solución en el menor plazo posible.

- **Trabajo en equipo:** Actualmente las empresas buscan personas que puedan unir sus ideas, y sus acciones para lograr el éxito de ésta. Lograr complementarse entre colaboradores, dejando de lado la competencia es un rasgo muy importante y al que muchas empresas le dan un valor agregado.
- **Buena comunicación:** La capacidad que logren los colaboradores entre sí, para obtener esta habilidad es muy importante ya que una buena comunicación mejora la competitividad de la empresa y ayuda a obtener el éxito de esta. Adicional, se logra un cumplimiento de metas y objetivos más eficaz.
- **Actitud positiva:** Cuando los colaboradores mantienen una actitud favorable, sin lugar a duda el ambiente organizacional mejora, y por ende una mayor productividad.

2.2.7 Capacitación

Según Chiavenato (2017), en su libro “Administración de Recursos Humanos” el término de capacitación: es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (pág.331).

También Dessler (2017), en su libro “Administración de Recursos Humanos” define capacitación como: dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. (pág.154).

En otras palabras, el proceso de capacitación es aquel que busca guiar a los colaboradores sobre la manera en que deben de realizar sus actividades cotidianas, y que, a su vez, los ayuda a potencializar sus habilidades para lograr los objetivos empresariales establecidos. Con este proceso el colaborador, logra aumentar sus conocimientos y adquirir nuevas aptitudes, permitiéndole adaptarse fácilmente a los cambios tan competitivos en el mundo laboral, no solo para el puesto que desempeña actualmente, sino también para los futuros a desempeñar. La capacitación debe de darse basada en las necesidades reales que tiene la empresa.

Es importante que cada organización cuente con un continuo plan de capacitación, que brinda al empleado la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades, y nuevos cargos. Administrar el talento humano, es un reto importante para la organización y su departamento de desarrollo humano, ya que de eso dependerá el éxito o el fracaso de la organización. En tiempos antiguos se remuneraba a los colaboradores por las acciones que realizaban, por su esfuerzo corporal, actualmente se remunera principalmente por su conocimiento; una buena capacitación hace que el colaborador se sienta parte de la empresa, inclusive le motiva, mejorando su rendimiento, elevando su productividad y logrando el éxito empresarial. Por medio de la capacitación, se logran colaboradores que saben qué hacer, como actuar ante diversas dificultades, logrando buenas negociaciones entre sus colaboradores y la empresa.

2.2.7.1 Fases de Capacitación

1.Diagnóstico de necesidades

En esta etapa se busca a profundidad, cual es la carencia que posee la organización y que debe de mejorar, se analiza toda la empresa para saber en qué departamento o área se necesita la capacitación, además de analizar los objetivos y metas que posea la organización, así como los resultados obtenidos hasta la actualidad.

Se investiga también la forma de realizar las tareas que utilizan los colaboradores, y su rendimiento.

Debe responder a preguntas como:

¿A quién debe capacitarse?

¿Qué debe de enseñarse?

¿Cómo debe enseñarse?

¿En cuánto tiempo debe enseñarse?

¿Dónde debe enseñarse?

¿Por qué debe de enseñarse?

Todo debe de ir bien estructurado y preparado, para que de esta forma se evite capacitaciones erróneas, que, en lugar de ser una inversión para la empresa, sería un gasto, además de asegurarse de que el colaborador reciba una correcta formación.

Según Chiavenato (2017), en su libro "Administración de Recursos Humanos" el DNC debe realizar tres análisis (pág.334):

1.Sistema organizacional: nivel de análisis de toda la organización.

2.Sistema de capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos.

3.Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas.

Para saber con exactitud qué tipo de capacitación se puede realizar, se debe de hacer evaluaciones del desempeño, observaciones, entrevistas, reuniones, cuestionarios, exámenes, entre otros.

2. Diseño de Programas de Capacitación

Se deben de crear programas que vayan de la mano con los objetivos y metas organizacionales, y que, a su vez, logren cubrir la necesidad detectada anteriormente.

Se establece que temas va a tratar el curso, y la forma en que se va a desarrollar el aprendizaje, la duración y los materiales que se van a utilizar.

En esta etapa se crea la guía necesaria para que el colaborador reciba una buena capacitación que le permita obtener nuevos conocimientos, que pueda utilizar tanto para el puesto actual, como para los siguientes, adicionalmente que le permita desarrollar sus labores de forma eficiente y eficaz, disminuyendo errores en el proceso.

3. Ejecución de la Capacitación

En esta etapa se da el inicio a la capacitación, el capacitador comienza a desarrollar el programa de la capacitación, conforme a los temas, tiempos, entre otros aspectos ya definidos anteriormente.

El capacitador deberá de motivar a los colaboradores de una forma que logren obtener el mayor aprendizaje posible, para que cuando estos realicen sus tareas apliquen lo aprendido y como se explicó anteriormente, se disminuya el nivel de reprocesos.

Puede utilizar diferentes metodologías, para asegurarse de que los colaboradores aprendan de una manera más entretenida.

4. Evaluación

En esta etapa, se da una medición para obtener qué tan favorables fueron los resultados en el proceso de aprendizaje, y revisar hasta qué punto se han cumplido las metas organizacionales si el resultado es desfavorable, se debe de repetir el proceso.



Figura 11- Ciclo de Capacitación

Fuente: Elaboración propia, información tomada de Chiavenato 2017 (pág. 333)

Según explica Chiavenato (2017), en su libro Administración del Recurso Humano, existen 5 niveles de la capacitación (pág.344-345):

- 1- Nivel 1: reacción y/o satisfacción y acción planeada.
- 2- Nivel 2: aprendizaje de nuevas habilidades.
- 3- Nivel 3: aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas.
- 4- Nivel 4: impacto en los resultados del negocio.
- 5- Nivel 5: rendimiento de la inversión (ROI)

El nivel uno, se enfoca en la reacción que tuvo la capacitación en el colaborador, es decir, si fue satisfactoria o no. Es el nivel más importante de la evaluación de la capacitación.

En el nivel dos, los participantes empiezan a cambiar su comportamiento y a adecuar los nuevos conocimientos a sus actividades cotidianas, como resultado positivo de la capacitación. Obtienen nuevos conocimientos y habilidades.

En el nivel tres, adecuan totalmente los nuevos conocimientos, a la ejecución de sus tareas, mejorando su eficiencia y eficacia para lograr las metas de la empresa.

En el nivel cuatro, se observa el impacto que obtuvo la capacitación y los cambios que implemento el colaborador, en las metas organizacionales y objetivos.

En el último nivel, se puede observar los resultados, pero reflejados en la parte monetaria, si fueron positivos se obtienen ganancias, y si no pérdidas.

2.2.8 Coaching

Según Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos, el coaching se define como “una relación de dos personas: líder y subordinado, es decir, entrenador (coach) y aprendiz. La principal característica del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí.”

El coaching es una técnica que ayuda a mejorar la comunicación entre colaboradores y que está enfocada al cumplimiento de metas organizaciones, aumentando el rendimiento de estos, tanto en la vida profesional como laboral.

El coaching es una técnica enfocada al acompañamiento, pues no cambia a las personas, sino que basados en sus mismas creencias los enfrenta con sus contradicciones para buscar la mejor manera de que el coachee obtenga más confianza en sí mismo y busque su camino al éxito.

2.2.8.1 Competencias Básicas

Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos, indica la definición de competencias básicas como “Las competencias básicas (en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica personal) son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas.”

Significa que las competencias básicas son un conjunto formado por las habilidades adquiridas, los conocimientos, valores, actitudes, emociones y cualquier componente que le ayudan al individuo a responder adecuadamente para cumplir con diversas tareas

que requiere el puesto, así mismo, son competencias que utiliza también para el ámbito social y personal.

Según Chiavenato (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos, actualmente hay 7 nuevas competencias:

1. Aprender a aprender: las personas deben contribuir de forma constructiva en todo y, por tanto, deben estar en condiciones para aprender continuamente.
2. Comunicación y colaboración: antes, el buen desempeño significaba realizar un conjunto de tareas repetitivas y la calificación se restringía a cada labor particular.
3. Raciocinio creativo y resolución de problemas: en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de la solución de problemas y del aumento en la productividad del trabajador.
4. Conocimiento tecnológico: antes, saber de tecnología significaba operar máquinas o computadoras para procesar textos o hacer análisis financieros.
5. Conocimiento de los negocios globales: hoy predomina la necesidad de tener a personas capacitadas en un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, cambiante y volátil.
6. Desarrollo de liderazgo: el nuevo imperativo es identificar y desarrollar a personas capaces de dirigir la empresa en el siglo XXI.
7. Autoadministración de la carrera: como las calificaciones que se necesitan no cesan de evolucionar y cambiar, las personas tienen que asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, conocimientos y competencias exigidos tanto por su actividad actual como para actividades futuras. (pág.348.)

2.2.9 Proceso de Inducción

El proceso de inducción siempre ha existido a lo largo de la historia, aunque no existe un registro exacto de cuándo empezó este proceso, se conoce que inclusive se ha dado, mucho antes de la primera guerra mundial, ya que siempre que exista una persona que deba realizar un trabajo o tarea se le debe de aportar el conocimiento adecuado para que pueda realizarlo. Se dice que se empezó a hacer énfasis en este proceso a partir de la primera guerra mundial, ya que se debía seleccionar a los mejores soldados, explicarles cómo debían trabajar y por qué.

Fue a partir de los años 1990 – 2000 que las organizaciones le han tomado cada vez más importancia al proceso. Gracias a la motivación que le da a los colaboradores y los resultados obtenidos, el proceso de inducción es tan importante que han buscado a lo largo de este tiempo, distintas técnicas que permitan una buena experiencia, tanto así que hasta se han creado plataformas digitales para realizarlo.

Según Dessler (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos, el proceso de inducción se define como: “Procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa.” (pág.152).

Consiste en brindarle la información adecuada a los colaboradores para que puedan realizar las tareas que necesite el puesto para lograr los objetivos de la empresa. Este proceso se inicia desde que el candidato se presenta en la organización a solicitar una vacante, por lo que es importante que cada colaborador conozca los aspectos básicos de la empresa.

Este procedimiento es creado más que todo para ir familiarizando al colaborador con la filosofía empresarial, sus creencias, valores, su misión, visión y lograr que tome el sentido de pertenencia a la empresa, a su vez se motive para cumplir metas y objetivos organizacionales.

En su libro Administración de Recursos Humanos, Dessler (2017), menciona los objetivos de la inducción, los cuales son:

- 1- Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
- 2- Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
- 3- Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
- 4- Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera como hace las cosas.

En el proceso de inducción se debe de explicar, desde la filosofía empresarial, hasta información necesaria y fundamental del puesto, incluidos los horarios, vacaciones, y la organización en general.

Actualmente, las empresas han ido evolucionando este proceso, pues contratan sitios web que dan la inducción general, de forma digital para disminuir los tiempos en el proceso.

2.2.9.1 Tipos de inducción:

- 1- General: tiene que ver con todo lo relacionado a la empresa, sus creencias, valores, ética empresarial, entre otros.
- 2- Específica: tiene relación con el puesto en sí que se va a desempeñar.

Además, puede ser formal o informal.

Formal: Se da a conocer por medio de los canales formales de la empresa, ya sea anuncios, correo electrónico, entre otros.

Informal: Se encarga algún colaborador del departamento de desarrollo humano, se realiza de forma empírica.

2.2.9.2 Proceso de Inducción

Primera etapa

Se les da el recibimiento a los nuevos integrantes de la empresa, el departamento de desarrollo humano es el encargado de realizar las diferentes actividades para que se vayan familiarizando con la empresa.

Segunda etapa

Se les facilita a los nuevos colaboradores, diferente información sobre la empresa con el fin de que vaya conociendo como funciona y se empiece a familiarizar.

Tercera etapa

Se analiza el programa de inducción para realizar las correcciones necesarias.

Cuarta etapa

Es la parte en la que se pone en práctica el proceso de enseñanza. En esta etapa, se enseña básicamente las tareas que debe de realizar, los contactos a los que debe de llamar en caso de dudas o emergencias, cuales departamentos tienen relación directa con el cargo a ocupar, entre otras.

Este proceso es importante porque si se da de una forma correcta, se motivará al colaborador, haciendo que este se sienta parte de la empresa. La principal función del proceso es lograr una buena integración entre el colaborador y el lugar donde va a laborar, creando un ambiente óptimo para realizar sus funciones.

La inducción, posee grandes ventajas tanto para los colaboradores como para la empresa, ya que en la mayoría de casos este proceso disminuye la incertidumbre que puedan sentir los nuevos integrantes, facilita la realización de tareas relacionadas con el puesto, disminuye pérdida de tiempos en los que el colaborador pregunta con respecto a tareas del puesto, ayuda a que la empresa posea un clima laboral agradable, se fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo, maximiza las habilidades del colaborador, entre otros.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), el tipo de investigación: “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4).

A lo largo del tiempo, las investigaciones han ido evolucionando cada vez más, sin embargo, se puede concluir que existen dos enfoques que son los que más predominan a la hora de realizar una investigación, estos son el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. En términos generales, estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 4).

Es importante recalcar que, aunque ambos métodos puedan presentar similitudes, también presentan diferencias propias de cada uno.

3.1.1 Finalidad (Teórica o aplicada)

3.1.1.1. Teórica

“Paso en la investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio una vez que ya se ha planteado el problema de estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 60).

3.1.1.2. Aplicada

“Si se hacen con el propósito de mejorar nuestras actuales condiciones de vida (invariablemente aportan conocimientos)” (Hernández, 2013, p 19).

Esta investigación tiene una finalidad teórica, debido a que es sustentada por conceptos y definiciones de diversos autores a partir del momento en que fue definido el tema de investigación.

3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)

3.1.2.1. Transversal

“Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 154).

3.1.2.2. Longitudinal

“Recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 159).

Esta investigación tiene una dimensión temporal transversal, debido a que se recolectarán datos en un solo momento, además, se describirán diferentes variables y se analizarán las incidencias que estas van a presentar.

3.1.3. Marco (Mega-macro-micro)

3.1.3.1. Mega

Una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral. (Guía de CS d218). “Mega Macro y Micro” (p. 27) Universidad Hispanoamericana

3.1.3.2 Macro

Lo macro se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega; por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de toda una escuela, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, acerca del salario mínimo. (Guía de CS d218). “Mega Macro y Micro” (p. 27) Universidad Hispanoamericana

3.1.3.3 Micro

“Refiere a una parte, un elemento, un subtema o un microespacio, acerca del cual el investigador hará su investigación”. (Guía de CS d218). “Mega Macro y Micro” (p. 27) Universidad Hispanoamericana.

Esta investigación posee un marco micro porque el investigador se enfocará en un tema en específico de la empresa y con base en este tema, desarrollará la totalidad de la investigación.

3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa o Cualitativa)

3.1.4.1. Cuantitativa

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014): “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

3.1.4.2. Cualitativa

“Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 7).

Esta investigación es de tipo cualitativa, porque a través de la aplicación de un instrumento, se obtendrán datos que serán analizados e interpretados después y posterior a esto, se generarán las debidas conclusiones.

3.1.5. Carácter (Exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa)

3.1.5.1. Exploratoria

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 91).

3.1.5.2. Descriptiva

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p 92).

3.1.5.3. Correlacional

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Este tipo de estudios tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p. 93)

3.1.5.4. Explicativa

“Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 95).

Esta investigación es de carácter exploratoria porque nunca se había realizado un estudio de este tema y descriptiva porque se irá indicando sobre la información encontrada durante el proceso investigativo.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Sujetos

Los sujetos son todas aquellas personas que serán la fuente de estudio para esta investigación. En este caso, serán los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.

3.2.2. Fuentes de información

“Las fuentes de información documental son los registros de conocimientos recopilados a través de escritos formales, libros, revistas, manuscritos, cuadros, figuras, y registros audibles en grabaciones fonográficas, los cuales se utilizan como fuentes de consulta para fundamentar un conocimiento” (Muñoz, 2015, p. 371).

3.2.2.1. Primera mano

Según Muñoz (2015):

La investigación que utiliza información de primera mano se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos. Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. (p 374)

Para esta investigación, se tendrá como fuente de primera mano a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, a los cuales se les aplicará un cuestionario, con el fin de obtener la información necesaria para el análisis.

3.2.2.2. Segunda mano

Según Muñoz (2015):

Es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica. (p. 374)

3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1. Probabilístico

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014):

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (p.175).

3.3.2. No probabilístico

“Representa a un subgrupo de la población total en la que la elección de los elementos no va a depender de la probabilidad, sino que se basará en las características de la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p. 174)

3.4.2. Muestra

Según lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014): “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Para esta investigación se aplicará muestra a 50 colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Los instrumentos: “Son las herramientas, las maquinarias y los equipos que sirven como apoyo para realizar una investigación; su utilización permite alcanzar los resultados esperados” (Muñoz, 2015, p. 371).

Los instrumentos son de gran utilidad para el investigador, ya que le permiten medir las variables y son la base para realizar los diversos análisis estadísticos de la información obtenida.

3.5.1. Herramientas

“Es el conjunto de instrumentos de carácter manual, técnico y/o material que sirven como apoyo para la realización de una investigación” (Muñoz, 2015, p. 371).

3.5.2. Recopilación

Según Muñoz (2015):

Es un compendio o resumen de una obra, un discurso o de cierto material informativo. Al realizar una recopilación de datos, éstos provienen de observaciones reales o de documentos que se usan de manera cotidiana. La recopilación de información puede obtenerse a partir de a) bancos de datos, b) entrevistas o cuestionarios, c) observación directa o mediciones experimentales. (p. 371)

3.5.3. Cuestionarios

De acuerdo con Muñoz (2015):

Los cuestionarios son una de las fórmulas de recopilación de información más utilizadas y de mayor utilidad para el investigador. El cuestionario consiste en recopilar datos mediante la aplicación de cédulas (formularios) con preguntas impresas, en ellos; el encuestado responde de acuerdo con su criterio y brinda información útil para el investigador. Esto permite clasificar sus respuestas y hacer su tabulación e interpretación para llegar a datos significativos. (p. 375)

3.5.4. Preguntas abiertas

Según Muñoz (2015):

Son aquellas en las que el encuestado es libre de emitir un juicio o una opinión de acuerdo con su criterio acerca de lo que se le interroga, de esta forma, no existe ninguna limitación para la expresión de las ideas y opiniones, ni en profundidad ni en temáticas. (p. 375)

3.5.5. Preguntas cerradas

Para Muñoz (2015): “Son las interrogantes donde el encuestado tiene la oportunidad de elegir, entre las opciones presentadas, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión” (p. 375).

3.6. Operacionalización de las variables

Según Barrantes (2015), en su libro *Investigación un camino al conocimiento*, se contextualiza el término variable de la siguiente manera: “es cualquier hecho, características o fenómeno que varía, que toma diferentes valores” (p. 92). Las variables de una investigación se originan desde los objetivos específicos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el instrumento que fue aplicado en el desarrollo de esta investigación, el cual permitirá analizar cómo se desarrolla el proceso de inducción en la empresa Grupo Mutual Alajuela La Vivienda ubicada en Alajuela.

El instrumento es un cuestionario compuesto por 50 preguntas aplicado a los colaboradores de dicha empresa; Todo esto fue desarrollado para obtener la mayor información posible y analizar las opiniones que expresan, con respecto al tema de estudio de esta investigación.

4.1.1. Descripción de los datos

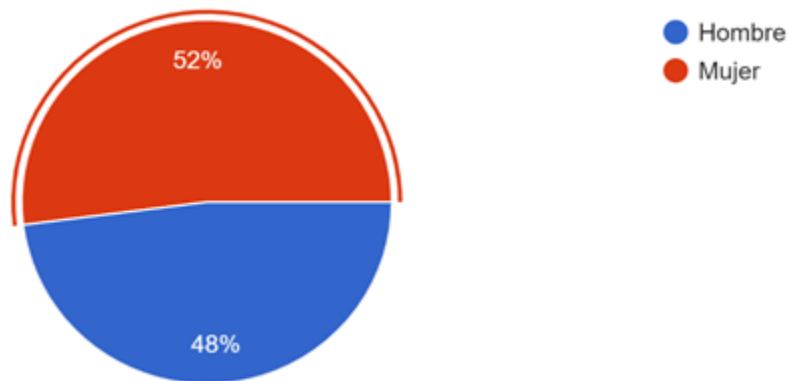
I. Datos generales

Tabla 2. Género

GÉNERO		
Distribución	Frecuencia	Porcentajes
Mujer	26	52%
Hombre	24	48%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 1. Género



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

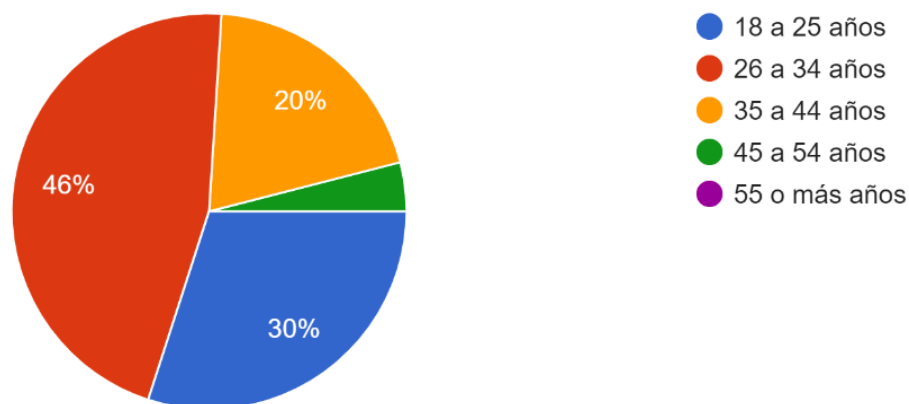
La pregunta número 1, hace referencia al género de los colaboradores entrevistados, como se puede observar, el 52% de la población son mujeres, mientras que el 48% son hombres.

