

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
Administración de Negocios con Énfasis en  
Recursos Humanos

Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura

Análisis del proceso de inducción formal de la  
empresa Hewlett Packard Enterprise a los  
colaboradores del departamento de Sales  
Operations durante el III Cuatrimestre del 2016

Tutor: Berman Siles Ortega

Laura Molina Matarrita

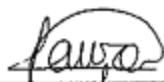
Abril, 2017

Heredia, Costa Rica

## Declaración jurada

### DECLARACIÓN JURADA

Yo **Laura Molina Matarrita** mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **2 0680 0168** egresado de la carrera de **Administración de Negocios 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 inducción formal de la empresa Hewlett Packard Enterprise a los colaboradores del departamento de Sales Operations durante el III Cuatrimestre del 2016**, 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 **04 días del mes de abril del año dos mil diecisiete**.



Firma del estudiante

Cédula **2 680 - 168**

## Carta de aprobación del tutor



### CARTA DEL TUTOR

San José, 17 de Enero del 2017

**Lic. Jessica Mayers**  
**Escuela Administración de Empresas**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señora:

La estudiante Laura Molina Matarrita, cédula de identidad número 206800168, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Análisis del proceso de inducción formal de la empresa Hewlett Packard Enterprise a los colaboradores del departamento de Sales Operations durante el III Cuatrimestre del 2016, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Recursos Humanos.


En mi calidad de tutor, 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% | 90  |
| b) | CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES  | 20% | 100 |
| C) | COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 30% | 100 |
| d) | RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  | 20% | 100 |
| e) | CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO  | 20% | 90  |
|    | TOTAL   |     | 97  |

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

Atentamente,

  
**Berman Silas Ortega**  
**Cédula Identidad 800490788**

**Carta de aprobación del lector**

## CARTA DE LECTOR

Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia  
Carrera Administración de Negocios con Enfoque en Recursos Humanos

Estimado señor

El estudiante Laura Molina Matarrita, cédula de identidad: 2-0680-0168, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis del proceso de inducción formal de la empresa Hewlett Packard Enterprise a los colaboradores del departamento de Sales Operations durante el III Cuatrimestre del 2016", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma



Nombre

Seir Chacín Achi

Cédula

108480930

## Carta de aprobación del filólogo

### CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 14 de marzo del 2017.

**SEÑORES  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**Estimados señores:**

Hago constar que he revisado el trabajo de **TESIS** de la estudiante **LAURA MOLINA MATARRITA**, denominado **ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN FORMAL DE LA EMPRESA HEWLETT PACKARD ENTERPRISE A LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SALES OPERATIONS DURANTE EL III CUATRIMESTRE DEL 2016**, para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requerimiento final de graduación.

Atentamente,

  
**Dr. Bolívar Bolaños Calvo**  
**Carné: 2 949**  
**Colegio de Licenciados y Profesos**  
**2-279-320**

## TABLA DE CONTENIDOS

|   |     |
|---|-----|
| Declaración jurada .....  | ii  |
| Carta de aprobación del tutor .....                             | iii |
| Carta de aprobación del lector .....                            | iv  |
| Carta de aprobación del filólogo .....                          | v   |
| TABLA DE CONTENIDOS .....                                       | vi  |
| Tabla de Esquemas .....   | xi  |
| Tabla de Diagramas .....  | xii |
| INTRODUCCIÓN .....  | xiv |
| □    CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....             | xiv |
| □    CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....                           | xiv |
| □    CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....                     | xv  |
| □    CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....      | xv  |
| □    CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....            | xv  |
| □    CAPÍTULO VI. PROPUESTA .....                               | xv  |
| CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                   | 1   |
| 1.1    Planteamiento del problema .....                         | 2   |
| 1.1.1    Antecedentes del problema .....                        | 2   |
| 1.1.2    Problematización .....                                 | 4   |
| 1.1.3    Justificación del tema .....                           | 6   |
| 1.2    Formulación del problema .....                           | 8   |
| 1.3    Objetivos de la investigación .....                      | 8   |
| 1.3.1    Objetivos generales .....                              | 8   |
| 1.3.2    Objetivos específicos .....                            | 8   |
| 1.4    Alcances y limitaciones .....                            | 9   |
| 1.4.1    Alcances .....   | 9   |
| 1.4.2    Limitaciones .....                                     | 10  |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....                                 | 11  |
| 2.1    El contexto histórico .....                              | 12  |
| 2.1.1    Contexto histórico de Hewlett Packard Enterprise ..... | 12  |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 2.1.2     | Contexto histórico del tema .....   | 16 |
| 2.2       | El contexto teórico-conceptual .....  | 19 |
| 2.2.1     | Administración de Recursos Humanos .....  | 19 |
| 2.2.2     | Proceso de inducción.....   | 20 |
| 2.2.2.1   | Tipos de inducción.....   | 22 |
| 2.2.2.2   | Departamentos y personas que se involucran en el proceso de inducción ..  | 23 |
| 2.2.2.3   | Ventajas de realizar un proceso de inducción de acuerdo con el estudio de Amangandi (2012): .....   | 24 |
| 2.2.2.4   | ¿Qué preguntas deben hacerse para poder diseñar un proceso de inducción exitoso?.....   | 27 |
| 2.2.2.5   | ¿Qué instrumentos puede utilizar encargado del proceso de inducción como soporte? .....   | 28 |
| 2.2.2.6   | ¿Cuáles son las habilidades, conocimientos y actitudes más importantes con las que debe contar un facilitador de un proceso de inducción? ..... | 28 |
| 2.2.2.7   | ¿Qué debe incluir como mínimo un proceso de inducción para que este sea exitoso y efectivo? .....   | 30 |
| 2.2.2.7.1 | ..... Bienvenida  | 30 |
| 2.2.2.7.2 | ..... Presentación de la organización   | 30 |
| 2.2.2.7.3 | ..... Políticas generales de la organización  | 31 |
| 2.2.2.7.4 | ..... Presentación de la estructura funcional   | 32 |
| 2.2.2.7.5 | ..... Especificación y ubicación de su puesto de trabajo  | 33 |
| 2.2.2.7.6 | ... Participación y entrenamiento de procedimientos, programas que permiten realizar de forma efectiva sus actividades laborales.....           | 34 |
| 2.2.2.8   | ¿Qué es una sección de confirmación y cuando debe realizarse? .....   | 34 |
| 2.2.2.9   | ¿Qué recomendaciones importantes deben tomarse en cuenta para la elaboración de un manual de inducción? .....                                   | 35 |
| 2.2.2.10  | ¿Qué otros métodos pueden utilizarse para realizar una inducción de personal? .....   | 35 |
| 2.2.2.11  | ¿Qué debe evitarse en un proceso de inducción? .....  | 36 |
| 2.2.3     | Evaluación del desempeño .....  | 36 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 2.2.3.1                                 | Administración del desempeño según Chiavenato (2009).....          | 38 |
| 2.2.4                                   | Cultura organizacional .....                                       | 39 |
| 2.2.4.1                                 | Características de las culturas organizacionales .....             | 41 |
| 2.2.4.2                                 | Valores culturales .....   | 41 |
| CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO .....   |  | 43 |
| 3.1                                     | Tipo de investigación.....   | 44 |
| 3.1.1                                   | Finalidad .....  | 44 |
| 3.1.2                                   | Alcance temporal .....   | 44 |
| 3.1.3                                   | Marco .....  | 44 |
| 3.1.4                                   | Condición en que se hace la investigación .....                    | 45 |
| 3.1.5                                   | Naturaleza de la investigación .....                               | 45 |
| 3.2                                     | Sujetos y fuentes de investigación .....                           | 47 |
| 3.2.1                                   | Sujetos .....  | 47 |
| 3.2.2                                   | Fuentes .....  | 47 |
| 3.3                                     | Selección de población y muestra .....                             | 50 |
| 3.3.1                                   | Población: .....   | 50 |
| 3.3.2                                   | Muestra .....  | 50 |
| 3.3.3                                   | Muestreo no probabilístico .....                                   | 52 |
| 3.3.4                                   | Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....               | 53 |
| CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS..... |  | 56 |
| 4.1                                     | Proceso de inducción.....  | 60 |
| 4.1.1                                   | Proceso de inducción Hewlett Packard Enterprise. ....              | 60 |
| 4.1.1.1                                 | Existencia de orientación general .....                            | 60 |
| 4.1.1.2                                 | Protocolos de seguridad. ....                                      | 64 |
| 4.1.1.3                                 | Existencia de capacitación sobre los protocolos de seguridad ..... | 66 |
| 4.1.2                                   | Tipos de inducción .....   | 67 |
| 4.1.2.1                                 | Orientación general, completa .....                                | 68 |
| 4.1.2.2                                 | Orientación específica, incompleta .....                           | 70 |
| 4.1.3                                   | Calidad del facilitador.....                                       | 73 |
| 4.1.3.1                                 | Facilitadores orientación general .....                            | 75 |
| 4.1.3.2                                 | Facilitadores orientación específica .....                         | 75 |
| 4.1.4                                   | Evaluación de la orientación .....                                 | 76 |