Tabla 3. Edad

EDAD		
Distribución	Frecuencia	Porcentajes
18 a 25 años	15	30%
26 a 34 años	23	46%
35 a 44 años	10	20%
45 a 54 años	2	4%
55 años o más	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 2. Edad



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

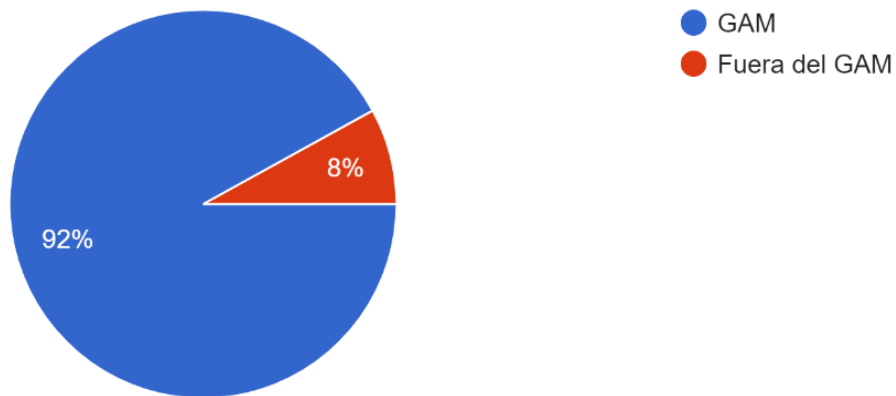
La pregunta número 2, hace referencia a la edad de los colaboradores, obteniéndose los siguientes resultados: de 18 a 25 años un 30%, de 26 a 34 años un 46%, de 35 a 44 años un 20%, de 45 a 54 años un 4%.

Tabla 4. Zona de residencia

ZONA DE RESIDENCIA		
Distribución	Frecuencia	Porcentajes
GAM	46	92%
Fuera del GAM	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 3. Zona de residencia



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

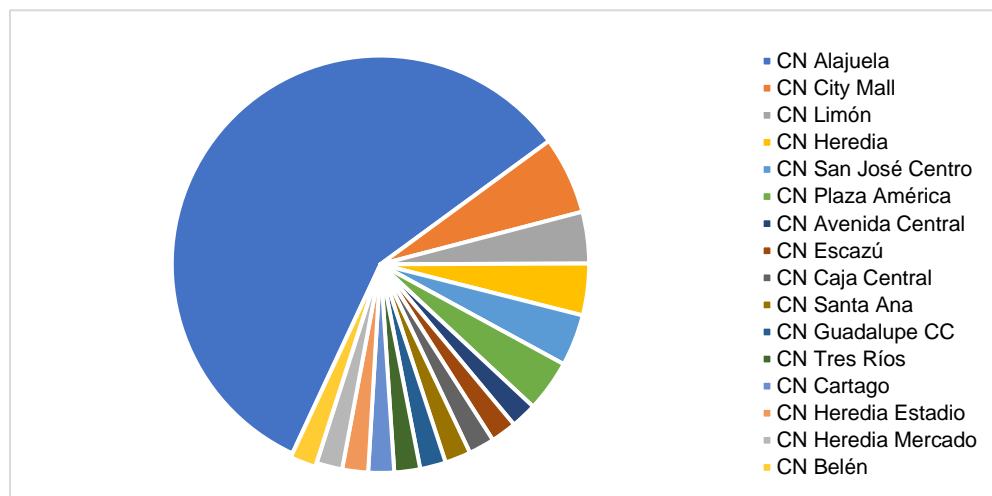
La pregunta número 3, hace referencia a la zona donde residen los colaboradores entrevistados, obteniéndose los siguientes resultados: el 92% de los colaboradores residen en el GAM y un 8% de los colaboradores residen fuera del GAM.

Tabla 5. Centro de Negocios al que pertenecen

CENTRO DE NEGOCIOS AL QUE PERTENECEN		
Distribución	Frecuencia	Porcentajes
CN Alajuela	29	58%
CN City Mall	3	6%
CN Limón	2	4%
CN Heredia	2	4%
CN San José Centro	2	4%
CN Plaza América	2	4%
CN Avenida Central	1	2%
CN Escazú	1	2%
CN Caja Central	1	2%
CN Santa Ana	1	2%
CN Guadalupe CC	1	2%
CN Tres Ríos	1	2%
CN Cartago	1	2%
CN Heredia Estadio	1	2%
CN Heredia Mercado	1	2%
CN Belén	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 4. Centro de Negocios al que pertenecen



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

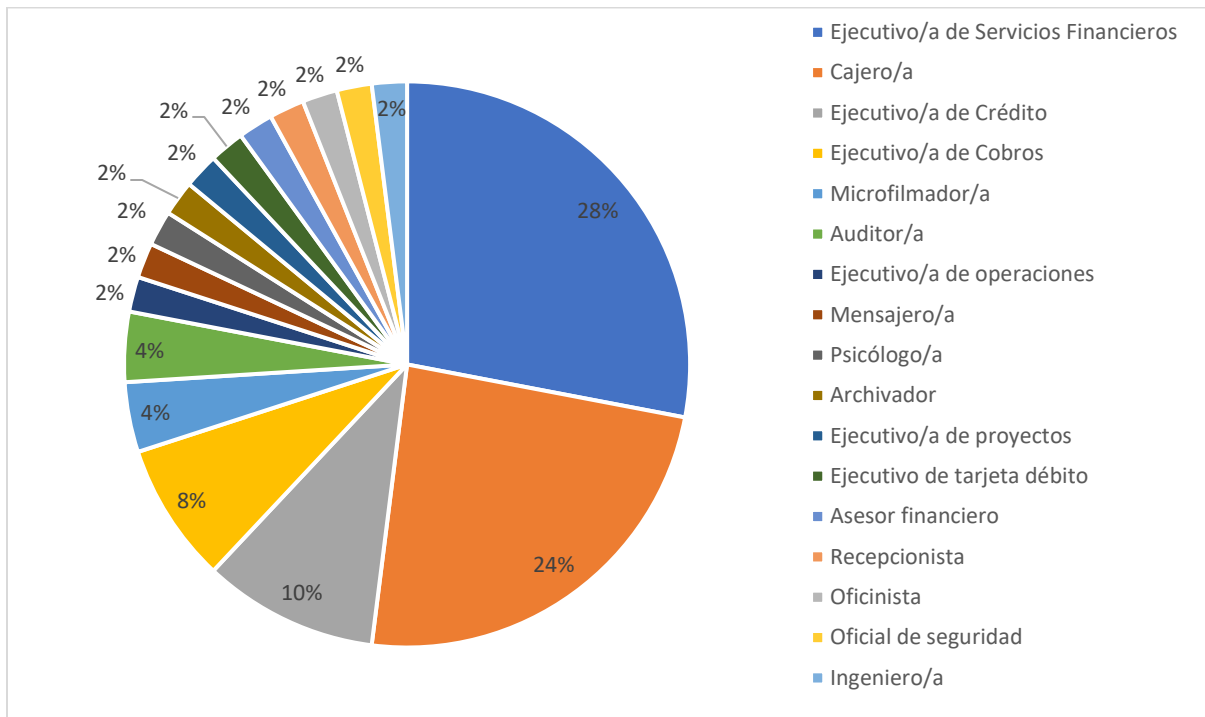
La pregunta número 4, hace referencia al Centro de Negocios al que pertenecen los colaboradores, obteniéndose los siguientes resultados: Alajuela 58%, City Mall un 6%, Limón un 4%, Heredia 4%, San José Centro 4%, Plaza América 4%, Avenida Central 2%, Escazú 2%, Caja Central 2%, Santa Ana 2%, Guadalupe CC 2%, Tres Ríos 2%, Cartago 2%, Heredia Mercado 2%, Heredia Estadio 2% y Belén 2%.

Tabla 6. Puesto que desempeña

PUESTO QUE DESEMPEÑA		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ejecutivo/a de Servicios Financieros	14	28%
Cajero/a	12	24%
Ejecutivo/a de Crédito	5	10%
Ejecutivo/a de Cobros	4	8%
Microfilmador/a	2	4%
Auditor/a	2	4%
Ejecutivo/a de operaciones	1	2%
Mensajero/a	1	2%
Psicólogo/a	1	2%
Archivador	1	2%
Ejecutivo/a de proyectos	1	2%
Ejecutivo de tarjeta débito	1	2%
Asesor financiero	1	2%
Recepcionista	1	2%
Oficinista	1	2%
Oficial de seguridad	1	2%
Ingeniero/a	1	2%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 5. Puesto que desempeña



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

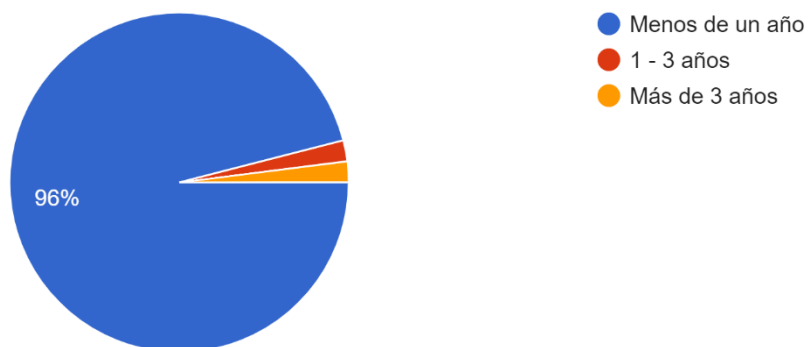
La pregunta número 5, hace referencia al puesto que desempeñan los colaboradores, obteniéndose los siguientes resultados: Ejecutivo/a de Servicios Financieros 28%, Cajero/a 24%, Ejecutivo/a de Crédito 10%, Ejecutivo/a de Cobros 8%, Microfilmador/a 4%, Auditor/a 4%, Ejecutivo/a de operaciones 2%, Mensajero/a 2%, Psicólogo/a 2%, Archivador 2%, Ejecutivo/a de proyectos 2%, Ejecutivo de tarjeta débito 2%, Asesor financiero 2%, Recepcionista 2%, Oficinista 2%, Oficial de seguridad 2% y finalmente Ingeniero/a 2%.

Tabla 7. Tiempo de laborar en la empresa

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	48	96%
De 1 a 3 años	1	2%
Más de 3 años	1	2%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 6. Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

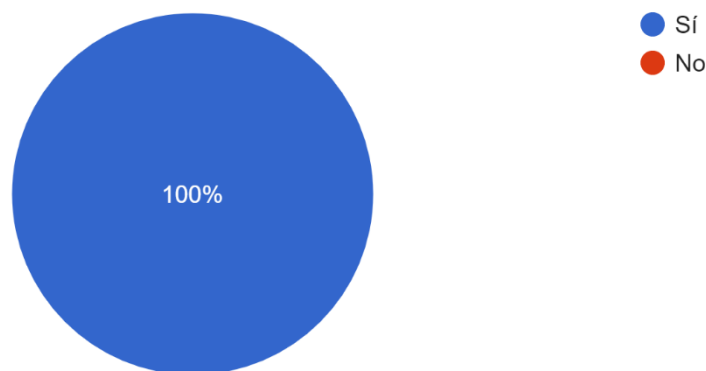
La pregunta número 6, consulta a los colaboradores entrevistados los diferentes rangos de tiempo que poseen de laborar en la empresa, se obtienen los siguientes resultados: 96% de los colaboradores entrevistados tienen menos de 1 año, 2% de los colaboradores entrevistados tienen entre 1 y 3 años, y finalmente 2% de los colaboradores entrevistados tienen más de 3 años.

Tabla 8. ¿Cuándo ingresó a laborar para la empresa, recibió algún programa de inducción?

¿CUÁNDO INGRESÓ A LABORAR PARA LA EMPRESA, RECIBIÓ ALGÚN PROGRMA DE INDUCCIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 7. ¿Cuándo ingresó a laborar para la empresa, recibió algún programa de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

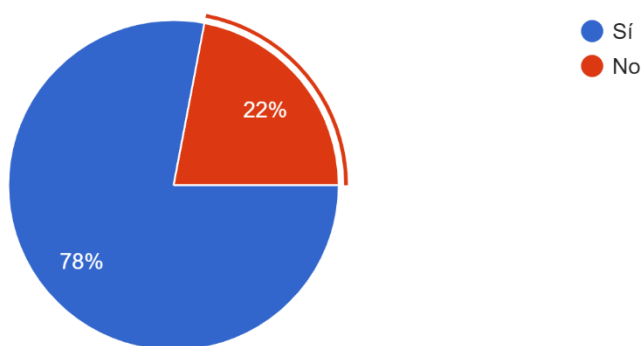
La pregunta número 7, consulta al colaborador si recibió algún tipo de inducción cuando ingresó a trabajar en la empresa, como se puede observar, el 100% de los colaboradores entrevistados recibió el proceso de inducción al ingresar a laborar a la empresa.

Tabla 9. ¿Al iniciar el proceso, le entregaron algún cronograma?

¿AL INICIAR EL PROCESO, LE ENTREGARON ALGÚN CRONOGRAMA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	78%
No	11	22%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 8. ¿Al iniciar el proceso, le entregaron algún cronograma?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

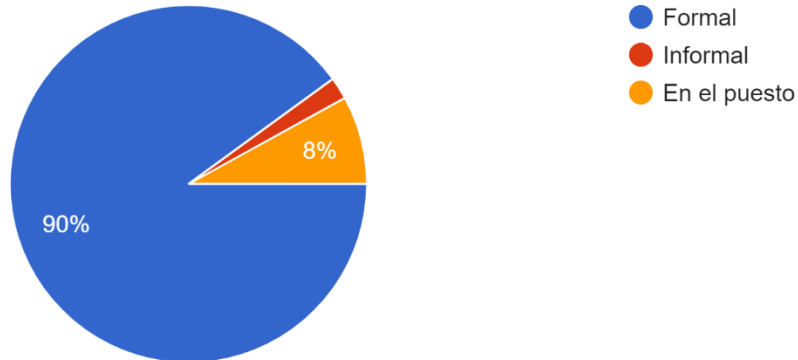
La pregunta número 8, consulta si el colaborador recibió algún tipo de cronograma al iniciar el proceso de inducción, se obtienen los siguientes resultados, el 78% de los colaboradores recibió algún cronograma al iniciar proceso de inducción, mientras que el 22% de los colaboradores no recibió ningún cronograma al iniciar el proceso de inducción.

Tabla 10. ¿Qué tipo de inducción recibió?

¿QUÉ TIPO DE INDUCCIÓN RECIBIÓ?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Formal	45	90%
Informal	1	2%
En el puesto	4	8%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 9. ¿Qué tipo de inducción recibió?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

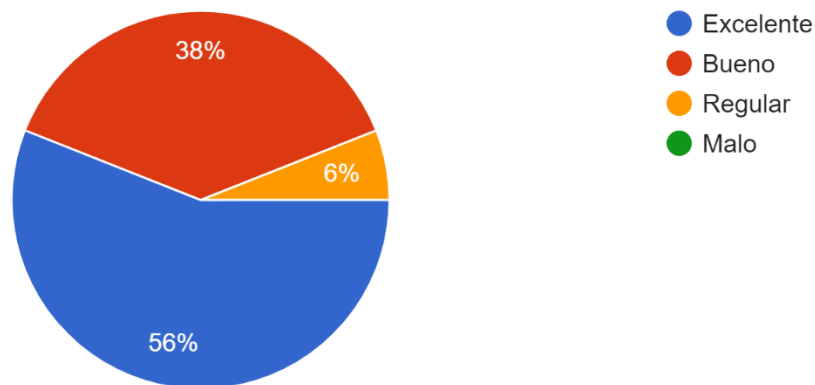
La pregunta número 9, consulta a los colaboradores entrevistados que tipo de inducción recibió al ingresar a laborar para la empresa, se puede observar que un 90% recibió inducción de manera formal, 8% recibió una inducción en el puesto y 2% de los colaboradores recibió un proceso de inducción de manera informal, al iniciar sus labores para la empresa.

Tabla 11. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de inducción?

¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE FUE EL PROCESO DE INDUCCIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	28	56%
Bueno	19	38%
Regular	3	6%
Malo	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 10. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

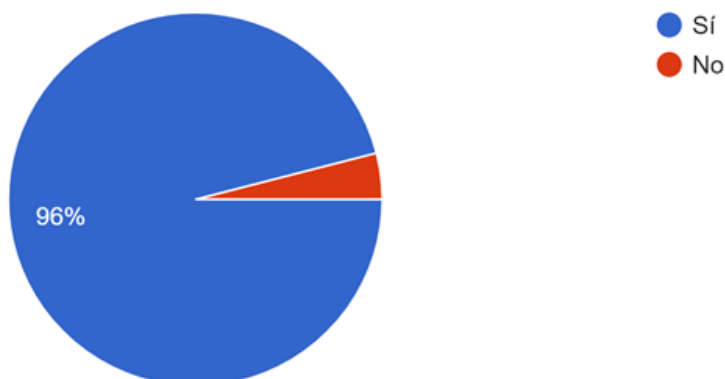
La pregunta número 10, consulta al colaborador cómo evalúa el proceso de inducción recibido, se puede observar que un 56% de los colaboradores indica que recibió un proceso de inducción excelente, el 38% de los colaboradores indica que recibió un proceso de inducción bueno y un 6% de los colaboradores indica que recibió un proceso de inducción regular.

Tabla 12. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa, recibió información suficiente de la organización para iniciar sus labores?

¿CUÁNDO USTED INGRESÓ A LA EMPRESA, RECIBIÓ INFORMACIÓN SUFICIENTE DE LA ORGANIZACIÓN PARA INICIAR SUS LABORES?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	96%
No	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 11. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa, recibió información suficiente de la organización para iniciar sus labores?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

La pregunta número 11, consulta a los colaboradores entrevistados si durante el proceso de inducción, cree que recibió la información suficiente de la organización para iniciar sus labores, se puede observar que el 96% de los colaboradores indica que, si recibió la información suficiente de la empresa, para poder iniciar sus labores y de esta forma alinearse a la estructura empresarial, mientras un 4% de los colaboradores indica que,

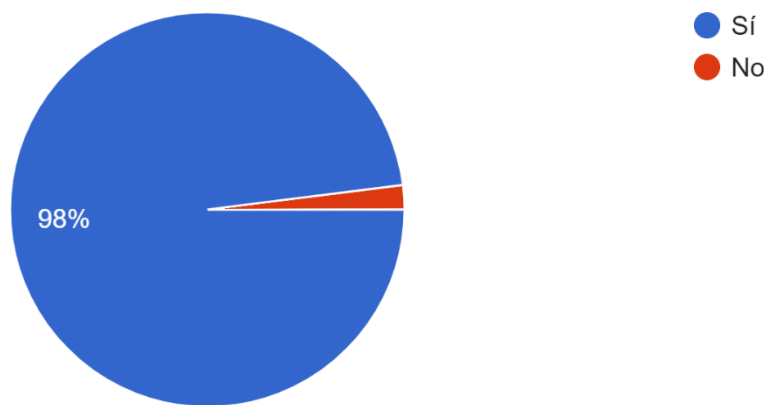
no recibió la información suficiente de la empresa, para poder iniciar sus labores y de esta forma alinearse a la estructura empresarial.

Tabla 13. ¿Conoce usted quiénes son los encargados de llevar a cabo el proceso de inducción general?