|           |  |                                    |
|-----------|--|------------------------------------|
| 4.1.4.1   | Cuestionario:.....   | 79                                 |
| 4.1.4.2   | Actividades .....  | 79                                 |
| 4.1.4.3   | Sesiones de acompañamiento.....  | 80                                 |
| 4.2       | Cultura organizacional .....   | 83                                 |
| 4.2.1     | Conocimiento de los valores de la compañía .....   | 83                                 |
| 4.2.2     | Herramientas utilizadas para enseñar los valores .....   | 85                                 |
| 4.2.2.1   | Material Audiovisual.....  | 86                                 |
| 4.2.2.1.1 | .....  | Vídeo<br>86                        |
| 4.2.2.1.2 | .....  | Presentaciones de PowerPoint<br>87 |
| 4.2.2.2   | Actividades grupales.....  | 88                                 |
| 4.2.2.3   | Material físico o escrito .....  | 88                                 |
| 4.2.3     | Aplicación de los valores .....  | 89                                 |
| 4.2.3.1   | Sociedad primero.....  | 90                                 |
| 4.2.3.2   | Innovadores de corazón .....   | 91                                 |
| 4.2.3.3   | Tendencia a la acción .....  | 93                                 |
| 4.3       | Desempeño laboral.....   | 97                                 |
| 4.3.1     | Impacto de los temas que se imparten el proceso de inducción actual en el desempeño laboral: .....               | 97                                 |
| 4.3.1.1   | Historia.....  | 98                                 |
| 4.3.1.2   | Protocolos de seguridad .....  | 99                                 |
| 4.3.1.3   | Beneficios y recompensas .....   | 101                                |
| 4.3.2     | Impacto del organigrama en el desempeño laboral de los colaboradores ..  | 102                                |
| 4.3.2.1   | Calidad de la respuesta .....  | 103                                |
| 4.3.2.2   | Tiempo de respuesta .....  | 104                                |
| 4.3.2.3   | Priorización de tareas .....   | 107                                |
| 4.4       | Análisis sobre la implementación del proceso de inducción para los empleados de Sales Operations Costa Rica..... | 110                                |
| 4.4.1     | Evacuación del proceso de inducción actual por parte de los colaboradores de Sales Operations .....              | 110                                |
| 4.4.2     | Mejoras recomendadas por los colaboradores al proceso de inducción.....  | 112                                |
| 4.4.2.1   | Inducción específica al departamento Sales Operations .....  | 113                                |

|  |            |
|--|------------|
| 4.4.2.2 Facilitador proceso de inducción específico .....  | 116        |
| 4.4.2.3 Herramientas listas y adecuadas a la hora de trabajar .....  | 118        |
| 4.4.2.4 Incluir a los contratistas en el proceso de inducción .....  | 120        |
| 4.4.2.5 Secciones de confirmación o acompañamiento.....  | 122        |
| Diagrama 32.....   | 122        |
| 4.4.3 Beneficios de implementar un proceso de inducción específico al<br>departamento de Sales Operations .....                  | 124        |
| <b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>128</b> |
| 5.1 Conclusiones.....  | 129        |
| 5.2 Recomendaciones.....   | 135        |
| 5.2.4. Recomendaciones sobre el análisis de la implementación de la propuesta de<br>inducción: .....                             | 139        |
| <b>CAPÍTULO VI PROPUESTA.....</b>  | <b>140</b> |
| 6.2. Plan de inducción para los empleados del departamento de Sales Operations de<br>Hewlett Packard Enterprise Costa Rica. .... | 141        |
| 6.2.1. Objetivo general: .....   | 141        |
| 6.2.2. Justificación.....  | 141        |
| 6.2.3. Alcance .....   | 142        |
| 6.2.4. Personal encargado del proceso de inducción .....   | 142        |
| 6.2.5. Propuesta del programa.....   | 144        |
| Anexos .....   | 149        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>196</b> |

## Tabla de Esquemas

|                 |     |
|-----------------|-----|
| Esquema 1:..... | 57  |
| Esquema 2:..... | 82  |
| Esquema 3:..... | 96  |
| Esquema 4:..... | 109 |

## Tabla de Diagramas

|                  |     |
|------------------|-----|
| Diagrama 1.....  | 60  |
| Diagrama 2.....  | 61  |
| Diagrama 3.....  | 64  |
| Diagrama 4.....  | 64  |
| Diagrama 5.....  | 67  |
| Diagrama 6.....  | 68  |
| Diagrama 7.....  | 70  |
| Diagrama 8.....  | 71  |
| Diagrama 9.....  | 73  |
| Diagrama 10..... | 76  |
| Diagrama 11..... | 77  |
| Diagrama 12..... | 83  |
| Diagrama 13..... | 85  |
| Diagrama 14..... | 86  |
| Diagrama 15..... | 90  |
| Diagrama 16..... | 91  |
| Diagrama 17..... | 93  |
| Diagrama 18..... | 95  |
| Diagrama 19..... | 98  |
| Diagrama 20..... | 99  |
| Diagrama 21..... | 101 |
| Diagrama 22..... | 102 |
| Diagrama 23..... | 103 |
| Diagrama 24..... | 104 |
| Diagrama 25..... | 107 |
| Diagrama 26..... | 110 |
| Diagrama 27..... | 113 |
| Diagrama 28..... | 115 |
| Diagrama 29..... | 116 |
| Diagrama 30..... | 118 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| Diagrama 31..... | 120 |
| Diagrama 32..... | 122 |
| Diagrama 33..... | 124 |

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo pretende demostrar la importancia del proceso de inducción para las organizaciones actuales, evaluar el programa de inducción de la compañía Hewlett Packard Enterprise, como este impacta sobre el rendimiento, cultura de la empresa y diseñar un proceso de inducción específico para el departamento de Sales Operations de esta compañía.

- **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se describen detalles sobre el problema por investigar, además, se explican el objetivo general y los específicos de este trabajo.

- **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Dentro del segundo capítulo se presentan los antecedentes históricos de la compañía Hewlett Packard Enterprise donde se hará la investigación, además de las bases teóricas para poder llevar a cabo el estudio.

- **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

En el tercer capítulo se explica la metodología que será utilizada para la investigación, desde el tipo de investigación hasta las técnicas de recolección de información que serán utilizadas.

- **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En el cuarto capítulo se analizarán y se interpretará la información y los datos que se recolectaron con los métodos mencionados en el capítulo III, para completar con cada uno de los objetivos de investigación propuestos.