¿CONOCE USTED QUIÉNES SON LOS ENCARGADOS DE LLEVAR A CABO EL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	98%
No	1	2%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 12. ¿Conoce usted quiénes son los encargados de llevar a cabo el proceso de inducción general?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

La pregunta número 12, consulta a los colaboradores entrevistados si conoce quiénes son los compañeros encargados de llevar a cabo el proceso de inducción general, se puede observar que, el 98% de los colaboradores indica que, sí a los compañeros y departamento encargado de llevar a cabo el proceso de inducción general, mientras el

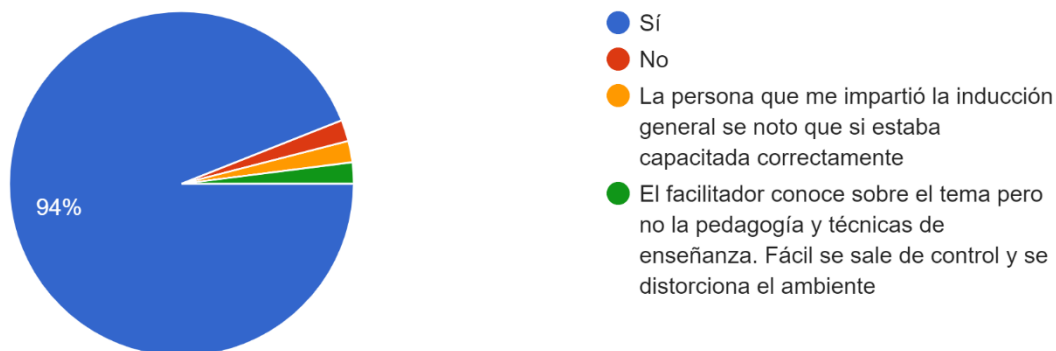
2% de los colaboradores indica que, no conoce a los compañeros y departamento encargado de llevar a cabo el proceso de inducción general.

Tabla 14. ¿Considera usted que las personas que llevan a cabo el proceso de inducción general se encuentran lo suficientemente capacitados para impartirla correctamente?

¿CONSIDERA USTED QUE LAS PERSONAS QUE LLEVAN A CABO EL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL SE ENCUENTRAN LO SUFICIENTEMENTE CAPACITADOS PARA IMPARTILA CORRECTAMENTE?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	94%
No	1	2%
Otros	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 13. ¿Considera usted que las personas que llevan a cabo el proceso de inducción general se encuentran lo suficientemente capacitados para impartirla correctamente?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

La pregunta número 13, consulta a los colaboradores entrevistados si consideran que los compañeros que le brindaron el proceso de inducción se encuentran capacitados para impartirlo, se obtiene lo siguiente, el 94% de los colaboradores indica que, los

compañeros encargados de impartir el proceso se encuentran suficientemente capacitados, un 2% de los colaboradores indica que, los compañeros encargados de impartir el proceso no se encuentran suficientemente capacitados y finalmente un 4% de los colaboradores que responden “otros” indican que consideran lo siguiente:

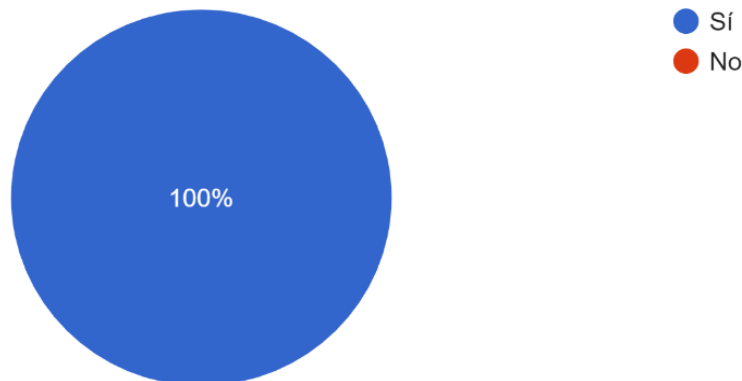
- La persona que me impartió la inducción general se notó que sí estaba capacitada correctamente.
- El facilitador conoce sobre el tema, pero no la pedagogía y técnicas de enseñanza, fácil se sale de control y se distorsiona el ambiente.

Tabla 15. ¿Conoce usted la importancia del proceso de inducción general?

¿CONOCE USTED LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 14. ¿Conoce usted la importancia del proceso de inducción general?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

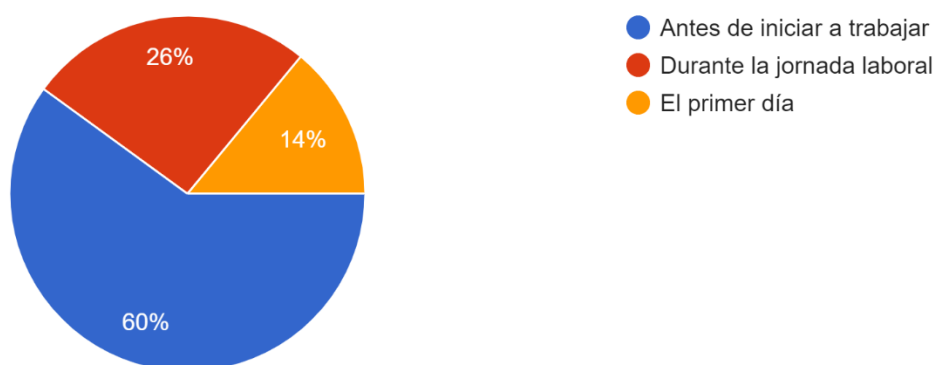
La pregunta número 14, consulta a los colaboradores que recientemente han recibido el proceso de inducción si conocen la importancia que tiene este proceso en las organizaciones, se puede observar que el 100% de los colaboradores indica que, sí conocen la importancia que tiene el proceso de inducción general para las organizaciones y también para los colaboradores.

Tabla 16. ¿En qué momento recibió el proceso de inducción?

¿EN QUÉ MOMENTO RECIBIÓ EL PROCESO DE INDUCCIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Antes de iniciar la jornada laboral	30	60%
Durante la jornada laboral	13	26%
El primer día	7	14%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 15. ¿En qué momento recibió el proceso de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

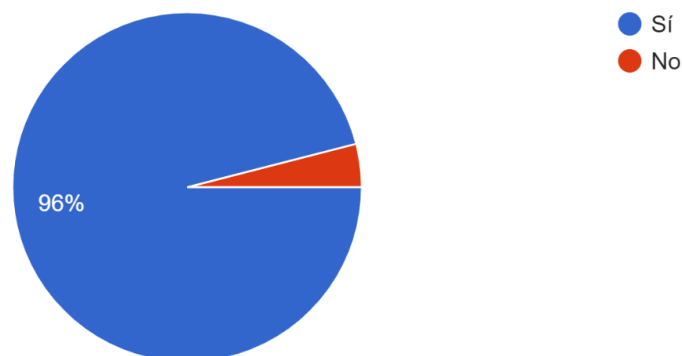
La pregunta número 15, consulta a los colaboradores entrevistados en qué momento el colaborador recibió el proceso de inducción general, se puede observar que el 60% de los colaboradores indica que, recibió el proceso de inducción general antes de iniciar la jornada laboral. El 26% de los colaboradores indica que, recibió el proceso de inducción general durante la jornada laboral, y finalmente 14% de los colaboradores indica que, recibió el proceso de inducción general en el primer día de trabajo.

Tabla 17. ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?

¿CONSIDERA QUE EL TIEMPO QUE DURÓ EL PROCESO DE INDUCCIÓN FUE EL INDICADO PARA LOS TEMAS QUE SE IMPARTIERON?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	96%
No	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 16. ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

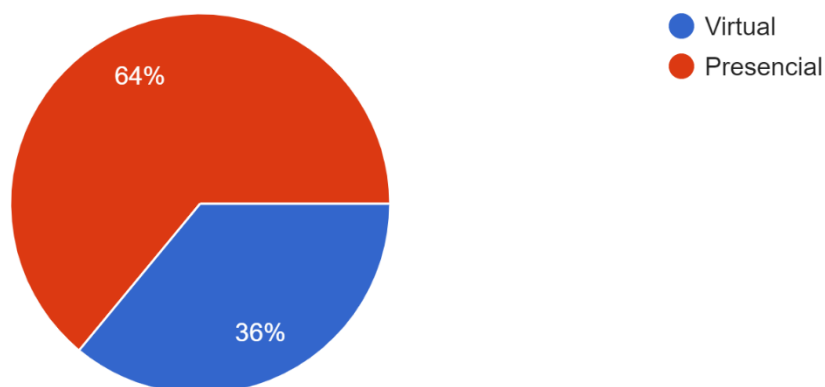
La pregunta número 16, consulta a los colaboradores entrevistados sí les parece adecuado la duración que tuvo el proceso de inducción, puede observar que el 96% de los colaboradores indica que, el tiempo de duración del proceso de inducción general fue el adecuado, mientras un 4% de los colaboradores indica que, el tiempo de duración del proceso de inducción general no fue el adecuado.

Tabla 18. ¿Qué opción prefiere para recibir el proceso de inducción?

¿QUÉ OPCIÓN PREFERE PARA RECIBIR EL PROCESO DE INDUCCIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Virtual	18	36%
Presencial	32	64%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 17. ¿Qué opción prefiere para recibir el proceso de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

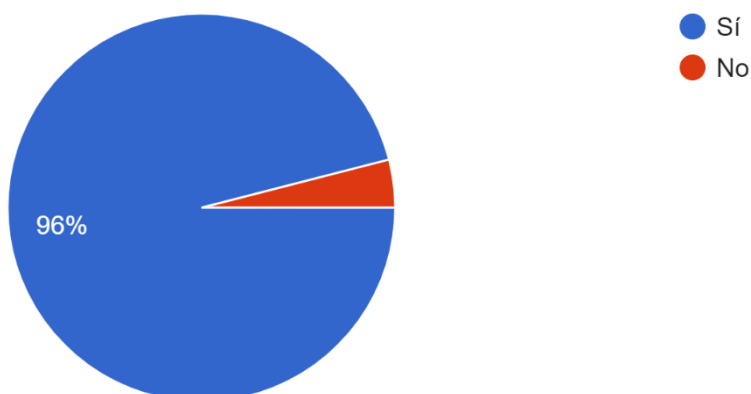
La pregunta número 17, consulta a los colaboradores entrevistados, cual opción prefieren para recibir el proceso de inducción, se puede observar que el 64% de los colaboradores entrevistados indica que, prefiere recibir el proceso de inducción de forma presencial, mientras el 36% de los colaboradores entrevistados indica que, prefiere recibir el proceso de inducción de forma virtual.

Tabla 19. ¿El lugar donde recibió el proceso de inducción, le pareció apto?

¿EL LUGAR DONDE RECIBIÓ EL PROCESO DE INDUCCIÓN, LE PARECIÓ APTO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	96%
No	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 18. ¿El lugar donde recibió el proceso de inducción, le pareció apto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

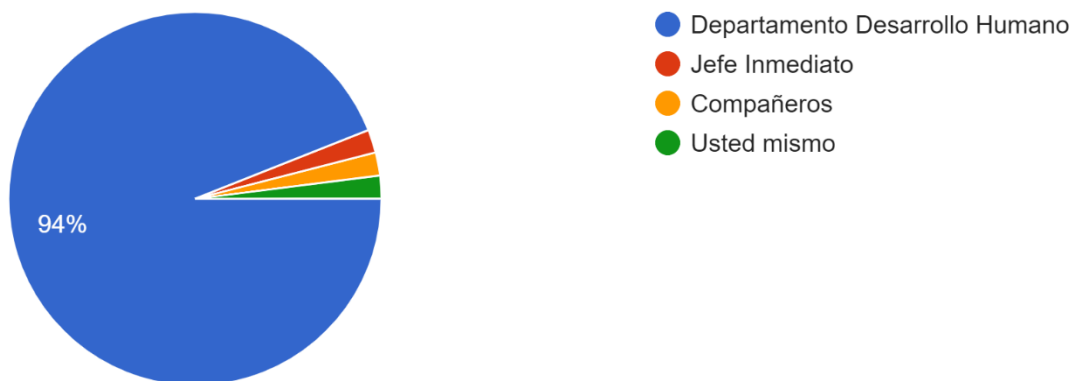
La pregunta número 18, consulta al colaborador si el lugar donde recibió el proceso de inducción le pareció apto, se puede observar lo siguiente: el 96% de los colaboradores entrevistados indica que, si le pareció apto el lugar donde recibió el proceso de inducción, mientras que el 4% de los colaboradores indica que, no le pareció apto el lugar donde recibió el proceso de inducción.

Tabla 20. ¿Quién le brindó el proceso de inducción?

¿QUIÉN LE BRINDÓ EL PROCESO DE INDUCCIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Departamento de Desarrollo Humano	47	94%
Jefe inmediato	1	2%
Compañeros	1	2%
Usted mismo	1	2%
TOTAL	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 19. ¿Quién le brindó el proceso de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

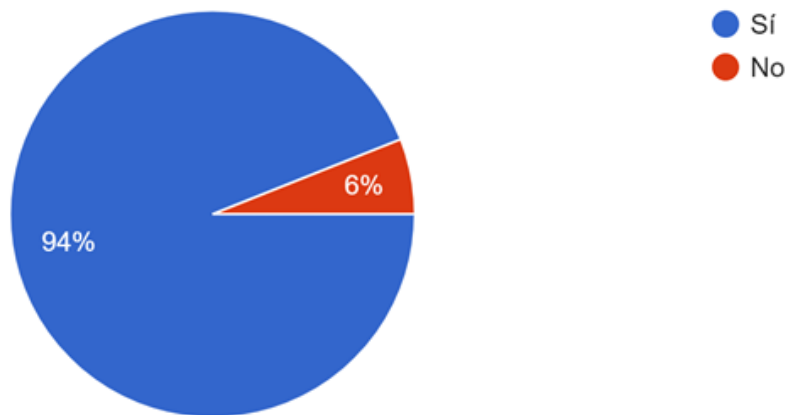
La pregunta número 19, consulta al colaborador entrevistado, quien fue el encargado de brindarle el proceso de inducción, se puede observar que el 94% de los colaboradores entrevistados indica que, fueron los compañeros del Departamento de Desarrollo Humano, los encargados de brindarle el proceso de inducción. Un 2% de los colaboradores entrevistados indica que, fue su jefe inmediato, el encargado de brindarle el proceso de inducción, un 2% de los colaboradores entrevistados indica que, fueron los compañeros de su mismo departamento, los encargados de brindarle el proceso de inducción, y finalmente 2% de los colaboradores entrevistados indica que, el mismo se realizó el proceso de inducción.

Tabla 21. ¿Cree usted que recibió el material suficiente y adecuado para recibir correctamente el proceso de inducción?

¿CREE USTED QUE RECIBIÓ EL MATERIAL SUFICIENTE Y ADECUADO PARA RECIBIR CORRECTAMENTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	94%
No	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 20. ¿Cree usted que recibió el material suficiente y adecuado para recibir correctamente el proceso de inducción?

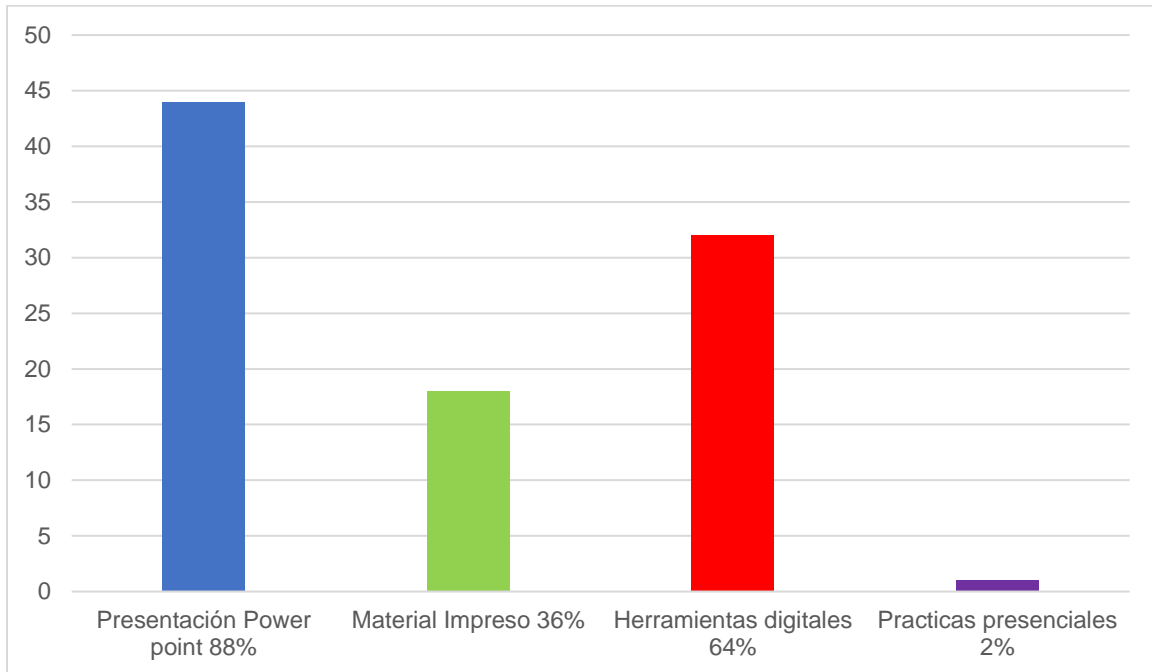


Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

La pregunta número 20, consulta a los colaboradores entrevistados, si cree que durante el proceso de inducción recibió el material suficiente y adecuado para llevarlo a cabo, se puede observar que el 94% de los colaboradores entrevistados indica que, efectivamente recibieron el material suficiente y adecuado para llevar a cabo el proceso, mientras un 4% de los colaboradores entrevistados indica que, no recibieron el material suficiente y adecuado para llevar a cabo el proceso.

Pregunta 21. ¿Qué tipo de material se utilizó en el proceso de inducción general?

Gráfico 21. ¿Qué tipo de material se utilizó en el proceso de inducción general?



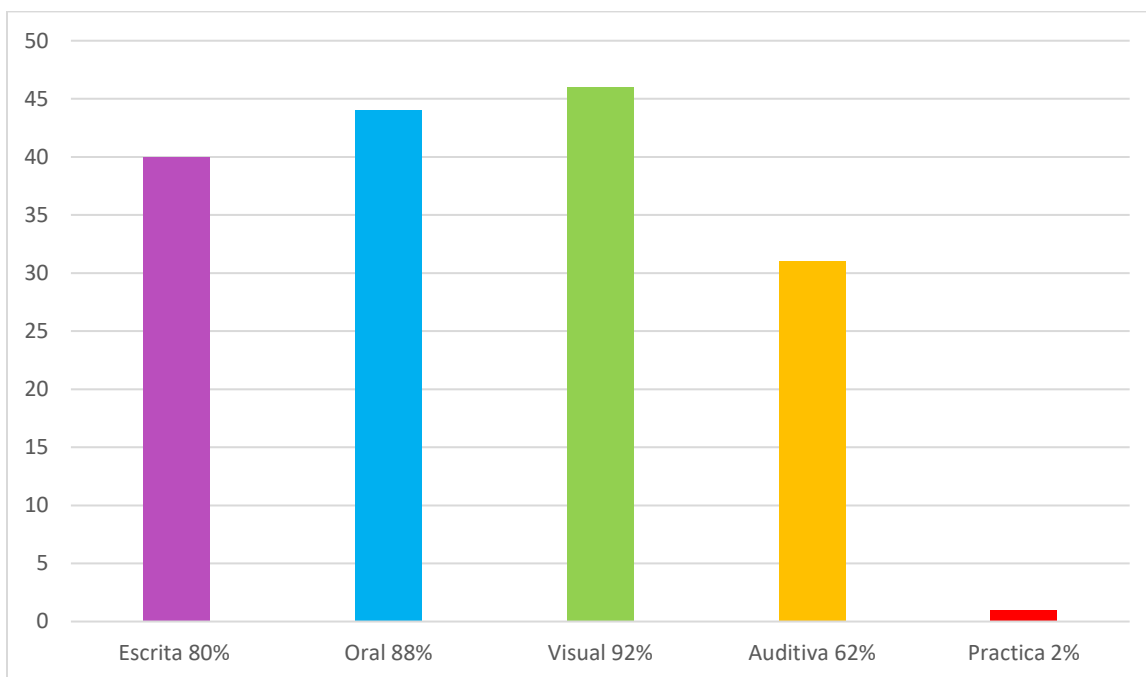
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Al ser una pregunta con opción múltiple se puede observar lo siguiente:

Un 88%, es decir 44 de los colaboradores entrevistados seleccionó la opción Presentación Power point, un 36%, es decir 18 de los colaboradores entrevistados seleccionó Material impreso, un 64%, es decir 32 de los colaboradores entrevistados seleccionó la opción Herramientas digitales y un 2%, es decir, un colaborador entrevistado, seleccionó prácticas presenciales.

Pregunta 22. ¿Cuáles canales de comunicación fueron utilizados durante el proceso de inducción general?

Gráfico 22. ¿Cuáles canales de comunicación fueron utilizados durante el proceso de inducción general?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Al ser una pregunta con opción múltiple se puede observar lo siguiente:

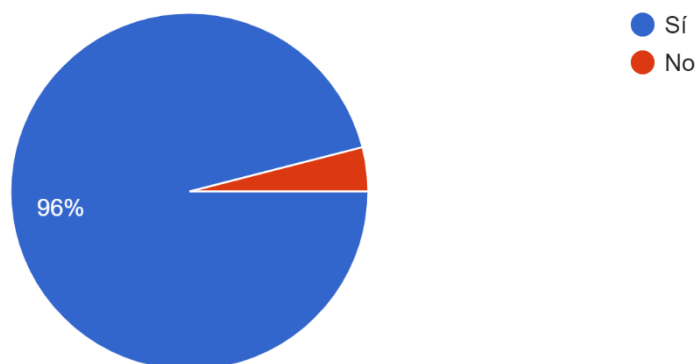
Un 80%, es decir 40 de los colaboradores entrevistados seleccionó la opción Presentación Escrita, un 88%, es decir 44 de los colaboradores entrevistados seleccionó la opción oral, un 92%, es decir 46 de los colaboradores entrevistados seleccionó la opción Visual, un 62%, es decir 31 de los colaboradores entrevistados seleccionó la opción auditiva y un 2%, es decir, un colaborador entrevistado, seleccionó prácticas.

Tabla 22. ¿Considera usted que el tiempo de duración del proceso de inducción general fue suficiente?

¿CONSIDERA USTED QUE EL TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL FUE SUFICIENTE?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	96%
No	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 23. ¿Considera usted que el tiempo de duración del proceso de inducción general fue suficiente?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

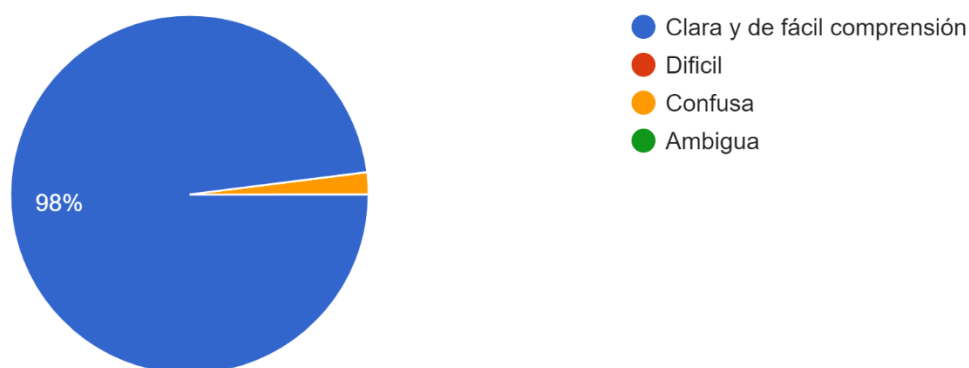
La pregunta número 23, consulta a los colaboradores entrevistados, si el tiempo de duración del proceso de inducción general le pareció suficiente, se pueden observar los siguientes resultados el 96% de los colaboradores indica que, si le pareció suficiente el tiempo de duración del proceso de inducción recibido, mientras el 4% de los colaboradores indica que, no le pareció suficiente el tiempo de duración del proceso de inducción recibido.

Tabla 23. ¿Cómo fue la información que le brindaron en el proceso de inducción?

¿CÓMO FUE LA INFORMACIÓN QUE LE BRINDARON EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Clara y de fácil comprensión	49	98%
Difícil	0	0%
Confusa	1	2%
Ambigua	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020

Gráfico 24. ¿Cómo fue la información que le brindaron en el proceso de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

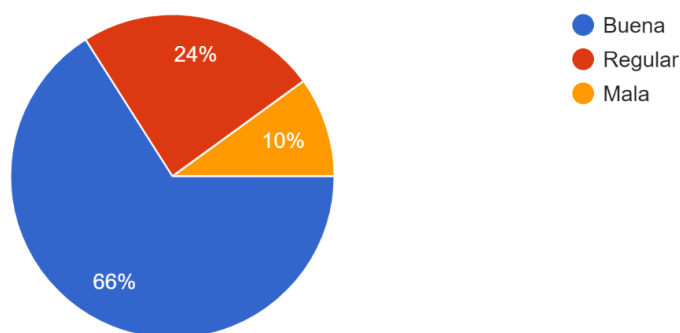
La pregunta número 24, consulta al colaborador entrevistado, cómo cree que fue la información que le brindaron durante la realización del proceso de inducción, se observa que el 98% de los colaboradores entrevistados indica que, la información brindada durante el proceso de inducción fue clara y de fácil comprensión, y un 2% de los colaboradores entrevistados indica que, la información brindada durante el proceso de inducción fue confusa.

Tabla 24. ¿Cómo valoraría usted la información que le dieron acerca del tema de teletrabajo?

¿CÓMO VALORARÍA USTED LA INFORMACIÓN QUE LE DIERON ACERCA DEL TEMA DE TELETRABAJO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Buena	33	66%
Mala	12	24%
Regular	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020

Gráfico 25. ¿Cómo valoraría usted la información que le dieron acerca del tema de teletrabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020

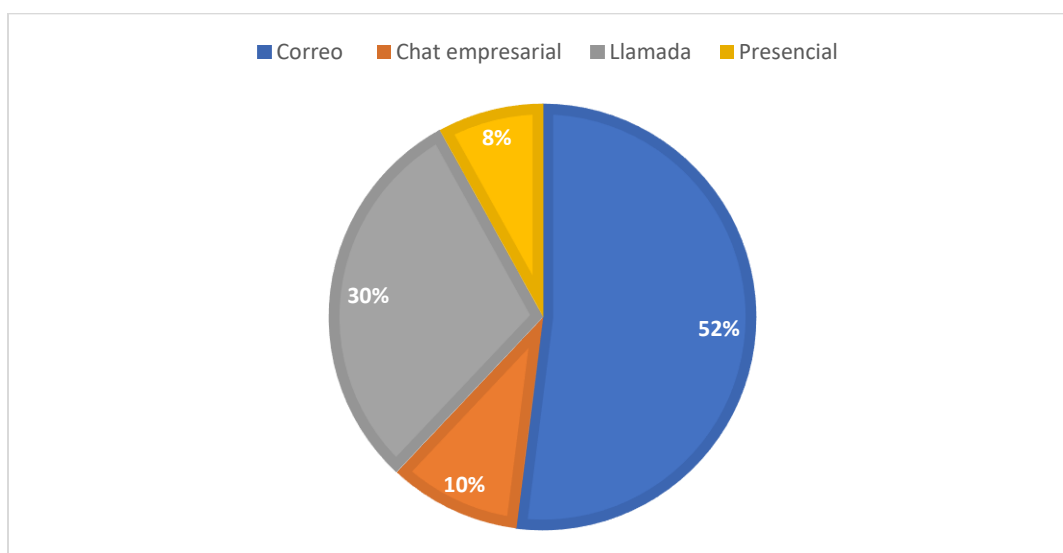
La pregunta número 25, consulta a los colaboradores entrevistados, cómo valoraría la información que se le brindó sobre el tema teletrabajo, se puede observar que el 66% de los colaboradores entrevistados indica que, la información brindada durante el proceso de inducción sobre el teletrabajo fue buena. El 24% de los colaboradores entrevistados indica que, la información brindada durante el proceso de inducción sobre el teletrabajo fue regular y un 10% de los colaboradores entrevistados indica que, la información brindada durante el proceso de inducción sobre el teletrabajo fue mala.

Tabla 25. ¿Cuándo tiene la necesidad de conversar con algún compañero/a del Departamento de Desarrollo Humano sobre algún asunto, qué tipo de comunicación utiliza?

¿CUÁNDO TIENE LA NECESIDAD DE CONVERSAR CON ALGÚN COMPAÑERO/A DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO SOBRE ALGÚN ASUNTO, QUÉ TIPO DE COMUNICACIÓN UTILIZA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	26	52%
Chat empresarial	5	10%
Llamada telefónica	15	30%
Presencial	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020

Gráfico 26. ¿Cuándo tiene la necesidad de conversar con algún compañero/a del Departamento de Desarrollo Humano sobre algún asunto, qué tipo de comunicación utiliza?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020

La pregunta número 26, consulta a los colaboradores entrevistados, que tipo de comunicación utiliza en los momentos que necesita conversar de algún tema con los compañeros del Departamento de Desarrollo Humano, se puede observar que 52% de los colaboradores entrevistados indica que, la comunicación que utilizan es vía correo electrónico; 10% de

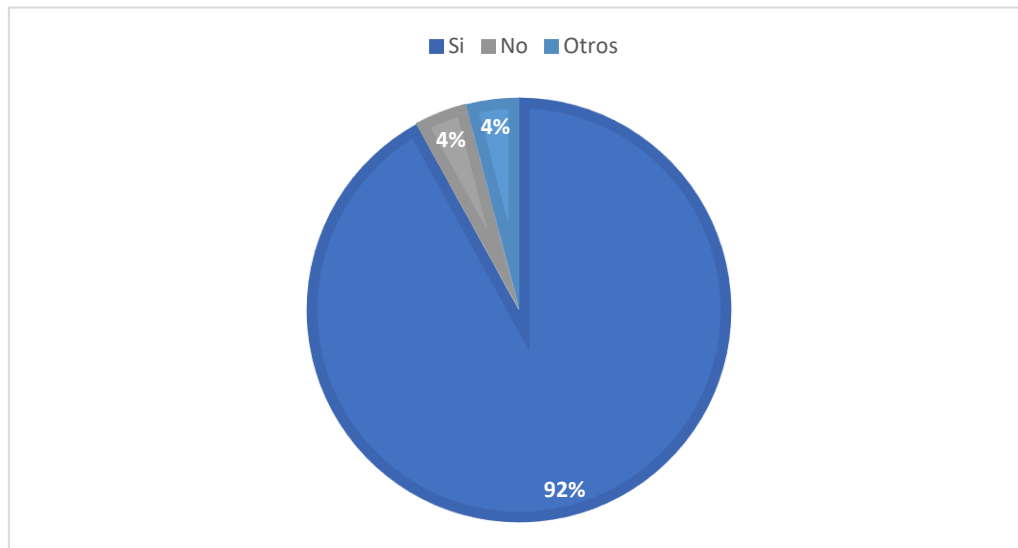
los colaboradores entrevistados indica que, la comunicación que utilizan es vía chat empresarial (cisco jabber); un 30% de los colaboradores entrevistados indica que, la comunicación que utilizan es vía llamada, y un 8% de los colaboradores entrevistados indica que, por laborar en el edificio central realizan las consultas de forma presencial.

Tabla 26. ¿Siente que usted, como colaborador/a, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?

¿SIENTE USTED, COMO COLABORADOR/A, CUENTA CON LA MOTIVACIÓN Y EL RESPALDO NECESARIO POR PARTE DE LA EMPRESA Y JEFATURA PARA MOSTRAR SU MEJOR DESEMPEÑO Y EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	92%
No	2	4%
Otros	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 27. ¿Siente que usted, como colaborador/a, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

La pregunta número 27, consulta a los colaboradores entrevistados, si siente que cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos, se puede observar que el 92% de los colaboradores entrevistados indica que, si siente que cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos; el 4% de los colaboradores entrevistados indica que, no siente que cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos y finalmente el 4% de los colaboradores entrevistados indica que, no siente al 100% que cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos.

En esta pregunta se colocó la opción “otros”, al ser una respuesta abierta, expresan los siguientes comentarios:

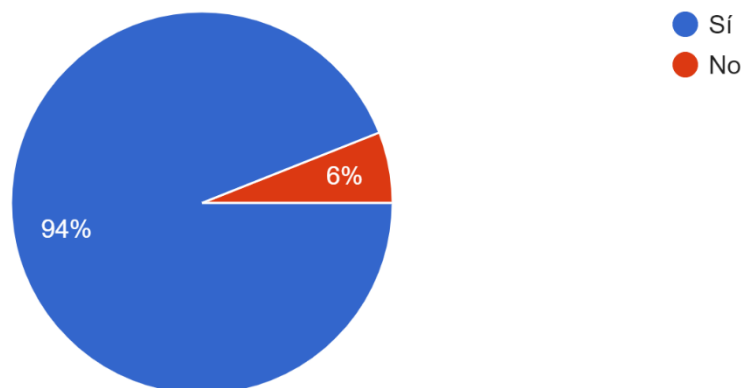
- No tanto, al no tener apoyo dentro del CN, en mi área.
- No. Una vez que termina la capacitación y se inicia a trabajar se espera de usted lo mismo que se espera de un colaborador con varios años de servir en la empresa. No se contempla la curva de aprendizaje normal que todo trabajador tiene al iniciar un puesto de trabajo.

Tabla 27. ¿Recibió algún tipo de apoyo de parte de su jefe inmediato, al momento de realizar el proceso?

¿RECIBIÓ ALGÚN TIPO DE APOYO DE PARTE DE SU JEFE INMEDIATO, AL MOMENTO DE REALIZAR EL PROCESO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	94%
No	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 28. ¿Recibió algún tipo de apoyo de parte de su jefe inmediato, al momento de realizar el proceso?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

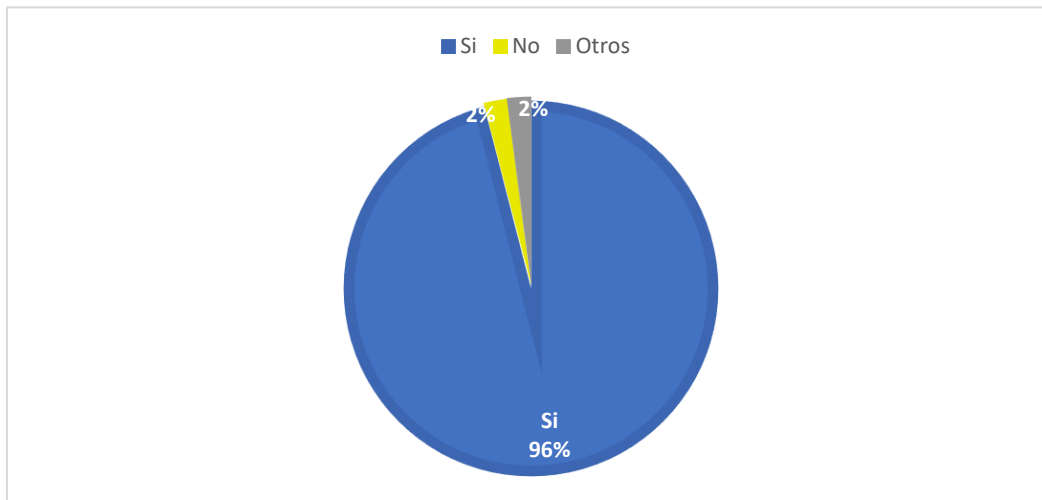
La pregunta número 28, consulta a los colaboradores entrevistados, si recibió algún tipo de apoyo por parte del jefe inmediato al momento de realizar el proceso de inducción, se puede observar que el 94% de los colaboradores entrevistados indica que, si recibió apoyo por parte de su jefatura al momento de recibir el proceso y el 6% de los colaboradores entrevistados indica que, no recibió apoyo por parte de su jefatura al momento de recibir el proceso.

Tabla 28. ¿Considera usted que la inducción general que recibió fue suficiente para poderse alinear a la filosofía empresarial?

¿CONSIDERA USTED QUE LA INDUCCIÓN GENERAL QUE RECIBIÓ FUE SUFICIENTE PARA PODERSE ALINEAR A LA FILOSOFIA EMPRESARIAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	96%
No	1	2%
Otros	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 29. ¿Considera usted que la inducción general que recibió fue suficiente para poderse alinear a la filosofía empresarial?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

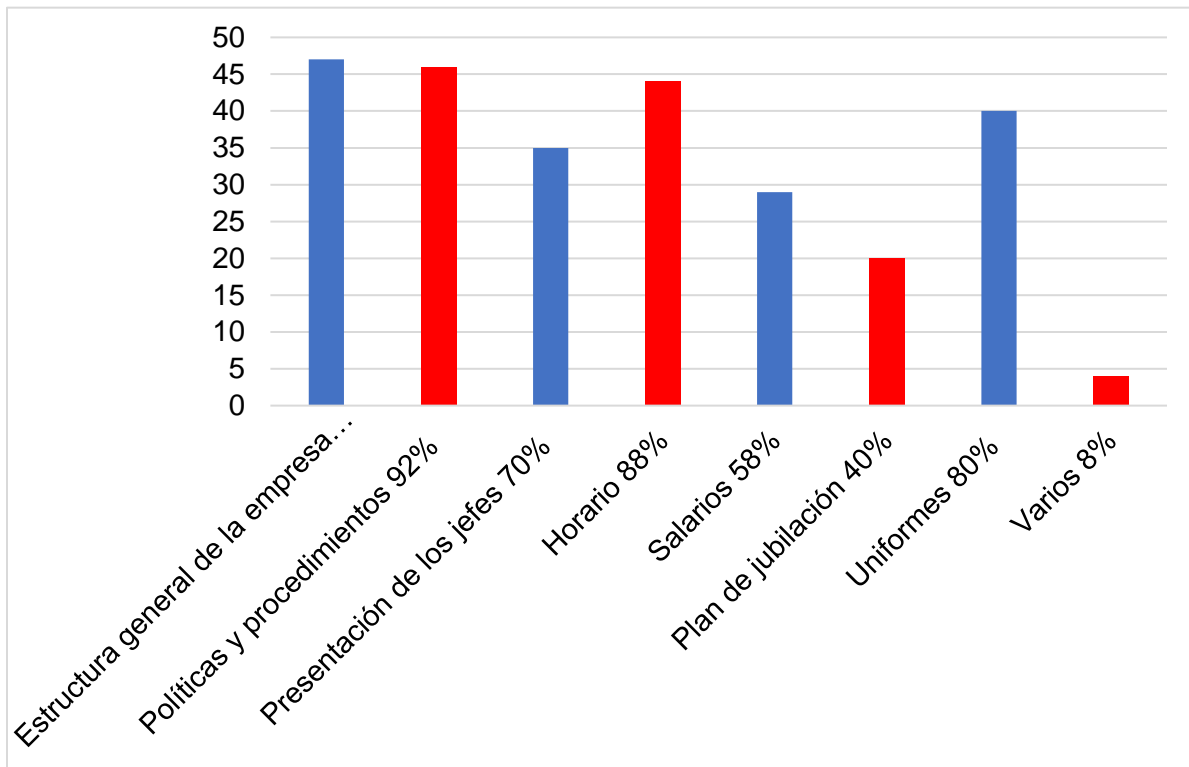
La pregunta número 29, consulta a los colaboradores entrevistados, si considera que la inducción general que recibió fue suficiente para poderse alinear a la filosofía empresarial, se puede observar que el 96% de los colaboradores entrevistados indica que, si considera que la inducción general que recibió fue suficiente para poderse alinear a la filosofía empresarial, un 2% de los colaboradores entrevistados indica que, no considera que la inducción general que recibió fue suficiente para poderse alinear a la filosofía empresarial y un 2% de los colaboradores entrevistados indica que, no considera al 100% que la inducción general que recibió fue suficiente para poderse alinear a la filosofía empresarial.

En esta pregunta se colocó la opción “otros”, al ser una respuesta abierta, se expresó el siguiente comentario:

- Faltaron muchas cosas que no se impartieron durante la inducción que son muy importantes

Pregunta 30. ¿Cuáles temas se desarrollaron durante el proceso de inducción general?
Puede seleccionar varias opciones

Gráfico 30. ¿Cuáles temas se desarrollaron durante el proceso de inducción



general? Puede seleccionar varias opciones

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Al ser una pregunta con opción múltiple se puede observar lo siguiente:

Un 94%, es decir 47 colaboradores entrevistados seleccionaron la opción estructura general de la empresa, seguidamente 92%, es decir 46 colaboradores entrevistados seleccionaron la opción políticas y procedimientos; un 70%, es decir 35 colaboradores

entrevistados, seleccionaron la opción presentación de los jefes; un 88%, es decir 44 de los colaboradores entrevistados seleccionó la opción horario; 58%, es decir 29 colaboradores entrevistados seleccionó la opción de salario, y un 40% es decir 20 colaboradores entrevistados seleccionaron la opción de Plan de jubilación.