- **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó gracias al análisis realizado y, además, se presentan las distintas recomendaciones para mejorar el proceso.

- **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

En el sexto capítulo se diseñará un proceso de inducción específico para el departamento de Sales Operations Costa Rica.

## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Planteamiento del problema

### 1.1.1 Antecedentes del problema

En 1981, con la Ley 6 695 se crea la Corporación de Zonas Francas en Costa Rica, esta ley sufre algunas reformas y, en 1990, se crea la ley de régimen de zonas francas actual, conocida como la Ley 7 210, para fomentar la inversión extranjera y la creación de empleos. Las zonas francas son áreas en Costa Rica que son consideradas fuera de territorio aduanero y las empresas que están dentro de este territorio están exentas de impuestos y por estos beneficios muchas compañías deciden venir a Costa Rica y operar en este país, una de ellas fue Hewlett Packard que estableció su centro de operaciones hace 11 años. (Ley 7 210, 1990).

Hewlett Packard es una de las compañías más importantes de tecnología a nivel mundial, de acuerdo con la información tomada de la intranet corporativa en junio del 2016, la compañía fue fundada por William Hewlett y David Packard en 1939 en Palo Alto, California, Estados Unidos. Mundialmente, cuenta con 240 000 empleados y en Costa Rica con 4 500 colaboradores, en noviembre del 2015 Hewlett Packard es separada en dos organizaciones, HP Inc. enfocada a servicios de computadoras e impresoras y Hewlett Packard Enterprise enfocada a servicios financieros, servicios empresariales, software, productos de Networking, servidores y sistemas de almacenamiento.

El departamento de Sales Operations dentro de Hewlett Packard Enterprise, está encargado de asistir a las unidades de negocio para vender sus productos y servicios, antes de la separación contaba con solamente 10 colaboradores en Costa Rica, pero por estos cambios en la organización absorbió al departamento de Servicios Globales Compartidos y ahora cuenta con 100 colaboradores, estos laboran para los 5 departamentos que conforman Sales Operations: Habilitación Global de Socios, Manejo de Riesgo Empresarial, Manejo de Datos de Canales, Manejo de Datos Maestros, Plataforma de Servicios y Excelencia Operacional.

La empresa Hewlett Packard Enterprise realiza una inducción de 2 días para los colaboradores nuevos, esta cubre aspectos generales de la organización como: historia, objetivos, cultura, valores, seguridad y beneficios que gozarán, enfatizan mucho la historia y los valores como la base para dar a conocer la cultura de la organización, esto de acuerdo con las presentaciones de PowerPoint que se encuentran en la intranet de la compañía que fue revisada en junio del 2016, estas presentaciones se utilizan para el proceso de inducción.

De acuerdo con Johnny Valverde supervisor de Sales Operations, los empleados que serán parte del departamento de Sales Operations después de la inducción de la compañía, empiezan con un entrenamiento sobre las funciones específicas de su puesto y las tareas que van a realizar, después del entrenamiento asumen sus labores dentro de la compañía.

Por esto, a causa del crecimiento que presentó el departamento y para mejorar la calidad del servicio y rendimiento que se brinda a los socios y las unidades de negocio, así como también para fortalecer la motivación de los empleados, surge la necesidad de desarrollar e implementar una inducción específica para la organización de Sales Operations.

### 1.1.2 Problematización

En un proceso de inducción normalmente proporcionan material escrito para que el colaborador lo guarde y lo pueda consultar cuando lo necesite, también se fomenta que los colaboradores documenten aspectos que no se dan por escrito, se utilizan presentaciones, vídeos, actividades y un manual de capacitación, por lo que es transcendental conocer ¿cómo es el proceso de inducción de Hewlett Packard Enterprise para los colaboradores que ingresan al departamento de Sales Operations Costa Rica?

Por otro lado, cuando se aborda el rendimiento de un colaborador, influye directamente sobre el logro de los objetivos de la corporación, contar con una inducción específica de su departamento les permite a los colaboradores, saber cuál equipo es el encargado de la solución de cada problema, si este equipo está cerca de él o en qué región se encuentra. También, podrían solucionar problemas de una forma más eficaz y eficiente,

por lo que es importante saber ¿qué impacto tendría una inducción específica de Sales Operations sobre el rendimiento de los colaboradores que ingresan?

El departamento Sales Operations es una organización global, actualmente muchos de los colaboradores en Costa Rica tienen a sus supervisores y compañeros en otro país, al no conocer a las personas a su alrededor que pertenecen a otras unidades de negocio, no asisten a la oficina, trabajan más desde la casa, por lo tanto no participan en actividades de integración, y no se sienten parte de la organización, por lo cual es importante evaluar ¿cómo se inculca la cultura, en especial los valores de la organización durante el proceso de inducción a los colaboradores nuevos de la Hewlett Packard Enterprise?

Unido a esto, en un proceso de inducción habitualmente se informan los estándares de seguridad de la organización a los nuevos reclutas, se les proporciona información sobre los planes de emergencia y protocolos de seguridad que ha implementado en la compañía. Actualmente, la empresa Hewlett Packard Enterprise cuenta con seis edificios, por lo cual es importante que comunique sobre los protocolos específicos para cada uno de estos, por lo que se refiere al abordaje de los reglamentos de seguridad, es primordial identificar ¿qué tan efectiva es la capacitación de seguridad que reciben los colaboradores?

En síntesis, el problema que se investigará es la falta de una inducción específica para el departamento de Sales Operations Costa Rica, cómo esto afecta el rendimiento de

los colaboradores nuevos de la organización y cómo transmiten la cultura a los colaboradores durante el proceso general de inducción que reciben.

### 1.1.3 Justificación del tema

Actualmente, la mayoría de las compañías formales cuentan con un proceso de inducción para sus colaboradores, estas compañías implementan sus procesos, pero pasan años, sin que sean evaluados, ni actualizados. En Costa Rica, cada día es más grande la oferta laboral en empresas transnacionales, según un registro de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (Cinde), por lo que la competencia por el talento humano entre las distintas transnacionales ha incrementado y un buen proceso de inducción también ayuda a la motivación de los colaboradores dentro de la compañía, Fernández (20 de octubre del 2013). El Financiero, <http://www.elfinancierocr.com> .

Uno de los objetivos principales de la organización Sales Operations luego de la separación de Hewlett Packard en noviembre del 2015, es formar desde cero la cultura por ser un departamento casi nuevo en Costa Rica, además dar a conocer e inculcar la misma, por lo que ellos crearon un programa de información llamado las 4C, para inculcar a los nuevos miembros la cultura propia de la organización y se abordarán cuatro distintos pilares para lograrlo: Cultura de reconocimiento, Comunidad, Comunicación, Crecimiento y Desarrollo Laboral. Todo este plan fue expuesto a los altos jefes de Sales Operations en una reunión en enero 2016 y a los colaboradores

el 25 de febrero del 2016. Dentro de las metas a corto plazo del pilar Crecimiento y Desarrollo laboral se incluyen la creación de un proceso de inducción para nuevos colaboradores (Información tomada de las minutas de ambas reuniones).

Esto cobra importancia dado que, si el colaborador conoce la organización y los puestos existentes, puede que le interese alguna posición dentro de esta y desee moverse en un futuro o ser promovido, muchas veces, deciden cambiarse a puestos fuera de esta y Sales Operations pierde conocimientos y talento importante.

En Hewlett Packard Enterprise no se ha realizado ninguna investigación sobre el proceso de inducción y este proceso nunca ha sido evaluado por una persona ajena al departamento de Recursos Humanos, por lo que espera poderse implementar las mejoras necesarias para que este proceso sea más efectivo.