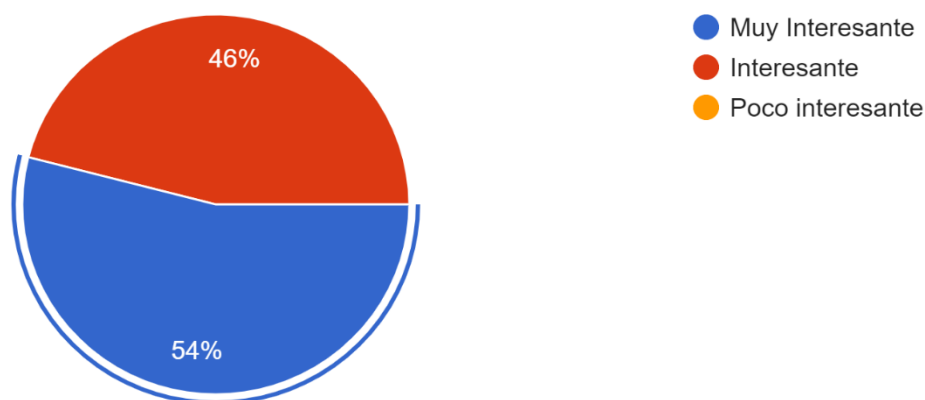
La opción uniforme fue seleccionada por el 80%, es decir, 40 colaboradores entrevistados, y un 8%, es decir, 4 de los colaboradores entrevistados, seleccionó diversos temas entre ellos, categorías, valores, principios, y capacitaciones más directas.

Tabla 29. ¿Qué tan interesantes fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?

¿QUÉ TAN INTERESANTES FUERON LOS TEMAS QUE IMPARTIERON EN LA INDUCCIÓN RECIBIDA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy interesante	27	54%
Interesante	23	46%
Poco interesante	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020

Gráfico 31. ¿Qué tan interesantes fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020

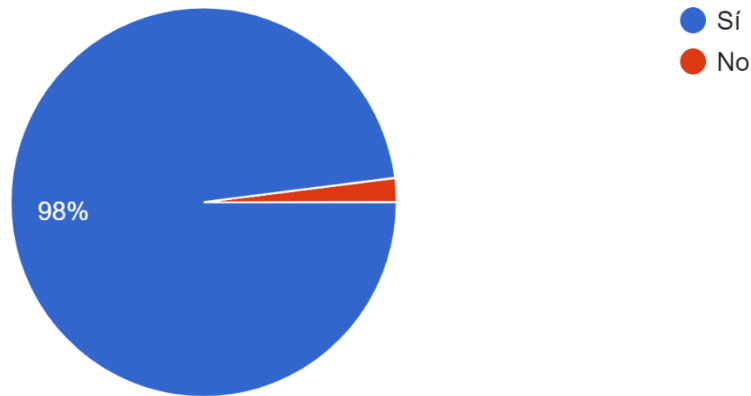
La pregunta número 31, consulta a los colaboradores entrevistados, como evalúa los temas que le fueron impartidos durante la inducción general que recibió, se puede observar que un 54% de los colaboradores entrevistados, considera que los temas que le fueron impartidos fueron muy interesantes y el 46% de los colaboradores entrevistados, considera los temas que le fueron impartidos fueron interesantes.

Tabla 30. ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le han ayudado en su desempeño laboral?

¿LOS TEMAS IMPARTIDOS EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN LE HAN AYUDADO EN SU DESEMPEÑO LABORAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	98%
No	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 32. ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le han ayudado en su desempeño laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

La pregunta número 32, consulta al colaborador entrevistado, cómo considera los temas que le fueron impartidos durante la inducción general que recibió y de qué forma le han ayudado en su desempeño laboral, se puede observar que el 98% de los colaboradores entrevistados indica que, los temas que le fueron impartidos durante la inducción general que recibió le han ayudado en su desempeño laboral, mientras el 2% de los colaboradores entrevistados indica que, los temas que le fueron impartidos durante la inducción general que recibió no le han ayudado en su desempeño laboral.

Pregunta 33. ¿Cuáles aspectos o temas consideran que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos?

Al ser una pregunta abierta, los colaboradores aportan los siguientes comentarios:

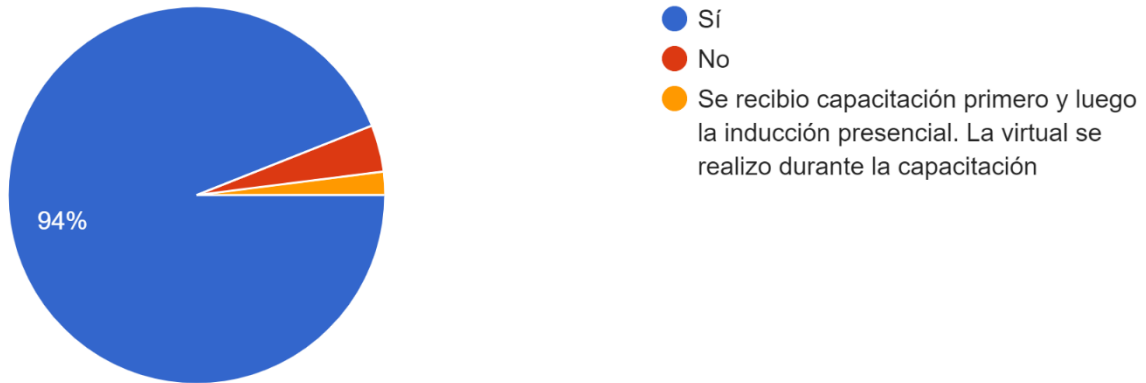
- Teletrabajo.
- En lo personal me parece que la inducción es muy amplia en temas, creo que no le agregaría ningún otro.
- La estructura de la empresa, políticas, procedimientos, horarios, salario, plan de jubilación, uniformes.
- Nombres de principales jefaturas y roles de áreas cuyo nombre no se explica por sí solo.
- Tema de entender, como las categorías a nivel de la empresa.
- Información más profunda sobre los canales electrónicos y teletrabajo.
- Abarcaron a mi parecer los más importantes.
- Más información sobre seguros privados.
- Herramientas tecnológicas y beneficios.
- Apoyo en el transcurso de la curva de aprendizaje.
- Explicar categorías y riesgos de los diferentes puestos.

Tabla 31. ¿Durante el proceso de inducción, se cumplió con los tiempos establecidos?

¿DURANTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN, SE CUMPLIÓ CON LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	94%
No	2	4%
Otros	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 33. ¿Durante el proceso de inducción, se cumplió con los tiempos establecidos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

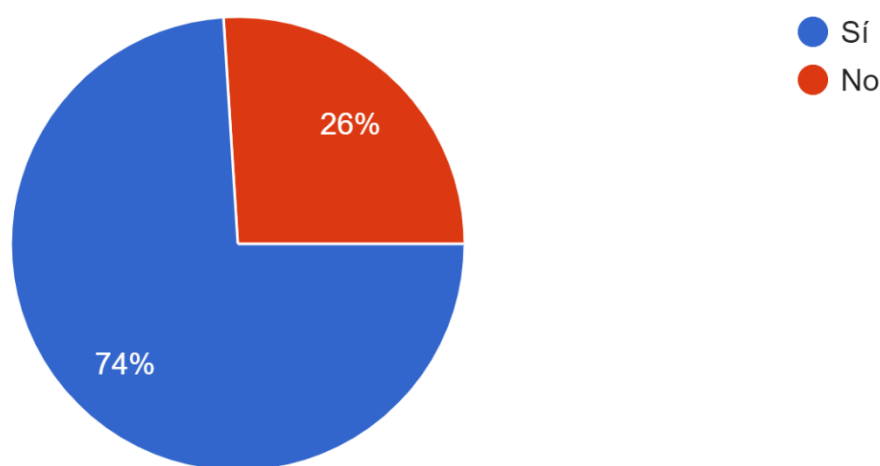
La pregunta número 34, consulta a los colaboradores entrevistados, si considera que se cumplió con los tiempos establecidos durante el proceso de inducción, se puede observar que el 94% de los colaboradores entrevistados indica que, si considera que se cumplió con los tiempos establecidos durante el proceso de inducción, un 4% de los colaboradores entrevistados indica que, si considera que no se cumplió con los tiempos establecidos durante el proceso de inducción y un 2% de los colaboradores tuvo una respuesta diferente en la cual expresó que Se recibió capacitación primero y luego la inducción presencial. La virtual se realizó durante la capacitación.

Tabla 32. ¿Se le realizó alguna presentación de las instalaciones de la empresa?

¿SE LE REALIZÓ ALGUNA PRESENTACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	74%
No	13	26%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 34. ¿Se le realizó alguna presentación de las instalaciones de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

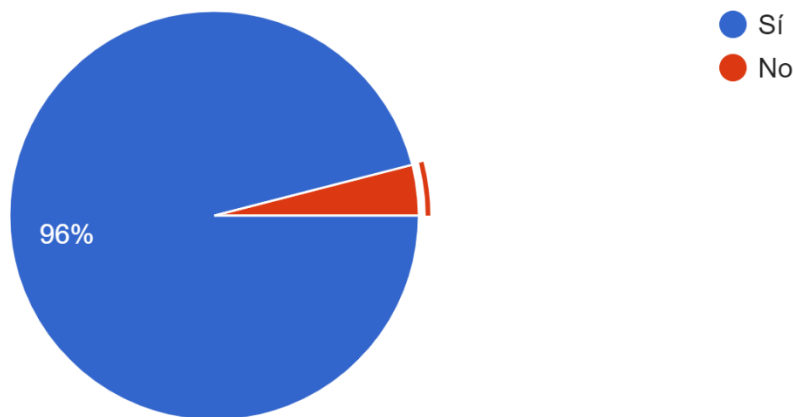
La pregunta número 35, consulta a los colaboradores entrevistados, si se le realizó alguna presentación de las instalaciones de la empresa, puede observar que el 74% de los colaboradores entrevistados indica que, si se le realizó alguna presentación de las instalaciones de la empresa, mientras el 26% de los colaboradores entrevistados indica que, no se le realizó alguna presentación de las instalaciones de la empresa.

Tabla 33. ¿Durante el proceso de inducción le explicaron de forma general las políticas de la empresa?

¿SE LE REALIZÓ ALGUNA PRESENTACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	96%
No	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 35. ¿Durante el proceso de inducción le explicaron de forma general las políticas de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

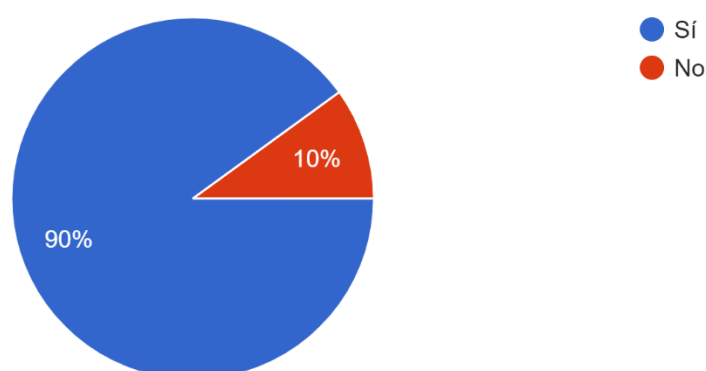
La pregunta número 36, treinta y seis consulta a los colaboradores entrevistados, durante el proceso de inducción le explicaron de forma general las políticas de la empresa, se puede observar que el 96% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción si le explicaron de forma general las políticas de la empresa, mientras el 4% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción no le explicaron de forma general las políticas de la empresa.

Tabla 34. ¿Durante el proceso de inducción, le explicaron en general, sobre el tema de inclusión laboral?

¿DURANTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN, LE EXPLICARON EN GENERAL, SOBRE EL TEMA DE INCLUSIÓN LABORAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	90%
No	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 36. ¿Durante el proceso de inducción, le explicaron en general, sobre el tema de inclusión laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

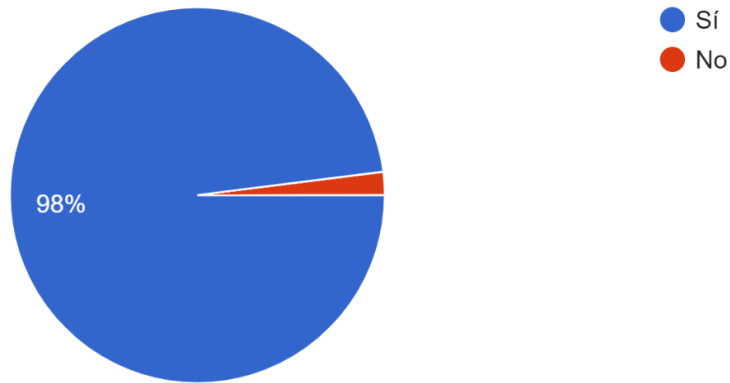
La pregunta número 37, consulta a los colaboradores entrevistados, durante el proceso de inducción, le explicaron en general, sobre el tema de inclusión laboral, se puede observar que el 90% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción si le explicaron de forma general el tema de inclusión laboral, mientras el 10% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción no le explicaron de forma general el tema de inclusión laboral.

Tabla 35. ¿Durante el proceso de inducción, le dieron a conocer en general el código de ética empresarial?

¿DURANTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN, LE DIERON A CONOCER EN GENERAL EL CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	98%
No	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 37. ¿Durante el proceso de inducción, le dieron a conocer en general el código de ética empresarial?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

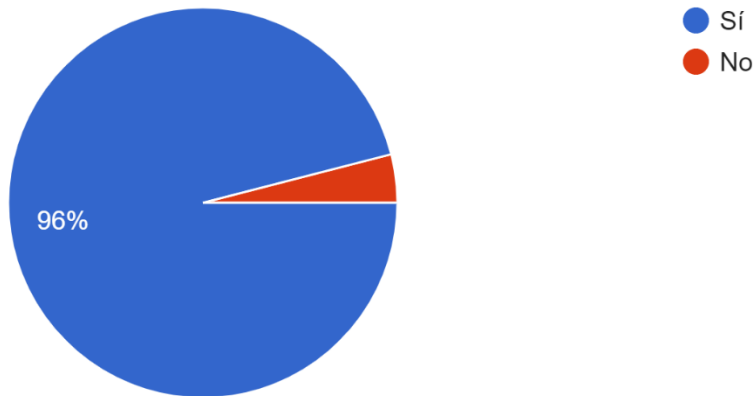
La pregunta número 38, consulta a los colaboradores entrevistados, durante el proceso de inducción, dieron a conocer de forma general el código de ética empresarial, se puede observar que el 98% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción si dieron a conocer de forma general el código de ética empresarial, mientras un 2% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción no dieron a conocer de forma general el código de ética empresarial.

Tabla 36. ¿Durante el proceso de inducción, le brindaron el conocimiento en general sobre la sostenibilidad empresarial?

¿DURANTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN, LE BRINDARON EL CONOCIMIENTO EN GENERAL SOBRE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	96%
No	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 38. ¿Durante el proceso de inducción, le brindaron el conocimiento en general sobre la sostenibilidad empresarial?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

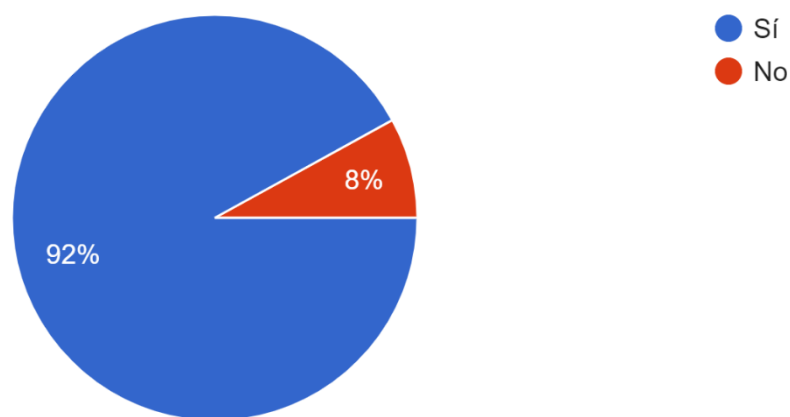
La pregunta número 39, consulta a los colaboradores entrevistados, si durante el proceso de inducción, le brindaron el conocimiento en general sobre la sostenibilidad empresarial, se puede observar que el 96% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción sí le brindaron el conocimiento en general sobre la sostenibilidad empresarial, mientras el 4% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción no le brindaron el conocimiento en general sobre la sostenibilidad empresarial.

Tabla 37. ¿Durante el proceso de Inducción, le presentaron al personal más cercano con el que debe de trabajar?

¿DURANTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN, LE PRESENTARON AL PERSONAL MÁS CERCANO CON EL QUE DEBE DE TRABAJAR?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 39. ¿Durante el proceso de Inducción, le presentaron al personal más cercano con el que debe de trabajar?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

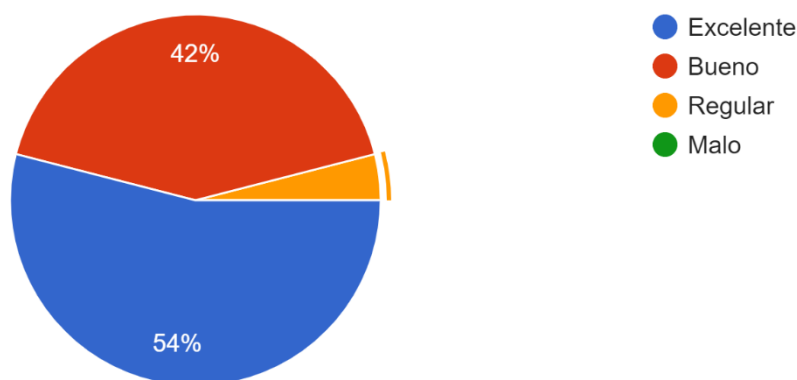
La pregunta número 40, consulta a los colaboradores entrevistados, si durante el proceso de inducción, le presentaron al personal más cercano con el que debe de trabajar, se puede observar que el 92% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción, sí le presentaron al personal más cercano con el que debe de trabajar, mientras el 8% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción, no le presentaron al personal más cercano con el que debe de trabajar.

Tabla 38. ¿Cómo valoraría usted la información que le dieron acerca de la empresa?

¿CÓMO VALORARÍA USTED LA INFORMACIÓN QUE LE DIERON ACERCA DE LA EMPRESA?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	27	54%
Buena	21	42%
Regular	2	4%
Mala	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 40. ¿Cómo valoraría usted la información que le dieron acerca de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

La pregunta número 41, consulta a los colaboradores entrevistados, como valoraría la información que le dieron acerca de la empresa durante el proceso de inducción, se puede observar que el 54% de los colaboradores entrevistados indica que, valoraría la información que le dieron acerca de la empresa durante el proceso de inducción como excelente, un 42% de los colaboradores entrevistados indica que, valoraría la

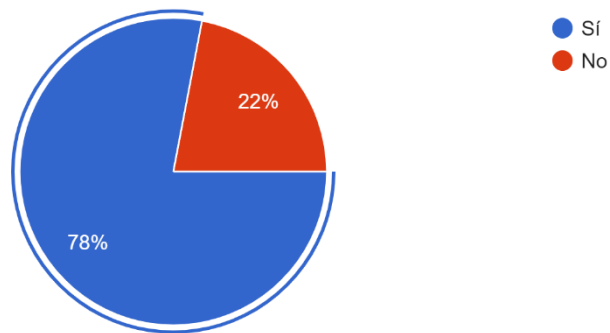
información que le dieron acerca de la empresa durante el proceso de inducción como Buena, y finalmente el 4% de los colaboradores entrevistados indica que, valoraría la información que le dieron acerca de la empresa durante el proceso de inducción como regular.

Tabla 39. ¿Durante el proceso le indicaron cómo se medirá su trabajo y cómo se evaluará su desempeño?

¿DURANTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN, LE PRESENTARON AL PERSONAL MÁS CERCANO CON EL QUE DEBE DE TRABAJAR?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	78%
No	11	22%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 41. ¿Durante el proceso le indicaron cómo se medirá su trabajo y cómo se evaluará su desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

La pregunta número 42, consulta a los colaboradores entrevistados, si durante el proceso de inducción, le indicaron cómo se medirá su trabajo y cómo se evaluará su

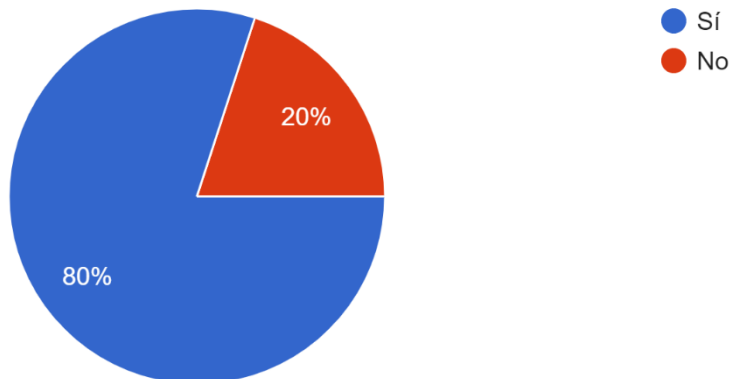
desempeño, se puede observar que el 78% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción, si le indicaron cómo se medirá su trabajo y cómo se evaluará su desempeño, mientras un 22% de los colaboradores entrevistados indica que, durante el proceso de inducción, no le indicaron cómo se medirá su trabajo y cómo se evaluará su desempeño.