Esta investigación que se realizará, permitirá a los estudiantes que, actualmente, cursan la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos tener una referencia que les ayude a realizar ejercicios e investigaciones similares dentro de sus corporaciones, así pueden mejorar sus procesos de inducción y fortalecer los conocimientos teóricos que reciben en sus distintos cursos de Recursos Humanos en la universidad.

Con esta investigación pretende evaluarse el proceso actual de inducción, como este impacta en el rendimiento de los colaboradores y como transmiten los valores de la organización y hacer las recomendaciones necesarias para mejorarlo.

## 1.2 Formulación del problema

¿Cómo influye el proceso de inducción formal en el rendimiento de los colaboradores del departamento de Sales Operations y cómo transmiten los valores de la organización a los nuevos colaboradores durante el proceso de inducción?

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1 Objetivos generales

Analizar el proceso de inducción de Hewlett Packard Enterprise, como se transmite la cultura organizacional, específicamente los valores, a los miembros y el impacto de este proceso sobre el desempeño de los colaboradores, además proponer una inducción específica para el departamento de Sales Operations Costa Rica.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el proceso de inducción que reciben los colaboradores que ingresan al departamento de Sales Operations Costa Rica en Hewlett Packard Enterprise.
- Evaluar cómo transmiten la cultura organizacional, específicamente los valores de Hewlett Packard Enterprise durante el proceso inducción actual.
- Estimar cómo el proceso de inducción actual impacta sobre el rendimiento laboral de los colaboradores del departamento de Sales Operations.
- Diseñar un proceso de inducción específico para la organización de Sales Operations para los nuevos colaboradores que ingresan a este departamento en Costa Rica.

#### 1.4 Alcances y limitaciones

##### 1.4.1 Alcances

Con la presente investigación pretende sensibilizarse a los supervisores de procesos sobre el impacto del programa de inducción de los nuevos reclutas, de forma que se mejore el clima organizacional entre los equipos; así mismo, por medio de este proyecto de integración se busca proveerle herramientas al colaborador para que

pueda identificar dentro de la organización los departamentos con procesos paralelos que potencian el rendimiento dentro de su rol y, por último, fomentar la motivación de los empleados en el ambiente laboral a nivel individual y organizacional, teniendo así un efecto significativo en el comportamiento de los colaboradores en su rendimiento laboral.

#### 1.4.2 Limitaciones

- Para el este estudio pretendía analizarse las calificaciones que se otorgaron a los trabajadores para medir como la falta de un proceso de inducción impacta su rendimiento; sin embargo, esta información es catalogada como confidencial en la organización, por lo que se utilizará una entrevista para medir el impacto, esta entrevista captará la percepción de los colaboradores sobre el proceso de inducción que reciben y como este les afecta y les impacta en su rendimiento.
- La compañía Hewlett Packard Enterprise tiene su cierre de año fiscal el 31 de octubre de cada año y las entrevistas coincidieron con la época de actividades de cierre fiscal, por lo que se atrasaron las entrevistas hasta mediados del mes de noviembre, ya que los colaboradores que iban a participar del estudio son parte del departamento de ventas de la compañía y estaban enfocados en cierre de órdenes las últimas dos semanas de octubre y generación de reportes de ventas las primeras dos de noviembre.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

## 2.1 El contexto histórico

### 2.1.1 Contexto histórico de Hewlett Packard Enterprise

Para este apartado la información fue extraída de la intranet de la compañía Hewlett Packard Enterprise en junio del 2016, en la intranet se explican valores, estrategias y la creación e historia de la empresa, la cual inicia con William Hewlett, mejor conocido como Bill quien nació en 1913 y David Packard conocido como Dave, nacido en 1912, ambos eran estadounidenses y graduados de la Universidad de Stanford en la carrera de Ingeniería Eléctrica, juntos fundaron la empresa Hewlett Packard, en 1939, hoy en día, una de las compañías tecnológicas más grandes e importantes del mundo, ellos empezaron esta compañía con 500 dólares y un garaje en Palo Alto, California, en este garaje diseñaron su primer producto, el cual fue un oscilador de sonido, este fue vendido a Disney y con este Disney creó su primera película con sonido multicanal, Fantasía en 1940, actualmente, tiene un catálogo de miles de productos y servicios que generan billones de dólares en ventas.

En el 2011, la compañía pasa por momentos muy difíciles y llega Meg Whitman como Directora Ejecutiva y presidenta de HP, crea un plan de 5 años para salvar la compañía y en noviembre del 2015, ella toma la decisión de separar HP en dos compañías como parte de su plan de mejora, ambas compañías forman parte de lista Fortune 500 de la revista Fortune que muestra las compañías estadounidenses con más ventas a nivel

mundial, las dos empresas HP Inc. (HPI) y Hewlett Packard Enterprise (HPE) están entre las primeras 50 empresas de esta lista, HPI se especializa en el mercado de computadoras e impresoras, mientras que HPE lo hace en servicios empresariales.

Esta investigación se hará dentro de la compañía Hewlett Packard Enterprise, la cual cuenta con cuatro unidades de negocios: Grupo Empresarial, Servicios Empresariales, Servicios Financieros y Software. La misión de esta compañía es mejorar la forma en que las personas trabajan, además de optimizar los servicios empresariales, así como las decisiones del negocio, las promesas a los clientes, a ellos mismos y a su cultura. Por esto para cumplir este propósito manejan una política de puertas abiertas, la cual fue heredada por sus fundadores Bill y Dave; dicha política busca tener una comunicación libre tanto a nivel ascendente como descendente, por lo que los colaboradores tienen la potestad de dar ideas, de manera que puedan mejorarse procesos. Este ejercicio se da por medio de un proceso de realimentación ente los distintos niveles jerárquicos para lograr alcanzar los objetivos.

Por medio de una encuesta que realizó la compañía en 2015, donde participó el 20% de los colaboradores y varios debates entre ellos, se crean los valores de la nueva compañía HPE, siguiendo su política de puertas abiertas, los valores son los siguientes:

- Sociedad Primero: nosotros creemos en el poder de la colaboración, construyendo relaciones de larga duración nuestros clientes, nuestros socios y viceversa:
  - Respetar las perspectivas de otros.
  - Relatar relaciones significativas.
  - Colaborar con el equipo para producir resultados.
  
- Tendencia a la acción: nunca nos detenemos, se toma ventaja de cada oportunidad:
  - Anticipar lo que se viene.
  - Responder y reaccionar con rapidez y agilidad.
  - Desempeñar para lograr todos los días.
  
- Innovadores de corazón: Nos impulsa, innovar creando avances prácticos y de vanguardia.
  - Buscar respuestas inesperadas.
  - Transformar, abogar por ideas vanguardistas.
  - Buscar soluciones innovadoras anticipadas.

Por otro lado, la compañía Hewlett Packard Enterprise también tiene una política de diversidad e inclusión, la cual describe la diversidad como las características individuales de cada persona; se incluye, también, la integridad como la integración de esas características en la cultura, asegurándose que estas políticas, valores y cultura,

sean seguidos por sus colaboradores por medio del Estándar de Conducta Laboral (SBC, por sus siglas en inglés), esta es la normativa interna a nivel mundial.

Este reglamento es tomado muy en serio por cada colaborador y gerente, ayudando a que el ambiente laboral y la cultura sean agradables para sus colaboradores.

Por esta razón, durante la recesión de 1929, cuando muchas de las compañías se enfocaban en maximizar sus ventas y generar ganancias para sus accionistas, Bill y Dave desarrollaron su filosofía, esto según la información sobre la historia de la compañía encontraba en la intranet de la misma en junio del 2016. Esta filosofía se enfocaba en brindar una experiencia de calidad a los clientes, en procurar el bienestar de los empleados, así como contribuir a la comunidad.

Unido a esto, la empresa ha trabajado por mantener dichos valores, de forma que llegaron a formar parte de la cultura organizacional de la compañía, por esto, se toma en cuenta la opinión de los clientes para desarrollar productos nuevos, también se invierte en la motivación de los colaboradores, se les pide realimentación para decisiones y así mitigar la resistencia al cambio. En cuanto a la comunidad, cuenta con programas para que los colaboradores aporten y hagan la diferencia en distintas áreas como conservación del medio ambiente, en la educación y la salud.

Desde la inauguración de la nueva compañía en noviembre del 2015, todos los colaboradores que ingresan a la compañía reciben una inducción general sobre la

compañía de dos días llamada el NEO. Durante el primer día, reciben capacitación sobre seguridad y los beneficios que les ofrece la compañía y durante el segundo día la compañía se empeña en que ellos aprendan la historia de la compañía, que conozcan los valores, políticas, estrategia y principales objetivos de la compañía, proceso de evaluación y también desarrollo de carrera. HPE trata de que ellos se identifiquen con estos valores y políticas, y así sea más fácil el proceso de adaptación a la nueva organización.

### 2.1.2 Contexto histórico del tema

El proceso de inducción o también conocido como programa de integración es considerado por Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* como: "...el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización" (2009, p. 189).

Con base en este supuesto, puede afirmarse que los empleados son el activo más importante de una compañía y se requiere invertir en metodologías que aumenten la lealtad del colaborador por medio de capacitaciones, actividades lúdicas que les permita sentirse bien en el lugar donde laboran; se asume que se sentirán motivados para participar activamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, uno de las metodologías por implementar, es el proceso de adaptación o inducción de forma que colaboradores conozcan la historia, la cultura y los valores entre otros, para facilitar el proceso de integración de ellos a la compañía.

Chiavenato afirma que los objetivos del proceso de inducción son los siguientes (2009, p.193):

- Reducir la ansiedad de las personas.
- Reducir la rotación.
- Economizar tiempo.
- Desarrollar expectativas realistas.

En relación con los temas expuestos Werther y Davis (2008) explican que, para la reducción de la ansiedad en los colaboradores, debe proveerse al colaborador de información sobre la compañía, sus objetivos, las metas de la organización, así como su rol dentro de la empresa, esto genera en el empleado seguridad, de esta manera se reduce la incertidumbre de este sobre su crecimiento profesional y estabilidad laboral.

Unido a esto, dichos autores mencionan que, para reducir la rotación laboral, debe promoverse que los empleados conozcan la cultura y los valores de su organización y aporten también sus características particulares a esta cultura, diversificándola, fomentando así, la lealtad hacia la organización. Este comportamiento permitirá desarrollar un sentido de pertenencia a la organización, sentirse aceptado y alcanzar mayor motivación, por lo que permanecerá en la compañía por mucho tiempo.

Además, Werther y Davis (2008) plantean que para economizar el tiempo las organizaciones deben buscar la integración veloz del colaborador dentro de la compañía, como un factor potenciador para el empleado y la empresa, donde se economice tiempo y se asegure el funcionamiento correcto y eficiente de las operaciones, por medio del entrenamiento inicial y constante de los colaboradores, adaptándose así a los cambios que exige el mercado.

Por otro lado, de acuerdo con estos autores para desarrollar expectativas realistas durante el proceso de inducción, las organizaciones han estructurado las operaciones por medio de horarios, vacaciones, descansos, bonos y premios con los que contarán los colaboradores; al mismo tiempo, los directores deben establecer sus responsabilidades, metas y objetivos; de esta manera, los colaboradores sabrán que esperar de la empresa y, así mismo, que se espera de ellos.

El proceso de inducción también permite la disminución de la disonancia cognoscitiva definida como: “La diferencia entre lo que una persona espera encontrar cuando ingresa a la organización y lo que realmente enfrenta” (Werther, Davis y Guzmán, 2014, p. 228), por lo que esta discrepancia entre las expectativas y la realidad pudiese provocar que los colaboradores recién integrados piensen en abandonar la organización, por esta razón es imperativo que el gerente pueda detectar dicho problema y poner en práctica planes de acción, de manera que el empleado conozca la

realidad de la compañía y pueda establecer sus objetivos profesionales ajustados a las oportunidades que se le presentan.

## 2.2 El contexto teórico-conceptual

Para una mejor comprensión del tema, en esta sección se ahondará en los conceptos: administración de los recursos humanos, proceso de inducción, evaluación del desempeño y cultura organizacional, que permitirán precisar y contextualizar el tema de investigación; de manera que pueda delimitarse el área de objeto de análisis.

### 2.2.1 Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Chiavenato (2009), la administración es la estrategia para lograr alcanzar los objetivos y metas empresariales con los recursos disponibles por la organización, por lo que busca que dichas metas sean alcanzadas de manera eficaz y eficiente.

Así mismo, este autor define el concepto de Recursos Humanos de la siguiente manera: “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.” (Chiavenato, 2009, p. 94). De forma que todas las personas que colaboran dentro de Hewlett Packard Enterprise, trabajan para

que se logren los objetivos, por lo que los gerentes trabajan por velar que el talento humano se comprometa y trabaje activamente por el cumplimiento de los objetivos.

De forma que el concepto administración de los recursos humanos refiere a la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que laboran en un departamento para poder alcanzar los objetivos, liderando al equipo hacia el éxito profesional y comercial de la compañía.

Por consiguiente, el manejo de los recursos humanos deben liderar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y estos deben ser dirigidos por un administrador que reconozca las competencias de un potencial colaborador que calce con los valores y expectativas de la empresa, así mismo identificar las fortalezas y desarrollarlas, de manera que motive al colaborador, al proponer planes de crecimiento, generando en el empleado un sentido de lealtad y que se sienta valorado por su aporte de la compañía.

### 2.2.2 Proceso de inducción

El proceso de inducción, según Davis *et al.* (2014, p. 167), "...es un método eficaz para acelerar la socialización y lograr que los colaboradores se integren y colaboren de manera positiva a la organización y además describen socialización como el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización".

El objetivo general del proceso de inducción es lograr la adaptación de la persona nueva y que se familiarice con la compañía y con ambiente social y físico donde llevará a cabo sus labores (Chiavenato, 2007).

Diana Indira Amangandi Cango en su estudio “¿Cómo la falta de un programa INDUCTIVO ha influido en el desempeño de las actividades laborales de las/os funcionarias/os de ONU Mujeres – Ecuador? (2012)” para la Universidad Central del Ecuador, afirma que la inducción empresarial es un proceso y es el último del proceso de selección de personal, ya que le facilita al colaborador nueva información general sobre funciones, jerarquía de la compañía, propósito del departamento para el que va a laborar, entre otras. Durante los primeros días, los colaboradores sienten angustia e incertidumbre por las sorpresas que tendrá en la compañía y temor a no ser aceptado por sus nuevos compañeros. Adicionalmente, se menciona en el estudio que la efectividad de este proceso tan importante, debe ser valorada con la evaluación del desempeño de los colaboradores.

En el proceso de inducción se deben abordar aspectos generales para todos los empleados de la compañía, además factores de interés específico y, también, aspectos dirigidos, en especial, a los trabajadores de determinados puestos o departamentos (Davis *et al.*, 2014).

De acuerdo con Werther y Davis (2008), los programas de inducción son herramientas para ubicar correctamente a las personas, y los colaboradores que reciben un proceso

de inducción, aprenden sus funciones de manera más rápida, porque su nivel de ansiedad disminuye y les permite concentrarse más en el aprendizaje de las tareas que deben realizar, ayudando a los colaboradores a tener un buen rendimiento y, además, disminuyendo la rotación de los nuevos colaboradores. En los gráficos 1 y 2, se muestran los efectos del programa de inducción en la rotación del personal y en la productividad de los colaboradores.