Tabla 40.. ¿Considera usted que es importante realizar una evaluación al personal para medir el conocimiento que se adquirió durante la inducción?

¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE REALIZAR UNA EVALUACIÓN AL PERSONAL PARA MEDIR EL CONOCIMIENTO QUE SE ADQUIRIÓ DURANTE LA INDUCCIÓN?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	80%
No	10	20%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 42. ¿Considera usted que es importante realizar una evaluación al personal para medir el conocimiento que se adquirió durante la inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

La pregunta número 43, consulta a los colaboradores entrevistados, considera que es importante realizar una evaluación al personal para medir el conocimiento adquirido durante el proceso, se puede observar que el 80% de los colaboradores entrevistados indica que, si consideran importante realizar una medición del conocimiento adquirido durante el proceso, mientras un 20% de los colaboradores entrevistados indica que, no es importante realizar una medición del conocimiento adquirido durante el proceso.

Pregunta 44. ¿Considera usted que el proceso de inducción general es importante para un buen desarrollo de sus labores?

Al ser una pregunta abierta, se puede observar algunas respuestas de los entrevistados:

- Sí, porque es el inicio de todo.
- Ayuda a conocer a la empresa.
- Sí es importante brindar al colaborador las herramientas necesarias para ser más efectivo, estoy segura de que con los conocimientos que adquirí durante el proceso de inducción me fue de mucha ayuda para conocer y adaptarme de forma más rápida y eficaz a la empresa.
- Sí, Para conocer sobre los principios y metas de la empresa.
- Sí porque se obtiene el conocimiento de los aspectos normativos internos que rigen nuestro accionar en la Empresa.
- Sí porque da una guía del lineamiento de la empresa su filosofía y la manera en la que se debe alinear el colaborador.

- Si claro, así se puede tener un mayor conocimiento de las áreas donde se va a trabajar y de cómo y con quienes se va a trabajar.
- Si porque hay que conocer lo mayor posible de la empresa para la que se trabaja.
- A pesar de que es mucha la información que uno procesa es importante conocer las principales reglas del juego.
- Claro, totalmente, ya que, aunque el ser humano aprende practicando, siempre es importante la parte teórica ya que son los cimientos para llevar a cabo las funciones asignadas.
- Aporta conocimiento y confianza necesaria para iniciar en la empresa.
- Con el conocimiento al 100% se facilitan muchos procesos, también se tiene menos a realizar algo erróneo y no hay reprocesos.

Pregunta 45. ¿Considera usted que el proceso de inducción general influye en el aumento de productividad del personal? ¿Por qué?

Al ser una pregunta abierta, se puede observar algunas respuestas de los entrevistados:

- Si lo motivan a uno más para realizar un mejor trabajo.
- Si, por que le ayuda a entender un poco el entorno.
- Sí porque nos da herramientas para desenvolverse de la manera más apropiada.
- Si, por que nos orienta y guía en nuestras labores.

- Es bueno para tener información clara de cómo se debe proceder y realizarlo bien.
- Si claro es algo muy productivo para todos porque tocan temas importantes se conoce la empresa.
- Demasiado, porque se hacen las labores con seguridad.
- Claro, es muy importante porque es el primer contacto con la empresa y este debe impartir de la mejor manera.
- Si, al conocer la empresa entendemos la importancia de nuestras labores.
- Si, reduce el margen de error.
- Si ya que cuando las reglas son claras el desempeño mejora.

Pregunta 46. ¿Considera usted que el proceso de inducción general influye en la rotación de personal? ¿Por qué?

Al ser una pregunta abierta, se puede observar algunas respuestas de los entrevistados:

- No, me parece que la inducción es una pieza clave para los colaboradores de nuevo ingreso que no tiene que ver nada con la rotación del personal.
- Quizás si porque no se conocería a la empresa y el funcionamiento o el enfoque que tiene.
- Si por que podrían presentarse oportunidades de crecimiento profesional a lo interno de la Empresa.

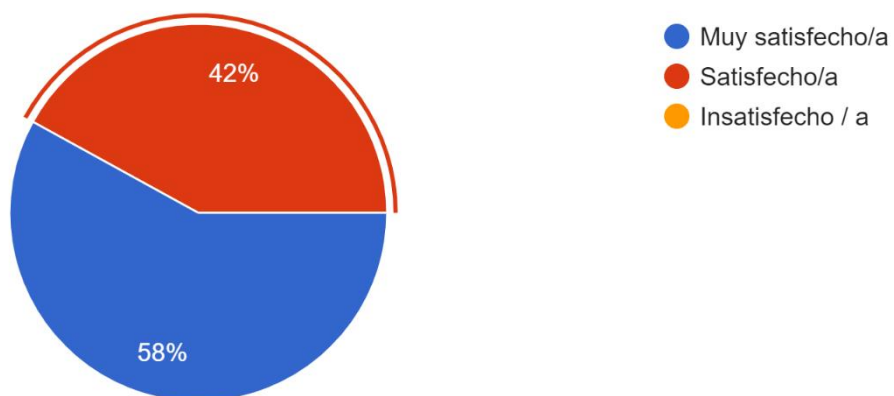
- Si porque influye en la rotación de puestos.
- No, creo que la mayoría de los movimientos es por crecimiento dentro de la mutual.
- No, considero que es una herramienta indispensable que ayuda a entender cómo se comporta una empresa y poder familiarizarse con ella para hacer las cosas con entrega y dedicación.
- Me parece que podría llegar a pesar, tanto si es muy buena inducción o si por el contrario hay una ausencia de esta o si es deficiente.
- No influye ya que el personal no es rotativo.
- Sí y no, si porque así se entera que puesto es y qué tan capaz es para desempeñarlo.
- Si, una mala información puede desmotivar al personal.
- Personal más capacitado e informado propicia ascensos y por ende rotación.
- No, ya que la inducción es general para cualquier puesto.

Tabla 41. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con el proceso de inducción recibido?

¿QUÉ TAN SATISFECHO/A SE SIENTE CON EL PROCESO DE INDUCCIÓN RECIBIDO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	29	58%
Satisfecho	21	42%
Insatisfecho	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 43. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con el proceso de inducción recibido?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

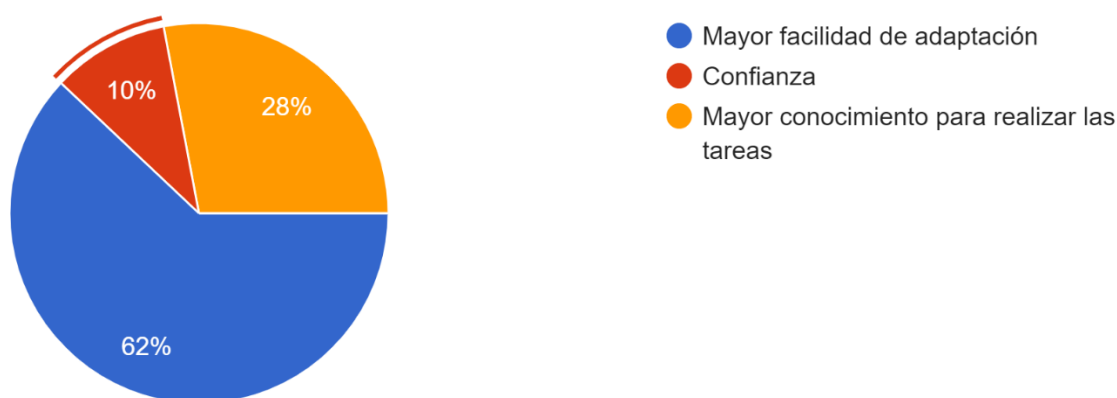
La pregunta número 47, consulta a los colaboradores, qué tan satisfecho/a se siente con el proceso de inducción recibido, se puede observar que un 58% de los colaboradores entrevistados indica que, se siente muy satisfecho con el proceso de inducción recibido., mientras el 42% de los colaboradores entrevistados indica que, se siente satisfecho con el proceso de inducción recibido.

Tabla 42. ¿Qué beneficios considera que brinda el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso?

¿QUÉ BENEFICIOS CONSIDERA QUE BRINDA EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Mayor facilidad de adaptación.	31	62%
Confianza	5	10%
Mayor conocimiento para realizar las tareas	14	28%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 44. ¿Qué beneficios considera que brinda el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

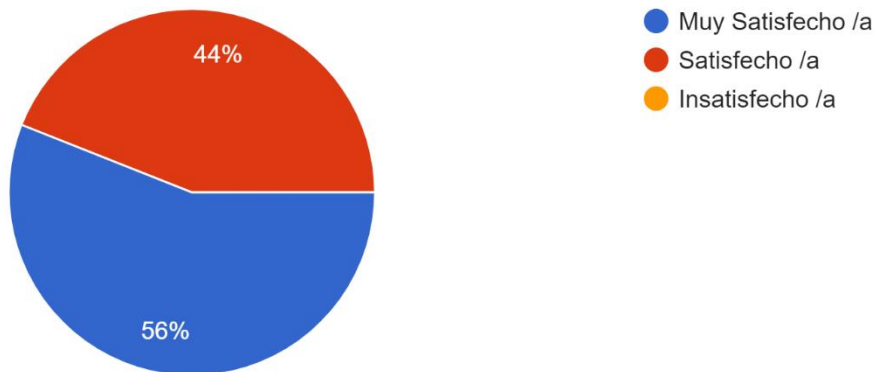
La pregunta cuarenta número 48, consulta a los colaboradores, qué beneficios considera que brinda el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso, se puede observar que el 62% de los colaboradores entrevistados indica que, mayor facilidad de adaptación, un 28% de los colaboradores entrevistados indica que, mayor conocimiento para realizar las tareas y un 10% de los colaboradores entrevistados indica que, confianza.

Tabla 43. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que la empresa aplica el proceso de inducción a su personal de nuevo ingreso tanto en la forma física como virtual?

¿SE SIENTE SATISFECHO/A Y CONFORME CON LA MANERA EN QUE LA EMPRESA APLICA EL PROCESO DE INDUCCIÓN A SU PERSONAL DE NUEVO INGRESO TANTO EN LA FORMA FÍSICA COMO EN LA VIRTUAL?		
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho/a	28	56%
Satisfecho/a	22	44%
Insatisfecho/a	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

Gráfico 45. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que la empresa aplica el proceso de inducción a su personal de nuevo ingreso tanto en la forma física como virtual?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa GMALV. durante marzo del 2020.

La pregunta número 49, consulta a los colaboradores entrevistados, se siente satisfecho/a y conforme con la manera en que la empresa aplica el proceso de inducción a su personal de nuevo ingreso tanto en la forma física como virtual, se puede observar que el 56% de los colaboradores entrevistados indica que, se siente muy satisfecho y conforme con la manera en que la empresa aplica el proceso de inducción, y un 44% de

los colaboradores entrevistados indica que, se siente satisfecho y conforme con la manera en que la empresa aplica el proceso de inducción a su personal.

Pregunta 50. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso?

Al ser una pregunta abierta, se puede observar algunas respuestas de los entrevistados:

- Sería muy bueno que en el futuro algún colaborador del área de Desarrollo Humano lo busque para ver cómo ha sido su proceso de adaptación, los primeros días creo que son primordiales porque la verdad es que uno se siente un poco perdido en el proceso.
- Actualizar las herramientas que se dan para impartir la capacitación no porque estén mal sino por innovación.
- Se puede analizar la posibilidad de que el tiempo del proceso de inducción se amplíe ya que es mucho en poco tiempo.
- Un mejor orden en cuanto a la secuencia, ya que en mi caso fue la virtual y la capacitación de crédito al mismo tiempo y luego la presencial.
- Mi recomendación sería solo como lo dije anteriormente recibir algo básico de la plataforma de servicios ya que en lo personal me gusta saber varias áreas para brindar ayuda a mis compañeros lo demás excelente me lleno mucho gracias por la confianza.

- Mas días de Inducción.
- Reducir tal vez a un solo documento ya que se envían más o menos 50 presentaciones.
- Conocer un poco más de la empresa, brindar más información sobre temas como: código de ética, políticas de la empresa.
- Procurar siempre realizarlo máximo a los 15 días que la persona ingresa a laborar, acumulando todo el personal de nuevo ingreso, ejemplo: siempre realizarlo a principio de mes y segunda quincena.
- Siento que el manejo es adecuado y no se me ocurre algo que se le pueda agregar, porque me parece muy completo y fue una excelente herramienta para ejercer mis labores.
- Innovar en la mayoría de los procesos, utilizando las nuevas tecnologías.
- Personal facilitador más capacitado. Que altos mandos conozcan quienes están aprendiendo (curva de aprendizaje) para que así exista más apoyo y seguimiento al personal en proceso de aprendizaje. La capacitación pierde valor si no se acompaña de un post acompañamiento integrado.
- Más herramientas digitales.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivo Específico 1.

Describir el proceso de socialización que aplica el Departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none">• La totalidad de colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda concluyen que, al momento de ingresar a laborar recibieron el proceso de inducción. Sin embargo se muestra que el proceso necesita ser reforzado e incluir un manual de bienvenida con el propósito de brindarle al personal una inducción actualizada y en donde éste pueda sentirse más identificado con la organización.• La mayoría de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda estima que recibió el proceso de inducción de manera formal, mientras que una parte minoritaria, indica que la recibió de manera informal lo que evidencia que no todos reciben la misma información.• Una parte de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, expresa que no recibió suficiente información sobre la empresa para poder realizar sus labores dentro de la misma, lo que implica que no quedan bien informados en este proceso.• La mayoría de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda indican conocer quiénes son los encargados de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso, esto nos muestra que a pesar de que no a todos se les imparte de la misma manera, poseen el conocimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, que los encargados del proceso elaboren un manual de inducción se incluya más información de la empresa y además que logre incrementar su sentido de pertenencia a la misma,• Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, realizar el proceso de manera formal para todos los colaboradores, ya que es vital que el 100% de los colaboradores reciban un proceso de información formal. No deben presentarse diferencias en este proceso tan relevante para retener al personal, motivarlo y que se sienta identificado con la organización.• Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, realizar una evaluación del proceso para lograr una gestión que permita detectar e implementar oportunidades de mejora. No deben quedar dudas en el proceso de inducción para una mayor integración del colaborador hacia la organización.• Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, impartir el proceso de la misma forma a todo el personal de nuevo ingreso, para que de esta forma se mantenga una línea de manejo de información y de conocimientos uniforme.

Objetivo Específico 2.

Identificar la metodología que se aplica en el proceso de socialización realizado por el Departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none">• Una gran parte de los colaboradores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda externan que recibió el proceso de inducción durante su jornada laboral, lo cual no es recomendable, ya que deben estar concentrados en el proceso y la mayoría de las empresas destinan tiempo para que las personas reciban su inducción en forma adecuada, con espacio para aprender y no dentro de su jornada.• Durante la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, cuáles consideran son los principales beneficios que brinda el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso, la respuesta de la mayoría fue mayor facilidad de adaptación, confianza y mayor conocimiento para realizar las tareas. Lo anterior sugiere que se logran resultados en el proceso, aunque debe mejorarse.• Los trabajadores entrevistados de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, mencionan que los canales de comunicación utilizados durante el proceso de inducción fueron en un primer lugar visual, en segundo lugar, oral y un tercero escrita; una minoría mencionó la auditiva y práctica. El involucrar al personal a participar en los procesos genera un lazo de vinculación y hace que el ambiente laboral sea más favorable para ambas partes.• En la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, sobre quién le brindó el proceso de inducción, y la gran mayoría contestó que	<ul style="list-style-type: none">• Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, que los encargados de impartir la inducción organicen de una manera adecuada el tiempo en que los colaboradores de nuevo ingreso deben llevar el proceso ya que, es primordial se les imparta antes de ingresar a laborar para que realicen sus tareas de forma clara y ordenada, además de la motivación adicional que el proceso puede brindarles.• Se le recomienda al personal del Departamento de Desarrollo Humano, seguir motivando a los colaboradores para mantener los beneficios que se han logrado a lo largo del proceso y aumentarlos, para que de esta manera se obtengan trabajadores siempre comprometidos con la organización.• Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, que durante el proceso de inducción se utilicen varias técnicas de aprendizaje, para que se logre un gran proceso de aprendizaje del personal mediante diferentes formas de comunicación y entre otras cosas logren comprender la importancia de sus puestos mediante el conocimiento de su empresa, y objetivos.• Se recomienda al área de Desarrollo Humano, capacitar de forma periódica a los responsables del proceso de inducción y jefes directos para que al momento de impartir la socialización la realicen de

<p>fueron los encargados, es decir, los compañeros de Desarrollo Humano, sin embargo, una minoría contestó que fueron sus jefes inmediatos y sus compañeros de departamento; esto significa que no todos los trabajadores de primer ingreso reciben el mismo proceso.</p>	<p>la misma manera y con la misma profundidad en los temas; además de que motiven siempre al personal, ya que un colaborador motivado realiza las tareas de manera eficiente y eficaz.</p>
---	--

<p align="center">Objetivo Específico 3.</p> <p align="center">Revisar el contenido del programa de socialización realizado por Departamento de Desarrollo Humano de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda.</p>	
<p align="center">Conclusión</p>	<p align="center">Recomendación</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Durante la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, si fue de su conocimiento la forma en la que sería evaluado su rendimiento laboral, por lo que una parte de la muestra considera que se si se les explicó, sin embargo una minoría de los entrevistados indica que no se les explicó, de lo cual se puede concluir que no toda la población maneja la misma información respecto a este tema, el cual es uno de los más importantes para realizar las labores dentro de la empresa. • Durante la entrevista se les consultó a los colaboradores de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, si al momento de recibir el proceso de inducción se les proporcionó cada una de las políticas de la empresa, la gran mayoría contestó de forma afirmativa, sin embargo, una minoría contestó negativamente; lo que implica como se ha venido informando que la inducción no se realiza de una manera uniforme. • En la entrevista se les solicitó a los colaboradores de nuevo ingreso de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, evaluar la calidad de los temas que les fueron impartidos durante 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, implementar las medidas necesarias para realizar dentro del proceso de inducción la actividad informativa sobre la evaluación del desempeño, ya que esta parte es muy relevante en el proceso, en donde las reglas y las políticas deben quedar muy claras y definidas. • Se recomienda al Departamento de Desarrollo Humano, realizar una revisión completa de su proceso de proceso de inducción o socialización, en vista de que a evidencia señala que no está estandarizado. • El proceso de Inducción o Socialización de los colaboradores debe sufrir una revisión total en donde además se aproveche la oportunidad

<p>el proceso de inducción, se puede observar que la gran mayoría contestó de manera positiva, sin embargo, una parte no lo evaluó de la mejor manera, lo que implica que el proceso debe revisarse.</p>	<p>para actualizarlo y replantearse nuevos objetivos.</p>
--	---

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 INTRODUCCION

En la actualidad el proceso de inducción que aplican muchas organizaciones al nuevo personal trae beneficios tanto para el colaborador como para la organización y permite el desarrollo de los trabajadores para un mejor desempeño laboral, sin embargo, luego de analizar los resultados obtenidos en la investigación realizada, se puede evidenciar que no todo el personal conoce bien el método de socialización impartido a la hora de ingresar a laborar para la empresa, ni se maneja la información de forma unánime y aunque la empresa cuenta con un programa de inducción para sus colaboradores, éste necesita ser actualizado. Debido a lo anterior, se planea realizar las acciones necesarias para lograr que los colaboradores estén informados y conozcan debidamente cómo es el proceso.

Es por esto por lo que se pretende crear un programa de inducción virtual para el personal de nuevo ingreso de Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, con el fin de reforzar el actual proceso de inducción que tiene la organización, poder alinear a los colaboradores en un mismo manejo de la información más importante de la empresa, y lo primordial en la misma cantidad de tiempo efectivo.

6.2 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

Actualmente, en el mercado laboral existe mucha competencia entre las empresas por destacar y mostrar su superioridad con respecto a sus competidores, sin embargo, para lograrlo, es vital que las empresas cuenten con un recurso humano apto y debidamente preparado para desempeñarse de la manera más idónea posible. No basta con realizar un proceso de reclutamiento y selección adecuado, tanto el Departamento de Recursos Humanos de la empresa como los superiores deben brindar una guía y seguimiento adecuado, en forma responsable para que los colaboradores puedan brindar su mejor desempeño a la hora de realizar sus funciones en sus puestos de trabajo.

En este momento la organización no cuenta con un proceso de inducción completo, por lo que con este proyecto de investigación busca brindarle a Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, una guía para aplicar un adecuado proceso y que pueda ser implementado para que los trabajadores conozcan la información más relevante acerca de dicha institución y de las funciones que se le asignen, su propósito es la integración y orientación del nuevo trabajador para garantizar un mejor desempeño.

Con la aplicación de la evaluación del proceso de inducción adecuado, la empresa se verá beneficiada con una serie de ventajas que le permitirán conocer cuáles son las expectativas que tienen los colaboradores en la compañía.

6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1. Objetivo general

- Realizar una propuesta de mejora que le permita a la empresa Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, obtener mejores resultados al momento de aplicar el proceso de inducción.

6.3.2. Objetivos específicos

1. Diseñar un manual de inducción de forma virtual y amigable con el ambiente, para que pueda aplicarse específicamente a los colaboradores de nuevo ingreso y así, obtener mejores resultados en su desempeño laboral.
2. Implementar el manual de inducción virtual para que pueda aplicarse a los colaboradores de nuevo ingreso, para que de esta manera conozcan la información más importante y valiosa de la empresa.
3. Capacitar a los facilitadores para que se maneje una misma línea de información, y de esa manera sea transmitida a los nuevos colaboradores, de esa forma se espera, todos tengan el mismo nivel de conocimiento y sea utilizado en sus labores.

6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

- Algunas de las acciones propuestas buscan el bienestar del personal de la empresa y que este se encuentre bien informado y actualizado sobre una de las principales herramientas que aplica la compañía en la búsqueda de la eficiencia y la productividad.
- Algunas de las acciones de la propuesta alcanzan solamente al personal a cargo de la inducción de la empresa, sin embargo, se debería promover que el resto del personal también se incluya en dichas acciones.

6.4.2. Limitaciones

- El factor tiempo en la ejecución de ciertas acciones de la propuesta puede entorpecer su correcta aplicación y el aprovechamiento de estas.

6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La aplicación del cuestionario a los colaboradores de la empresa Grupo Mutual Alajuela La Vivienda durante el pasado mes de abril fue de sumo provecho para diagnosticar algunas deficiencias que se deben corregir, con el fin de que el proceso de inducción sea más eficiente y proporcione mejores resultados y beneficios, tanto para los colaboradores como para la propia empresa.

La presente propuesta tiene la finalidad de contribuir a que todos los nuevos colaboradores de la empresa Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, conozcan detalladamente el proceso de inducción que aplica la compañía para medir su labor.





¡Bienvenidos!

Es un honor para Grupo Mutual que sean parte del nuevo ingreso de talento humano.

Queremos que, mediante este manual conozcan la información más relevante de la organización y la cual creemos les puede brindar mucha ayuda para poder realizar sus objetivos de la mejor forma.

Esperamos sea de mutuo éxito su ingreso en la empresa, y de ésta manera pueda cumplir las metas que se ha propuesto tanto para su vida profesional como la personal.

Atentamente : Junta Directiva Grupo Mutual.

Definición de Proceso de inducción:



Según Dessler (2017), en su libro Administración de Recursos Humanos se define como: **"Procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa."**



Historia de la empresa

En el año 1973 es impulsada por el entonces gobernador de la Ciudad de Alajuela señor Antonio Pacheco Pérez y un grupo de representantes de la comunidad y clubes de servicio, se establece la entidad con un carácter social para coadyuvar en la solución habitacional del cantón. El 22 de octubre de ese año se da la apertura oficial de Mutual Alajuela.

En 1989 y cumpliendo un plan de expansión geográfica se asumen por absorción las operaciones de la asociación mutualista Mutual Puntarenas de Ahorro y Préstamo, con oficinas en las ciudades de Puntarenas y Ciudad Neily. Posteriormente entre los años 1990 y 1998 se abren 9 nuevas sucursales con el objeto de llevar los productos y servicios del Grupo Mutual a una vasta área del territorio nacional.



El 01 de diciembre del 2006 inicia formalmente sus operaciones con el nombre de **GRUPO MUTUAL ALAJUELA LA VIVIENDA**, ampliando su cobertura en 16 sucursales más y a partir de ese momento los clientes tienen a su disposición 50 oficinas en seis de las siete provincias del país.

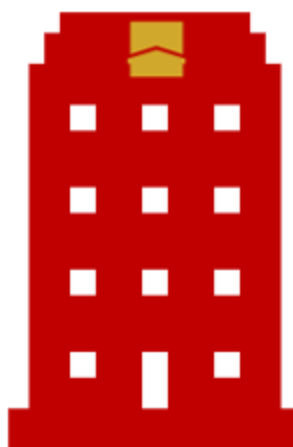
Además es propietaria de cuatro empresas Subsidiarias, a saber:

- Mutual Seguros Sociedad Corredora de Seguros Sociedad Anónima.
- Mutual Valores Puesto de Bolsa Sociedad Anónima.
- Mutual Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Sociedad Anónima.
- Mutual Leasing Sociedad Anónima.

La empresa posee 879 colaboradores, de los cuales 51% son mujeres y 49% son hombres.



Subsidiarias



Mutual Valores

Mutual Valores es una empresa costarricense con una trayectoria de 27 años.

Esta empresa de Grupo Mutual ofrece servicios de muy alta calidad a sus clientes, entre los cuales se destacan la asesoría de inversión, la ejecución de órdenes, la comercialización de fondos y la estructuración de emisiones.

Adicionalmente, la empresa se encuentra inscrita como Custodio, lo que les garantiza a los clientes un resguardo seguro de sus inversiones y una administración efectiva de sus vencimientos.

El Puesto de Bolsa se ha especializado en la estructuración de emisiones de títulos valores, de esta manera, ese servicio se brinda a varias instituciones del país y se contribuye en la creación de diversos instrumentos financieros.



Patrimonio: 45,49%
Capital: 46,15%
Activos: 22,74%



Mutual Seguros

Mutual Seguros Sociedad Corredora de Seguros, S.A. es una empresa subsidiaria de Grupo Mutual, que participa en el mercado de intermediación de seguros, teniendo como principal responsabilidad el asesoramiento de sus clientes sobre cuales productos son los más adecuados para satisfacer sus necesidades



Patrimonio: 57%
Capital: 158%
Activos: 43



Sostenibilidad:

1. Firma de alianza con la organización "Chepe se Baña", para el baño y vestido de indigentes de San José.
2. Galardón de Bandera Azul Ecológica.
3. Instalación de 90 paneles solares y micro inversores para la utilización de energías limpias.
4. Se implementó una política de reciclaje.
5. Conformación del Comité de Acción Ambiental.
6. Voluntariado 128 hrs.

Mutual Leasing

Mutual Leasing es una empresa subsidiaria de Grupo Mutual que brinda el servicio de arrendamiento de activos a empresas del sector empresarial costarricense. Inició sus operaciones en el 2011. El modelo de negocios que mantiene Mutual Leasing consiste en generar negocios de arrendamiento con empresas sobre diversos tipos de activos. Es una empresa pequeña, cuyo objetivo es complementar los productos y servicios que Grupo Mutual pone a disposición de sus clientes corporativos.

Sostenibilidad

Este 2019, como parte del compromiso de sostenibilidad de Mutual Leasing, se promovieron actividades sociales y ambientales que contribuyeron en la disminución de la huella ambiental generada. Entre esas actividades realizadas se pueden citar las siguientes:

1. Voluntariado en el Banco de Alimentos.
2. Voluntariado en siembra de árboles en el Parque Laguna de Fraijanes.
3. Voluntariado en limpieza de los senderos del Parque Laguna de Fraijanes.
4. Campaña de reciclaje.



El total de horas dedicadas al voluntariado fueron 124 horas.

Mutual Fondos de inversión



Sociedad Anónima cuyo objeto exclusivo es la administración de fondos de anónimas o sucursales inversión y complementariamente la comercialización de fondos de inversión locales o extranjeros.

La constitución de sociedades administradoras o sucursales requiere de la autorización previa del Superintendente General de Valores.

Objetivos de la inversión:

Los Fondos de Inversión del Mercado de Dinero están dirigidos a personas físicas y jurídicas con requerimientos de inversión y liquidación de fondos de carácter transitorio o de alta liquidez. El plazo mínimo de permanencia en el fondo de inversión es de un día hábil.

Monto mínimo de inversión

Para los fondos denominados en colones la inversión mínima inicial es de veinte mil colones (€20.000.00) y para el fondo denominado en dólares es de cincuenta dólares (\$50.00). Los aportes o retiros posteriores no tendrán monto mínimo.

Proyección Social de la empresa

Para la empresa es muy importante apoyar a las comunidades mediante patrocinios, los cuales se han realizado a diferentes sectores como lo son:

- Deportivos
- Culturales
- Educativos

Además de que se realizan actividades como Mini Teletón, aportes a Hogar de Ancianos, Cuidados Paliativos, y Damnificados entre otros, que, en coordinación con otras instituciones, se logra llevar alivio a las necesidades que se presentan.

La empresa posee un programa que incluye la mascota Pepe Estrella, el cual ha llevado a muchas instituciones educativas un mensaje sobre la importancia del Ahorro como hábito de vida.



Transformación Digital

Grupo Mutual está evolucionando y, por eso, la planeación es vital para facilitar la incorporación de una estrategia integral, de ahí que con miras a obtener un posicionamiento clave en el entorno existente se han ejecutado las siguientes acciones:

- Organización y lanzamiento del primer equipo ágil en la institución, denominado "Equipo de Transformación digital"
- Redefinición del marco filosófico empresarial.
- Capacitaciones para los líderes.
- Definición de un nuevo código cultural.
- Transformación de departamentos claves para promover la agilidad.



Infraestructura

Procurando brindar un mejor servicio al cliente, en el 2019 se realizaron labores orientadas a mejorar y modernizar la plataforma de Grupo Mutual, con ese propósito, se cambiaron los equipos de telecomunicaciones en todos los centros de negocios de la empresa, en el Centro de Datos y el sitio alterno, también se actualizaron los equipos críticos y se ampliaron los anchos de banda.



Canales Electrónicos

Los clientes de Grupo Mutual pueden realizar sus transacciones digitales por medio de los siguientes canales electrónicos:

Mediante estos canales, los clientes de Grupo Mutual pueden transferir dinero, traer dinero de otras entidades financieras, efectuar transferencias Sinpe, pagar préstamos, cancelar las cuotas correspondientes a las cuentas Multiahorro y trasladar dinero de cuentas en otras instituciones financieras a cuentas en Grupo Mutual de forma fija mensual por medio del servicio ADAS.



Misión

- "Somos un grupo empresarial comprometido en mejorar el bienestar financiero de las personas y sus negocios, manteniendo un portafolio de productos de ahorro, inversión, créditos y servicios complementarios." (Página web Grupo Mutual, 2020).



Visión

- "Nos comprometemos con la transformación de nuestro grupo para crear valor percibido real a nuestros clientes, sobre la base de desarrollar y mantener actualizadas las capacidades operativas y tecnológicas en relación con referentes empresariales del mercado". (Página web Grupo Mutual, 2020).





Creencias

- Enfoque y trato personalizado.
- Capital humano valorado.
- Compromiso del personal.
- Compromiso sostenible.
- Ética.



Ley 8204



Esta Normativa tiene por objeto establecer los requisitos mínimos para prevenir las operaciones de ocultación y movilización de capitales de procedencia dudosa y otras transacciones, encaminadas a legitimar capitales o a financiar actividades u organizaciones terroristas.

- **Cuentas de Expediente Simplificado:** Cuentas de fondos abiertas por las entidades financieras a las personas físicas que califiquen con un perfil de riesgo bajo, a quienes se les aplicará una debida diligencia simplificada, cuya estructura, características y demás condiciones de apertura y funcionamiento
- **Operaciones únicas:** Se entenderán como transacciones únicas, todas aquellas realizadas en moneda local o extranjera, que igualen o superen los US\$10,000.00 (diez mil dólares en la moneda de los Estados Unidos de América) o su equivalente en colonas

- **Operaciones múltiples:** Son todas aquellas operaciones realizadas en efectivo y mediante transferencias desde o hacia el exterior que, durante un mes calendario, en conjunto igualen o superen los US\$10,000.00 (diez mil dólares en la moneda de los Estados Unidos de América) o su equivalente en otra moneda.
- **Política Conozca a su Cliente:** Conjunto de procedimientos y directrices para que los sujetos obligados puedan de manera efectiva identificar a sus clientes y verificar y monitorear las operaciones financieras en las que participan, en relación con los riesgos y prácticas de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo que plantean.
- **Política conozca a su empleado:** Conjunto de procedimientos y políticas tendientes a procurar un alto nivel de integridad personal del propietario, directivo, administrador o empleado de las entidades financieras, así como de controles y mecanismos para evaluar sus antecedentes personales, laborales y patrimoniales.





"Conozca a su cliente"

- Se define como un conjunto de procedimientos y directrices para que puedan, de manera efectiva identificar a sus clientes y verificar y monitorear las operaciones financieras en las que participan, en relación con los riesgos y prácticas de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo que plantean. Los clientes deben de actualizar los datos personales, dependiendo de sus niveles de riesgo.

Art. 25 Capacitación Anual

Los sujetos fiscalizados deben desarrollar e implementar un programa anual de capacitación a todo el personal, según sus funciones, así como a sus directivos y miembros externos de los comités.

Oficialía de Cumplimiento

Grupo Mutual y sus empresas subsidiarias cuentan con políticas, lineamientos y procedimientos definidos en función del apetito y tolerancia del riesgo para cumplir con la Ley 8204; así genera entre sus clientes tranquilidad al brindarles la seguridad de que la institución está comprometida con la lucha contra el narcotráfico, el terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva, con un enfoque de responsabilidad social empresarial, definición de objetivos y metas de triple utilidad. De esa manera se han forjado experiencias valiosas para el cliente, tales como las que se citan a continuación:

1. Capacitación y asesoría con énfasis en la gestión de riesgo.
2. Actualización de la normativa relacionada con el cumplimiento de las leyes 8204 y 8719.
3. Conversatorios con entidades vinculadas con la prevención de legitimación de capitales/ financiamiento al terrorismo/ financiamiento y proliferación de armas de destrucción masiva.
4. Desarrollos automatizados para dar seguimiento a la política "Conozca a su cliente".
5. Debida diligencia con clientes clasificados con exposición a riesgo especial.



Gerencia General



Gerente General



Sr. Oscar
Alvarado



Subgerente General



Sra.
Mayela Rojas



Junta Directiva GMALV





Cultura Organizacional





Ambiente saludable y libre de discriminación

Oportunidades de capacitación y desarrollo

Calidad de vida

Seguridad física

Comunicación puertas abiertas

Remuneración salarial competente

Código de ética empresarial

Objetivo del Código

El objetivo principal del Código de Ética, es el de contribuir a mantener el buen nombre y la reputación de las empresas, así como sus valores corporativos y la honradez en los negocios que desarrolla.



Ética empresarial

Propósito

1. Enunciar normas y principios éticos que deben inspirar la conducta y el quehacer de los colaboradores de las empresas del Conglomerado Financiero Grupo Mutual en el ejercicio de sus funciones.
2. Orientar la educación ética con el fin de prevenir las conductas disfuncionales que pudieran facilitar la realización de actos de corrupción.



Se basa en:



Los funcionarios del conglomerado deben de conocer los términos del Código de Ética y comprometerse a cumplir sus principios.

Acoso laboral, la cual establece "Se prohíbe realizar comentarios o burlas dirigidas a compañeros-as que mencionen forma despectiva relacionadas con el género, preferencias sexuales, religión, capacidades diferentes, forma de vestir, forma de peinarse y maquillarse; así como abstenerse de etiquetar a los compañeros con apodos, sobrenombres o cualquier otra modalidad de acoso que pueda afectar la imagen de la persona, su estabilidad emocional o reputación."

Relaciones amorosas entre compañeros, la cual explica que cuando los dos son colaboradores del conglomerado deben de indicar a sus jefes directos y al dpto. de desarrollo humano, para valorar el conflicto de intereses.

Políticas más importantes



Relación colaborador-proveedor: la cual explica que los colaboradores no pueden recibir regalías (dinero, objetos de valor) de parte de proveedores, ya que se quiere evitar cualquier tipo de preferencia sobre cualquier otro proveedor.

Jefes-colaboradores: Todos los jefes directos, deben de velar por el crecimiento laboral de los colaboradores a su cargo.

Anticorrupción la cual indica "GM promueve entre sus colaboradores-as, un ambiente de transparencia, por lo que prohíbe cualquier acto de ilegal o de corrupción en cualquiera de sus formas."

Políticas más importantes



Ambiente: triple utilidad

En el 2014, Grupo Mutual tomó el reto de empezar a gestionar su operación bajo un modelo de empresa socialmente responsable y orientar su estrategia hacia la triple utilidad. Esto quiere decir que sus actividades buscan impactar positivamente en los ámbitos social, ambiental y financiero.

Importante destacar como un hecho muy relevante para la empresa el haber obtenido la certificación del Programa de Carbono Neutralidad, otorgada por INTECO en las normas ISO 14064-1:2006 e INTE B5: 2016. El cual fue emitido el pasado 18 de diciembre, 2019. Adicionalmente, el haberse unido al Programa País Carbono Neutral 2.0.





Principios de la triple utilidad

1. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
2. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
3. Ahorrar en combustibles fósiles.
4. Ahorro en la utilización de electricidad.
5. Ahorro en consumo de papel.
6. Participar en el galardón de Bandera Azul (en 2019 varios Centros de Negocios lograron obtener estrellas).





Logros de Grupo Mutual



- Inicio de gestión de carbono neutralidad, proyección de certificación 2018-2019.
- Se establece desde un punto de vista normativo, que de todo el volumen de compras que posea la empresa, al menos el 20% deben ser productos elaborados mediante procesos sostenibles (Referencia: 6DMV63).
- En 2018 se realizaron 478hrs de voluntariado, en 2019 se realizaron 960 hrs.
- Mutual Valores consiguió certificarse Carbono Neutralidad, el proceso que duró un año.
- En el 2019, siete sucursales de Grupo Mutual obtuvieron el galardón de Bandera Azul Ecológica. Los galardonados fueron los centros de negocios de Avenida Segunda, Heredia y Caja Central, que logran dos estrellas y los de Escazú, Curridabat, Gracia y Puntarenas que obtuvieron una estrella. Esta premiación se consiguió gracias a la implementación de prácticas ambientales enfocadas en la disminución de la huella ambiental.
- Gestión de residuos sólidos: Estaciones de reciclaje y eliminar trámites con papel permitió un ahorro de 1,41%.



- Limpieza de playa Tárcoles (marzo)**
 45 voluntarios, 360 horas, 486,5 kilogramos de residuos recolectados, 50 personas recibieron educación ambiental.
- Día de las buenas acciones**
 Casco central de Alajuela, 106 voluntarios, 318 horas de voluntariado, recolección de 330 kilogramos.
- Siembra de árboles en el proyecto Shikabá**
 120 voluntarios, 560 árboles sembrados, 960 horas de voluntariado.
- Voluntariado Playa Tárcoles (noviembre)**
 35 voluntarios, 530 kg de residuos recolectados, 30 árboles sembrados, 280 horas.



Voluntariado Social 2019

El Banco de Alimentos es una organización que fue fundada en 2012 por 10 organizaciones entre las que figura Grupo Mutual. Este Banco impacta a más de 40 000 personas en todo el país, por medio de 217 ONG.

Esta razón ha inspirado a Grupo Mutual a continuar apoyando decididamente al Banco de Alimentos, convencidos de que es el mejor programa de distribución de alimentos del país.

En el 2019, Grupo Mutual aportó 2 384 horas de trabajo voluntario al Banco, colaborando en la selección, separación de alimentos, así como en la preparación de pedidos para las ONG solicitantes. Adicionalmente, este año se inició con un voluntariado profesional enfocado en identificar posibles riesgos que afecten a la organización.



Teletón



Gracias al aporte de los colaboradores, de las empresas subsidiarias y los asesores externos, Grupo Mutual recaudó la suma de ₡11 000 000 para el proyecto Teletón. La empresa también efectuó una recolección de fondos en los 54 centros de negocios de Grupo Mutual ubicados en todo el país. De esa manera, con la ayuda de voluntarios de la empresa y de la comunidad, se recaudó la suma de ₡8 158 000, que adicionada a los ₡11 000 000 aportados por los colaboradores de Grupo Mutual, permitieron colaborar con ₡19 158 000 para el proyecto Teletón.



Directriz de Vestimenta Empresarial



**Grupo
Mutual**



Aspectos importantes a considerar con el uso del uniforme:

La vestimenta empresarial se constituye de la camiseta roja empresarial y vestimenta complementaria, o bien, de la camiseta blanca empresarial y vestimenta complementaria.