Gráfico 1 Rotación



Gráfico 2 Productividad



**Fuente:** Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas (2008)

### 2.2.2.1 Tipos de inducción

Según el estudio sobre el proceso de inducción realizado por Castillo, P., Dorisbeth M. para la Universidad de Carabobo en Venezuela, en 2013, existen los siguientes tipos de inducción:

- Orientación general: en esta etapa el departamento de recursos humanos proporciona información general sobre la empresa, la cual incumbe a todos los colaboradores nuevos por ejemplo, vacaciones, formas de pago, visión, misión, políticas, entre otros.
- Orientación específica: en esta inducción se le da información relevante al puesto y a las funciones que desarrollará dentro del departamento para el que laborará, explica normas de seguridad de centro específico, se le da un recorrido por el departamento, y se le explica todo lo está a cargo de su supervisor inmediato y departamento al que fue asignado.

Esta definición de los tipos de inducción será la que se utilizará para la investigación, ya que se aproxima más a los tipos de inducción que desea estudiar se y aplicarse dentro de la organización donde se desarrollará la investigación.

#### 2.2.2.2 Departamentos y personas que se involucran en el proceso de inducción

Según el estudio de Amangandi (2012), los siguientes son los responsables y encargados del proceso de inducción:

- Departamento de recursos Humanos: este departamento es el encargado de la inducción, ya que este proceso forma parte del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Gerentes: estos tienen la responsabilidad de preparar a sus colaboradores para que lleven a cabo sus funciones.
- Compañeros de trabajo: ellos serán los mentores del trabajador nuevo e influyen en el sentimiento de comodidad de los colaboradores nuevos con sus actitudes positivas o negativas con ellos.

2.2.2.3 Ventajas de realizar un proceso de inducción de acuerdo con el estudio de Amangandi (2012):

- Reduce el tiempo de adaptación del colaborador, porque este recibe la información mínima necesaria para realizar sus funciones.
- Disminuye el número de faltas o amonestaciones por desconocimiento de los reglamentos y código de conducta.
- Mejora la motivación del personal nuevo.
- El gerente del departamento tendrá la oportunidad de explicar las funciones y responsabilidades que tendrá su colaborador.
- Induce la disponibilidad y disposición a los colaboradores de tomar capacitaciones y crecer profesionalmente.

Mientras que el principal desafío del proceso de inducción es mantenerlo actualizado, porque la organización se encuentra en constante cambio.

Además, Myers y Pigors (citado en Chiavenato, 2007, p. 381) aseguran que el proceso de inducción debe incluir la siguiente información:

- La empresa: Historia.
- El producto o servicios que ofrece.
- Los derechos y obligaciones del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
- Las normas y el reglamento interno de trabajo.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- El puesto que se ocupará, naturaleza de trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- La relación del puesto con otros puestos.
- La descripción detallada del puesto.

Por otro lado, Werther y Davis (2008) indican que un proceso de inducción debe incluir la siguiente información para que sea efectiva:

Temas de la organización global

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de edificios e instalaciones
- Periodo de prueba
- Normas de seguridad
- Línea de productos o servicios
- Descripción del proceso de producción
- Normas y políticas de la empresa

#### Prestaciones y servicios al personal

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones y días feriados
- Capacitación y desarrollo
- Asesoría profesional
- Seguros individuales y/o de grupo
- Programas de jubilación
- Servicios médicos especiales
- Servicios de cafetería y restaurante

#### Presentaciones personales

- Al supervisor

- Al capacitador
- A los jefes del supervisor
- A los compañeros de trabajo
- A los subordinados

#### Funciones y deberes específicos

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores a cargo del empleado
- Normas específicas de seguridad
- Descripción del puesto
- Objetivo del puesto
- Relación con otros puestos

Las respuestas a las siguientes preguntas sobre el proceso de inducción son tomadas del estudio realizado por Amangandi sobre el impacto del proceso de inducción sobre el rendimiento de los colaboradores de la ONU en Ecuador (2012):

2.2.2.4 ¿Qué preguntas deben hacerse para poder diseñar un proceso de inducción exitoso?

Para poder diseñar un proceso de inducción exitoso, deben hacerse y responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué cosas debería saber un colaborador nuevo?
- ¿Qué cosas podría saber un colaborador nuevo?
- ¿Qué cosas debe hacer un colaborador nuevo?

2.2.2.5 ¿Qué instrumentos puede utilizar encargado del proceso de inducción como soporte?

- Manual de inducción: es el más utilizado, define las actividades que deben seguirse para lograr la integración de colaborador nuevo.
- Vídeos o películas: tiene un costo más alto, por la edición y el equipo necesario para lograrlo.
- Sonovisuales: son presentaciones y audio, es más costoso que el manual, pero menos que los vídeos o películas.

2.2.2.6 ¿Cuáles son las habilidades, conocimientos y actitudes más importantes con las que debe contar un facilitador de un proceso de inducción?

Habilidades:

- Escuchar
- Observar
- Presentación efectiva
- Redacción
- Desarrollo frente al público

- Despertar confianza
- Capacidad de persuasión
- Orientación hacia la consejería
- Motivación
- Manejo del tiempo

Las principales actitudes que deben reflejar las personas encargadas de impartir el proceso de selección son:

- Cortés
- Culta
- Positiva
- Flexible
- Entusiasta
- Comprometida
- Con sentido del humor
- Respeto

Los conocimientos más importantes que debe tener el facilitador son:

- Estructura de la organización: debe conocer la jerarquía, funciones, políticas, beneficios, productos, servicios y procedimientos.
- Legislación y fuentes de referencia.
- Capacitación y entrenamiento sobre el comportamiento y la cultura local.

2.2.2.7 ¿Qué debe incluir como mínimo un proceso de inducción para que este sea exitoso y efectivo?

#### 2.2.2.7.1 Bienvenida

Es el recibimiento formal y cordial de los nuevos colaboradores a la organización, en esta etapa debe inspirarse confianza y seguridad para que el colaborador desde ya se sienta cómodo en la organización.

#### 2.2.2.7.2 Presentación de la organización

El objetivo aquí es que el colaborador nuevo conozca la organización y se familiarice con esta, para lograrlo puede utilizarse discos, redes sociales, vídeos, etc., y el estudio recomienda tratar los siguientes temas:

- ¿Cómo surgió la organización? Historia de la empresa, como surgió y cómo es, en la actualidad, dar un recorrido sobre los antecedentes más importantes desde su inicio hasta la actualidad.
- ¿Quiénes la integran? Se explica quiénes son las personas que integran la organización y puestos que existen actualmente, en este punto es importante

conocer en donde está el puesto de colaborador, como este aporta al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- ¿Cuáles son los objetivos y metas de la organización? Se le explica cuál es la misión, visión y objetivos de la organización.
- ¿Qué tipo de organización es? Explicarles a los colaboradores a que se dedica la empresa, que produce, que servicios brinda, cuáles son sus clientes, y cuál es sistema productivo de estos servicios o productos.

#### 2.2.2.7.3 Políticas generales de la organización

Esta etapa se refiere a los lineamientos, normas y responsabilidades de la organización:

- Horario: debe incluirse las horas de entrada y salida, los horarios de almuerzo y descanso, formar de marca las entradas y salidas y además las sanciones correspondientes por el irrespeto a estos.
- Forma de pago: debe informar las fechas, horas y forma de pagos, también incluir políticas de pago de horas extras, compensaciones y aumentos salariales.