Beneficios para los colaboradores de Grupo Mutual



- En Grupo Mutual los beneficios aplican para todos(as) los(as) colaboradores(as) independientemente de su tipo de jornada laboral. Salvo el beneficio asistencial de uniforme (camiseta empresarial) de trabajo, el pago de antigüedad (anualidades), reconocimiento por años de servicio, que están destinados para el personal nombrado en propiedad, y las vacaciones, que es un beneficio proporcional a la jornada, de manera que el número de días se incrementa de acuerdo con la cantidad de años laborados
- La normativa de Grupo Mutual cuenta con importantes regulaciones para mantener el respeto y la igualdad de derechos entre todas las personas de la empresa. Para esto, toma en consideración las siguientes variables.
- Grupo Mutual cuenta actualmente con importantes regulaciones que respaldan el respeto y la igualdad de derechos para toda persona. Para esto, la empresa considera variables como las que se presentan a continuación en este apartado.



• Permiso parental

El 100% de nuestros colaboradores(as) tienen derecho al permiso parental (licencia de maternidad o paternidad).

• Salud y seguridad en el trabajo

La siguiente figura es una representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad.

Conformación de la Comisión de Salud Ocupacional

50% mujeres y 50% hombres

Conformación de la Brigada de emergencias

45% mujeres y 55% hombres



Formación y enseñanza



La media de horas de formación al año por colaborador es de 9 Horas.

A continuación el detalle por categoría laboral.

Alta Gerencia

• 78 hrs Hombres
• 50 hrs Mujeres

Directores y subdirectores

• 68 hrs Hombres
• 41 hrs Mujeres

Jefaturas

• 518 hrs Hombres
• 406 hrs Mujeres

Operativos

• 3486 hrs Hombres
• 3160 hrs Mujeres



Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición

En Grupo Mutual se incentiva al personal para participar en cursos libres que permitan lograr un desarrollo integral y mejorar el capital humano.

Cursos libres:

- Manejo de la Ira.
- Proyecto de vida en cada etapa de la vida.
- Campaña del lazo Blanco.
- Fotografía.
- Manejo del Estrés.
- Excel: Básico - Intermedio
- Así aprendimos a ser Hombres.
- Emprendedurismo Femenino.
- Convivencia basada en valores.
- Inglés: Regular - Intensivo.
- Comunicación en la pareja.
- Si hay Derechos no hay Violencia



Diversidad e igualdad de oportunidades

Grupo Mutual promueve la igualdad y equidad de oportunidades entre hombres y mujeres; cualquier forma de violencia está prohibida y se exige el respeto por los derechos humanos mediante la política de inclusión laboral e igualdad de oportunidades y de la política contra el hostigamiento sexual y laboral.

De esa manera, Grupo Mutual es una empresa con tolerancia cero ante cualquier tipo de violencia. En ese sentido, se destacan las siguientes actividades:

Siendo consecuentes con la política de inclusión laboral e igualdad de oportunidades, a lo largo del año, la empresa programó diversas actividades para sensibilizar y fomentar los derechos humanos.



Desarrollo integral del capital humano

Grupo Mutual busca promover de manera constante las capacidades y habilidades de su personal en diversas dimensiones. Actualmente cuenta con 163 colaboradores en las diferentes disciplinas deportivas como se muestra en la siguiente figura.



Consultorio médico y psicología

Grupo Mutual ofrece a todo su personal servicio de atención médica en las provincias de Heredia y Alajuela, así como la oportunidad de optar por un proceso terapéutico si es necesario. Además, Grupo Mutual tiene vinculación de servicios con el Instituto Nacional de Seguros (INS), así se vela por el bienestar del personal y se garantiza la atención oportuna de accidentes laborales.

Libertad de asociación y negociación colectiva

Grupo Mutual respeta los derechos de los trabajadores a ejercer la libertad de asociación y negociación colectiva de conformidad con lo regulado en el Código de Trabajo, la Constitución Política de Costa Rica y las políticas internas de la empresa.



Grupo Mutual cuenta con Asociación Solidarista (ASEGRUM)

- Asegrum es una organización sin fines de lucro, se rige por la Ley número 6970 y su reglamento, y pertenece a los funcionarios de Grupo Mutual que se asocian, siendo su propósito principal la sana custodia del adelanto de Cesantía de sus Asociados, con una filosofía que es la unión de personas que se organizan para lograr, mutuamente, el desarrollo integral de ellos y de sus familias, a través de la armonía, cooperación, diálogo y respeto.
- Su administración es regida por su Asamblea de Asociados, quien elige una Junta Directiva que se reúne periódicamente. Así mismo, existe un nivel de administración diario que da soporte a los servicios.
- Otros de los **beneficios y servicios** que tienen acceso los Asociados son el aporte a la póliza colectiva de vida, Fondo de Familia, Fondo de Mutualidad y Socorro, Fondo de Ayuda, Capacitación, Ahorros Voluntarios, Créditos, Convenios y Asesoría Financiera personalizada.
- Asegrum también realiza otras actividades como la venta de servicios de Aseo, Jardinería y Soda, así como la construcción de viviendas, que ha beneficiado a Asociados.

Creencias

- Buen Servicio al Cliente.
- Buen Trato.
- Creatividad.
- Soluciones Oportunas (Asesoría).
- Comunicación Efectivo.
- Seguimiento (Proactivo).
- Impulsar el bienestar social.



Beneficios

- Créditos de salud, vivienda y personales
- Resguardo de cesantía
- Ahorro Voluntario
- Fondo de ayuda familiar
- Póliza de vida
- Fondo de Mutualidad y socorro
- Otros

Programa Vivienda Prioritaria

Este programa busca dotar de vivienda propia al personal. Para ello, la empresa les proporciona algunas facilidades en productos y servicios que le permiten alcanzar su sueño de tener casa propia. De este modo, se fortalece el compromiso de la empresa con la responsabilidad social interna.

Educación financiera a colaboradores

Grupo Mutual promueve la gestión saludable de las finanzas familiares y personales, por ello, vela por la ejecución de talleres y asesorías que fomenten el conocimiento sobre el manejo de la economía personal y familiar, por medio del desarrollo de buenos hábitos financieros.



Oficina de género (acciones afirmativas)

1. Nombrar mujeres a la Junta Directiva del Grupo Mutual.
2. Equipar los nombramientos de hombres y mujeres en todas las empresas.
3. Promover la representación de mujeres en Juntas Directivas de Organizaciones externas a nivel nacional y local.
4. Nombrar mujeres en puestos de liderazgo.
5. Nombrar mujeres en las Juntas Directivas de las demás empresas subsidiarias.

Comprometidos con el fortalecimiento de la igualdad de oportunidades, durante el 2019 se efectuaron actividades enfocadas en el tema de inclusión y accesibilidad de personas con discapacidad tanto en Oficinas Centrales como en las sucursales de la zona de San José. Así se logró impactar a 50 personas aproximadamente. Asimismo, la empresa está abierta para contratar personal con discapacidad y a brindar la oportunidad a estudiantes en esa condición, para que cumplan con su práctica profesional.

Inclusión Laboral



Horario

Va a depender del Centro de Negocios y puesto en el que se labore:

Entre semana:

- Todas las oficinas: 8am a 5 pm
- CN Orotina: 9am a 4pm
- Autocaja Oficinas Centrales: 8am a 7 pm
- Servicaja Caja Central y Heredia: de 8 am a 5 pm
- City Mall y Paseo de las Flores: 12md a 7pm

Sábados:

- Todas las oficinas: 8am a 12 md
- Grecia: 8am a 4 pm
- Alajuela Mercado y Caja Central: 8am a 5 pm
- City Mall y Paseo de las Flores: 12md a 5pm
- Autocaja Oficinas Centrales: 8am a 5pm
- Servicaja Caja Central y Heredia: de 12md a 5 pm

Domingos:

- Autocaja Oficinas Centrales: 9am a 4pm
- Servicaja Caja Central y Heredia: de 9am a 4pm



Teletrabajo

Debido a la emergencia nacional de COVID-19 hemos puesto a prueba una vez más nuestros recursos, para lograr la seguridad tanto física como laboral de nuestros colaboradores, es por esto que se ha hecho un esfuerzo extra por brindarles las herramientas necesarias para que desde sus lugares de habitación puedan seguir cumpliendo los objetivos laborales.

Es por esto que, se han instalado diferentes programas en sus laptops y computadoras de escritorio para que puedan realizar las tareas de forma correcta, como si estuvieran en sus puestos de trabajo.

Se les brindó los equipos adecuados, además de los implementos que necesitan para laborar; han estado laborando con horario continuo para dar soporte a los colaboradores que deben atender al cliente, y para seguir ofreciéndole al cliente el mejor servicio.

Su remuneración es la misma, como si estuvieran en su lugar de trabajo, y el horario de igual manera.



Entre de los principales resultados de los estudios, se destaca el trato personalizado como la principal fortaleza de servicio de la empresa y como áreas de mejora, la funcionalidad y la experiencia en el uso de los canales electrónicos y el fortalecimiento de la asesoría de los productos y servicios que brinda la empresa, aspectos que se abordan a través de los planes e iniciativas denidos por Grupo Mutual para el 2020.

Resolución de casos

La Contraloría de Servicios atiende y canaliza las consultas, los comentarios, las sugerencias y quejas de los clientes. En el 2019 se recibieron 7 936 consultas por medio de la Sección de Contáctenos (habilitadas en Mutual en Línea, Mutual Móvil, página web y redes sociales), 194 casos recibidos y tramitados y 4162 sugerencias.



Experiencia del cliente

Para Grupo Mutual la experiencia del cliente va más allá de ofrecer un buen servicio, por esa razón, capacita a su personal para identificar y comprender las necesidades de sus clientes, de manera que vivan una experiencia excepcional.

La experiencia de servicio que se ofrecemos a nuestros clientes se valora por medio de la aplicación de un conjunto de estudios, cuyo objetivo es determinar el nivel de satisfacción del cliente, su disposición a recomendar y a continuar utilizando los canales, productos y servicios que le ofrece la empresa; además de identificar las principales áreas de servicio con oportunidades de mejora.



95,3%
Indicador de satisfacción

84,3%
Indicador disposición a recomendar (NPS)

93,7%
Indicador disposición a continuar

Grupo Mutual evalúa de manera periódica los procesos de gestión de consultas, comentarios, sugerencias y quejas de los clientes por medio de seguimientos específicos que se realizan en conjunto con las áreas involucradas, con el propósito de garantizar una adecuada gestión y respuesta, así como la mejora continua del servicio al cliente.



Evaluación del desempeño

Grupo Mutual realiza una vez al año, una evaluación al clima laboral y el desempeño de las tareas de los colaboradores y cumplimiento de metas-objetivos.

La evaluación se realiza de cuatro formas:

1. Jefatura-colaborador/ colaborador- jefatura
2. Colaborador- colaborador
3. Evaluación así mismo
4. Evaluación general del Centro de Negocios.

La suma de todas las preguntas forman una nota de 100, dentro de las mismas deben de explicarse las respuestas.



**Grupo[®]
Mutual**

Ahorro • Crédito • Inversión

6.5.1 Presupuesto

Descripción	Cantidad	Costo por día / Costo unitario	Costo Total
Profesional de Recursos Humanos (8 horas por dos días)	1	¢200 000	¢400 000
Libretas con logo de GMALV	15	¢5090	¢76 350
Lapiceros	20	¢200 c/u	¢4 000
Total Propuesta			¢480 350

Tabla 44- Presupuesto de la propuesta

Fuente: elaboración propia

6.5.2 Cronograma de implementación

Actividad	Inicio	Final	Agosto 2020	Setiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021	Julio 2021	Agosto 2021
Revisión de la propuesta.	03-08-2020	30-08-2020													
Respuesta de aprobación.	31-08-2020	31-08-2020													
Implementación	01-09-2020	16-09-2020													
Ejecución del programa (1 vez al mes)	22-09-2020	24-09-2020													
Evaluación del programa (1 vez al mes)	29-09-2020	12-09-2020													

Nota: Se recomienda realizar la inducción una vez al mes, al inicio de cada mes.

Tabla 45- Cronograma de implementación

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

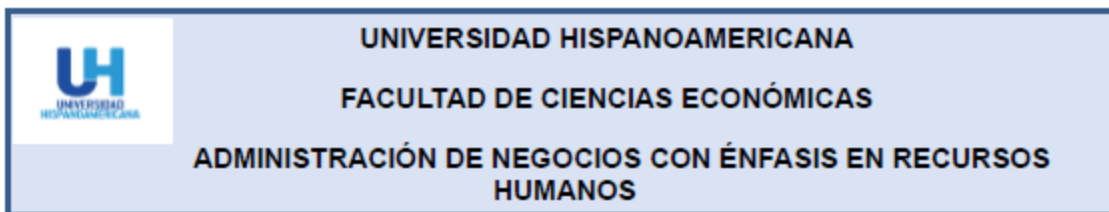
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (10a. ed.) México: McGraw Hill
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (14a. ed.). México: Pearson Educación.
- Fonseca, M., Correa, A., Pineda, M. y Lemus, F. (2016). Comunicación Oral y Escrita (2ª. ed.). México: Pearson Educación.
- González, L. Chinchilla, A. Guerra y G. Jara, A (2018). Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales. San José. Ed. Universidad hispanoamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación (6ª ed.). México: McGraw Hill
- Muñoz, C. (2015). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis (3a. ed.). México: Pearson Educación.
- Schwab, K. (2016). La Cuarta Revolución Industrial. Barcelona, España: Editorial Debate.

Páginas web:

- Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, GMALV (2020), sitio web de GMALV, Alajuela, Costa Rica, recuperado de: www.grupomutual.fi.cr
- Grupo Mutual Alajuela La Vivienda, GMALV (2020), sitio web de GMALV, Alajuela, Costa Rica, recuperado de: www.centroformaciongrupomutual.com

- Concepto de reclutamiento, recuperado de:
<https://concepto.de/reclutamiento/>
- Habilidades técnicas y blandas que ayudarán a encontrar trabajo:
<https://www.nacion.com/el-pais/trabajo/estas-son-las-habilidades-que-le-ayudaran-a/P6Q347ZX5RC7ZBCTWCVFSQXJ5Q/story/>

ANEXOS



Instrumento para el análisis del proceso de Inducción que se aplica a los colaboradores de la empresa Grupo Mutual Alajuela La Vivienda ubicada en Alajuela, durante el primer trimestre 2020.

Estimado colaborador:

El presente cuestionario se compone de una serie de preguntas cerradas y abiertas, relacionadas con el tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco mucho su colaboración en la solución de dicho instrumento.

Marque con una "X" según corresponda y emita su criterio cuando se le solicita. La información obtenida será de carácter confidencial y será presentada en forma colectiva y no individual, esto con la finalidad de realizar un análisis estadístico.

1. Sexo *

Hombre

Mujer

Prefiero no decirlo

2. Edad *

18 a 25 años

26 a 34 años

35 a 44 años

45 a 54 años

3. Zona de residencia *

GAM

Fuera del GAM

4. CN al que pertenece *

5. Puesto que desempeña *

Servicios financieros

Cajas

Crédito

Otros: _____

6. Tiempo de laborar para la empresa *

Menos de un año

1 - 3 años

Más de 3 años

7. ¿Cuándo ingresó a laborar para Grupo Mutual, recibió algún programa de inducción? *

Sí

No

8. ¿Al iniciar el proceso, le entregaron algún cronograma? *

Sí

No

9. ¿Qué tipo de inducción recibió? *

- Formal
- Informal
- En el puesto

Otros: _____

10. Considera usted que el proceso de inducción en general fue: *

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

Otros: _____

11. ¿Cuándo usted ingresó a GMALV, recibió información suficiente de la organización para iniciar sus labores? *

- Sí
- No

12. ¿Conoce usted quienes son los encargados de llevar a cabo el proceso de inducción general? *

- Sí
- No

13. ¿Considera usted que las personas que lleva a cabo el proceso de inducción general se encuentran lo suficientemente capacitados para impartirla correctamente? *

- Sí
- No

Otros: _____

14. ¿Conoce usted la importancia del proceso de inducción general? *

Sí

No

15. ¿En qué momento recibió el proceso de inducción? *

Antes de iniciar a trabajar

Durante la jornada laboral

El primer día

Otros: _____

16. ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron? *

Sí

No

Otros: _____

17. ¿Qué opción prefiere para recibir el proceso de inducción? *

Virtual

Presencial

Otros: _____

18. ¿El lugar donde recibió el proceso de inducción, le pareció apto? *

Sí

No

Otros: _____

19. ¿Quién le brindó el proceso de inducción? *

Departamento Desarrollo Humano

Jefe Inmediato

Compañeros

Usted mismo

Otros: _____

20. ¿Cree usted que recibió el material suficiente y adecuado para recibir correctamente el proceso de inducción? *

Sí

No

Otros: _____

21. ¿Qué tipo de material se utilizó en el proceso de inducción general? *

Presentación Power point

Material Impreso

Herramientas digitales

Otros: _____

22. ¿Cuáles canales de comunicación fueron utilizados durante el proceso de inducción general? Puede marcar varias opciones *

Escrita

Oral

Visual

Auditiva

Otros: _____

23. ¿Considera usted que el tiempo de duración del proceso de inducción general fue suficiente? *

Sí

No

24. ¿Como fue la información que le brindaron en el proceso de inducción? *

Clara y de fácil comprensión

difícil

Confusa

Ambigua

Otros: _____

25. ¿Como valoraría usted la información que le dieron acerca del tema de teletrabajo?*

Buena

Regular

Mala

26. ¿Cuándo tiene la necesidad de conversar con algún compañero del Departamento de Desarrollo Humano sobre algún asunto, qué tipo de comunicación utiliza? *

27. ¿Siente que usted, como colaborador, cuenta con la motivación y el respaldo necesario por parte de la empresa y su jefatura para mostrar su mejor desempeño y el cumplimiento de sus objetivos? *

28. ¿Recibió algún tipo de apoyo de parte de su jefe inmediato, al momento de realizar el proceso? *

Sí

No

Otros: _____

29. ¿Considera usted que la inducción general que recibió fue suficiente para poderse alinear a la filosofía empresarial? *

Sí

No

Otros: _____

30. Temas que se desarrollaron durante el proceso de inducción general. Puede seleccionar varias opciones: *

Estructura general de la empresa

Políticas y procedimientos

Presentación de los jefes

Horario

Salarios

Plan de jubilación

Uniformes

Otros: _____

31. ¿Qué tan interesantes fueron los temas que impartieron en la inducción recibida? 5 muy satisfactorio 1 insatisfactorio *

Muy interesante

Interesante

Poco interesante

32. ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le han ayudado en su desempeño laboral? *

Sí

No

33. ¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos? *

34. ¿Durante el proceso de inducción, se cumplió con los tiempos establecidos? *

Sí

No

Otros: _____

35. ¿Se le realizó alguna presentación de las instalaciones de la empresa? *

Sí

No

36. ¿Durante el proceso de inducción le explicaron de forma general las políticas de la empresa? *

Sí

No

37. ¿Durante el proceso de inducción, le explicaron sobre el tema de inclusión laboral? *

Sí

No

38. ¿Durante el proceso de inducción, le dieron a conocer el código de ética empresarial? *

Sí

No

39. ¿Durante el proceso de inducción, le brindaron el conocimiento sobre la sostenibilidad empresarial? *

Sí

No

40. ¿Durante el proceso de Inducción, le presentaron al personal más cercano con el que debe de trabajar? *

Sí

No

41. ¿Cómo valoraría usted la información que le dieron acerca de la empresa? *

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

42. ¿Durante el proceso le indicaron cómo se medirá su trabajo y cómo se evaluará su desempeño? *

- Sí
- No

43. ¿Considera usted que es importante realizar una evaluación al personal para medir el conocimiento que se adquirió durante la inducción? *

- Sí
- No

44. ¿Considera usted que el proceso de inducción general es importante para un buen desarrollo de sus labores? Explique por qué *

45. ¿Considera usted que el proceso de inducción general influye en el aumento de productividad de los colaboradores? ¿Por qué? *

46. ¿Considera usted que el proceso de inducción general influye en la rotación de personal de los colaboradores? ¿Por qué? *

47. ¿Qué tan satisfecho se siente con el proceso de inducción recibido? 5 muy satisfecho, 1 insatisfecho. *

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- insatisfecho

48. ¿Qué beneficios considera que brinda el proceso de inducción general? *

- Mayor facilidad de adaptación
- Confianza
- Mayor conocimiento para realizar las tareas

Otros: _____

49. ¿Se siente satisfecho y conforme con la manera en que la empresa aplica el proceso de inducción a sus colaboradores? *

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- insatisfecho

50. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de inducción? *