- ¿Qué debe hacerse cuando no se asiste al trabajo? Debe informarse a quien debe comunicarle si necesita algún permiso o si tiene algún problema de salud, además las sanciones correspondientes en caso de no acatar la política.
- Vacaciones y días feriados: informales cuales es periodo de vacaciones, cual es el procedimiento para pedir vacaciones, cuáles son los días que no se trabaja en la organización.
- Normas de seguridad: explicar a los colaboradores cuáles son los lineamientos de seguridad e higiene que tiene la compañía, que hacer en caso de emergencia, donde se encuentra el botiquín y las salidas de emergencia, entre otras.
- Áreas de servicio al personal: enseñarle donde se encuentra el baño, comedor, sala de descanso, salas de capacitaciones, enfermería, cafetería, entre otras.
- Reglamento interno de trabajo: se le debe explicar el reglamento interno y, además, se le debe entregar una copia del mismo a cada colaborador nuevo.
- Actividades recreativas de la organización.

#### 2.2.2.7.4 Presentación de la estructura funcional

En esta etapa debe presentarse al colaborador su nuevo equipo de trabajo, es importante tomar en cuenta de que esto es muy importante para la integración completa del colaborador al nuevo departamento.

Se le informa a colaborador cuáles serán sus funciones dentro de la organización y a partir de cuando debe empezar a realizar estas funciones y el organigrama del departamento.

#### 2.2.2.7.5 Especificación y ubicación de su puesto de trabajo

En esta etapa del proceso se le indica al colaborador cuál es su papel dentro de la organización y cómo lo debe desarrollar, los puntos que se sugieren que debe incluir esta etapa del proceso son:

- Nombre del puesto y el área o departamento donde pertenece.
- Objetivos del puesto: labores que estarán a su cargo, deben describirse con minuciosidad y detalle y, además, como debe realizarlas.
- Se le explica cómo se espera que se desempeñe en su trabajo, sus logros y objetivos, responsabilidades que tiene, como debe comportarse, cuál debe ser su presentación.
- Se le debe explicar cómo se le evaluará su desempeño, rubros serán evaluados y tomados en cuenta, como será el proceso de evaluación y fechas y requerimientos necesarios de su parte dentro de este proceso.

2.2.2.7.6 Participación y entrenamiento de procedimientos, programas que permiten realizar de forma efectiva sus actividades laborales.

Dado que todas las organizaciones son distintas, esta etapa es muy importante, ya que todos los programas y procesos que se utilizan varían, aunque el colaborador ya tenga experiencia en puestos similares siempre hay diferencias y él debe conocer el procedimiento para poder hacer su trabajo.

2.2.2.8 ¿Qué es una sección de confirmación y cuando debe realizarse?

La sección de confirmación debe realizarse una vez el proceso de inducción haya sido completado, su propósito es asegurarse de que el colaborador nuevo tiene clara la información que recibió que la comprendió correctamente y además que tenga una noción acerca del proceso y funciones que debe desarrollar dentro de la organización.

El departamento de recursos humanos luego debe poner en contacto al colaborador con el supervisor inmediato o la persona encargada de darle la inducción al procedimiento que realizará el colaborador, esta inducción específica debe tener fecha y hora, la cual cambiará dependiendo al departamento al que pertenecerá cada colaborador dentro de la empresa, ya que cada uno será distinto, porque el objetivo que tienen dentro de la compañía, sus objetivos son distintos y específicos de su función.

2.2.2.9 ¿Qué recomendaciones importantes deben tomarse en cuenta para la elaboración de un manual de inducción?

- Debe ser corto, claro y preciso
- Incluir ilustraciones y dibujos
- Contener solo información relevante
- Asegurarse de que este proyecta la imagen que la organización quiere proyectar.

2.2.2.10 ¿Qué otros métodos pueden utilizarse para realizar una inducción de personal?

- Entrevistas personales
- Conferencias
- Discusión en grupo
- Estudios de casos reales
- Tutores
- *Literatura*, folletos

Cualquiera de estos métodos puede ser utilizado siempre y cuando sean participativos y orientados al colaborador nuevo.

### 2.2.2.11 ¿Qué debe evitarse en un proceso de inducción?

Según Davis *et al.* (2014), es importante en un proceso de inducción evitar:

- Llenar de mucha información al colaborador nuevo
- Un nivel elevado de formularios y cuestionarios
- Empezar con la parte desagradable de las labores
- Que realice labores para las cuáles no está preparado por la alta posibilidad por fracasar.

### 2.2.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos. (Franklin y Krieger, 2011)

Amangandi (2012) afirma que hay numerosos factores que impactan sobre el rendimiento de un colaborador, las recompensas y como estos perciben estas recompensas determinan el nivel de esfuerzo que realizarán para obtenerlas, una relación costo beneficio.

También, expone que el rendimiento en el trabajo no es solamente el fruto de las habilidades y capacidades de los colaboradores, también influyen el ambiente laboral y el clima organización, estos tienen un impacto directo sobre el rendimiento de los colaboradores, además explica que hay estudios realizados que demuestran que una organización altamente productiva se caracterizan por tener un clima organizacional muy positivo.

Davis *et al.* (2014) mencionan las ventajas de la evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño: mediante la realimentación que se realiza, el gerente y el colaborador pueden diseñar planes para mejorar el rendimiento.
- Políticas de compensación: los gerentes pueden basarse en el rendimiento de los colaboradores para asignar los aumentos salariales y, además, ofrecer promociones a los colaboradores.
- Decisiones de ubicación: las promociones, traslados y despidos se basan en las evaluaciones de desempeño.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: pueden identificarse áreas en las cuales hace falta capacitación de un colaborador y áreas en las que tiene un potencial latente y que no se está aprovechando.
- Planeación y desarrollo de carrera profesional: la realimentación guía decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que hay fallas en sistema de información del departamento de capital humano

que pueden hacer que se tomen decisiones erróneas de contratación, capacitación o asesoría.

- Errores en el diseño del puesto: las evaluaciones ayudan a identificar si hay fallas en los diseños de puesto.
- Desafíos externos: algunas veces el desempeño se ve afectado por situaciones familiares, salud, finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, el departamento de recursos humanos puede ayudar.

#### 2.2.3.1 Administración del desempeño según Chiavenato (2009)

Entre los elementos de la administración por objetivos al ser democrática, participativa, motivadora e incluyente, se encuentran:

- Formulación de objetivos por consenso: la formulación de los objetivos debe hacerse entre el supervisor y el colaborador que será evaluado, no deben imponer, deben beneficiar a la organización, pero el colaborador debe tener una participación directa.
- Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto: hacer un contrato formal o psicológico para lograr alcanzar los objetivos.

- Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos: asignar los recursos necesarios para que el colaborador logre sus objetivos.
- Desempeño: es el comportamiento de colaborador para alcanzar los objetivos propuestos.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados: los objetivos deben ser cuantificables y deben medirse para que pueda demostrar el progreso y hacer cambios si fuera necesario para alcanzar los objetivos.

Los objetivos organizacionales son la base para evaluar el desempeño y los trabajadores que tienen un mayor aporte y trabajan más para alcanzar estos objetivos deben ser considerados como trabajadores más productivos, además debe incluirse recomendaciones para que los colaboradores aumenten su productividad, saber si un trabajador es más productivo que otro, puede determinarse por medio de indicadores que la empresa establece previamente. El alcance de los objetivos por parte de los colaboradores no solo permite medir el rendimiento de los colaboradores, sino que también sirven para medir el crecimiento de la organización y su éxito.

#### 2.2.4 Cultura organizacional

La cultura está comprendida según Chiavenato (2009) por valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, tradiciones que se transmiten entre

generaciones. En cuanto a la cultura organizacional menciona que cada organización tiene su cultura propia y lo compara con un iceberg donde en la parte que esta sobre la superficie se encuentran los rasgos visibles como colores, disposición de los escritorios, tecnologías utilizadas, descripciones de los puestos y en la parte que se encuentra debajo de la superficie se encuentran los aspectos no visibles como las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura, entre estos, los sentimientos y normas grupales, percepciones y actitudes de las personas y muy importante los valores de las personas.

En el estudio sobre la cultura organizacional en las empresas Pymes realizado por Édgar Julián Gálvez Albarracín y Domingo García Pérez Lema para la Universidad Politécnica de Cartagena, España, en el 2010, se afirma que la cultura de la empresa se origina desde su historia y su entorno, incluye aspectos como lenguaje, comunicación, sistemas de producción, relaciones interpersonales, liderazgo y las subculturas, además, afirma que son las huellas digitales de una organización.

La cultura organizacional, según Gálvez y García (2010), tiene origen en la historia y el entorno de la organización, y está conformada por elementos intangibles como el lenguaje, la comunicación, sistemas de producción, relaciones interpersonales, liderazgo, subculturas, valores, ética, sociabilidad y la innovación; este conjunto de elementos forma la cultura, se consideran como un medio o recurso para alcanzar objetivos y mejorar el desempeño organizacional.

#### 2.2.4.1 Características de las culturas organizacionales

Las características de las culturas organizacionales, según Chiavenato (2009), son las siguientes:

- Regularidad de los comportamientos observados: Se refiere al lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias de los miembros.
- Normas: Estas incluyen las políticas de trabajo, reglamentos internos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan.
- Filosofía: Trata sobre las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización, las cuales deben ser aprendidas por los nuevos colaboradores garantizar y facilitar su integración al grupo.
- Clima organizacional: Es la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores.

#### 2.2.4.2 Valores culturales

En cuanto a los valores culturales Chiavenato (2009) menciona que los valores son prioridades de las organizaciones; estos ayudan a determinar el comportamiento

individual y guían el rumbo de la organización, son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad. Los valores definen a las personas y las organizaciones, los valores junto a los objetivos, son los elementos esenciales para el éxito de la organización a largo plazo y por la importancia que representan dentro de la cultura organizacional, la parte de la investigación sobre la cultura organizacional se enfocará en los valores de la compañía Hewlett Packard Enterprise, como se transmiten estos durante el proceso de inducción actual de la compañía.

### **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Tipo de investigación

#### 3.1.1 Finalidad

La finalidad de esta investigación es mixta, porque pretende generar conocimiento sobre el proceso de inducción, específicamente en el departamento de Sales Operations y, a su vez, se busca con este conocimiento diseñar una inducción específica para mejorar en las relaciones interpersonales entre los colaboradores y rendimiento del personal.

#### 3.1.2 Alcance temporal

Esta investigación será transversal, ya que pretende evaluarse el proceso de inducción del Hewlett Packard Enterprise entre los meses de setiembre a noviembre del 2016 y aplicando una entrevista a los colaboradores, observando el proceso de inducción y evaluando si los colaboradores conocen y entienden la cultura de la organización.

#### 3.1.3 Marco

- Mega: El estudio se hará en la empresa Hewlett Packard Enterprise

- Macro: El departamento donde se investigará, será Sales Operations
- Micro: Dentro del departamento de Sales Operations se tomará una muestra para aplicar la entrevista.

Se escogió el departamento de Sales Operations de Hewlett Packard Enterprise para evaluar el impacto que tiene el proceso de inducción actual sobre las operaciones y el rendimiento de los colaboradores dentro de la organización, así proponer la estandarización del proceso de inducción de Sales Operations Costa Rica al proceso de inducción de Sales Operations World Wide.

#### 3.1.4 Condición en que se hace la investigación

Los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2010) definen contexto de campo como un “Experimento en una situación más real o natural en la que el investigador manipula una o más variables.” (p. 146), contemplando este concepto se afirma que la investigación que se realizó, fue de campo, ya que se realizó dentro del departamento de Sales Operations y se estudió la situación actual y real del proceso de inducción que reciben los trabajadores que ingresan a esta organización de la compañía.

#### 3.1.5 Naturaleza de la investigación

El método de investigación que se utilizó para este trabajo, fue cualitativo, este método “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernández *et al.*, 2010, p. 7), además afirman que el estudio cualitativo cuenta con 9 etapas no secuenciales: Idea, planteamiento del problema, revisión de la *literatura* y desarrollo del marco teórico, visualización del alcance del estudio, elaboración de hipótesis y definición variables, definición y selección de la muestra, recolección de los datos, análisis de los datos y elaboración del reporte de los resultados; los hechos y la interpretación de los resultados son un proceso circular. La revisión de *literatura* además de hacerse al inicio de la investigación puede realizarse en cualquiera de las etapas, y es posible regresar a etapas anteriores durante el proceso de investigación.

Se seleccionó este tipo de estudio, porque no pretende comprobarse una hipótesis, sino más bien con base en los resultados generar una, además se utilizarán herramientas como la observación y entrevistas de opinión abiertas. Se busca obtener descripciones detalladas de sucesos, conductas, eventos o situaciones; la opinión y percepción de los colaboradores del departamento con respecto a proceso de inducción que reciben, se busca que ellos expresen sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros datos subjetivos, además definir la realidad del proceso de inducción por medio de la percepción de estos colaboradores y de acuerdo con Hernández *et al.* (2010) esto puede lograrse si el estudio es cualitativo.

## 3.2 Sujetos y fuentes de investigación

### 3.2.1 Sujetos

Según María Teresa Icart Isern en su libro *Elaboración y Presentación de un proyecto de investigación de una tesina* (2006), el investigador debe establecer con cuántos y de qué forma serán escogidos los sujetos u objetos de estudio, estos deben ser elegidos con base en criterios previamente establecidos y como en la mayoría de las investigaciones no puede estudiarse a todos los sujetos, los sujetos de esta investigación, serán los colaboradores que han ingresado al departamento de Sales Operations en noviembre del 2015 o después de esta fecha.

### 3.2.2 Fuentes

Dentro de las fuentes más importantes que se consultan para esta investigación se encuentran:

Acerca de temas específicos de recursos humanos de

- Gestión del Talento Humano (2009) de Chiavenato
- Administración de Recursos Humanos *El capital humano de las empresas* (2008) de William B. Werther y Davis Keith

- Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina (2011) de Enrique Franklin y Marco Krieger.

Estos autores exponen la importancia de los recursos humanos para las organizaciones, tomando en cuenta el cambio en un mercado globalizado, por lo que plantean métodos y estrategias para administrar el talento humano con base en las nuevas tendencias, y explican la influencia del personal sobre el éxito de la compañía. Por lo que se utilizarán estos libros para ejemplificar y justificar la información encontrada en el presente estudio de investigación.

Sobre temas de investigación:

- Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales del autor César A Bernal (2010)
- Metodología de la investigación de los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2010)

Ambos son libros que han sido mejorados por sus autores, se encuentran actualizados con los últimos avances sobre métodos de investigación y proceso de principio a fin, tiene como fin ser una guía para estudiantes, profesores e investigadores que desarrollan un proceso de investigación, para que estos sean completados con éxito.

### 3.2.2.1 Fuentes primarias o de primera mano

“Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.” (Bernal, 2010, p. 191).

Tomando en cuenta lo anterior, la información que utilizará como fuente primaria se obtendrá de algunos los empleados de cada área de Sales Operations de Hewlett Packard Enterprise Costa Rica a los cuales se les aplicará una entrevista, para la recopilación de datos referentes al tema de investigación y la observación que se realizó al proceso de inducción actual.

### 3.2.2.2 Fuentes secundarias o de segunda mano:

“Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que va a investigarse, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencia. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos, los documentales los noticiarios y los medios de información.”

La principal fuente secundaria que se utilizan para esta investigación es de categoría mayor, son libros, estudios anteriores relacionados, información compartida con los colaboradores de la organización de larga duración entre otra.

### 3.3 Selección de población y muestra

#### 3.3.1 Población:

La población, según Hernández *et al.* (2010), es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, representa el universo total de estudio, para esta investigación serían todos los colaboradores de la compañía Hewlett Packard Enterprise que ingresaron al departamento de Sale Operations Costa Rica en noviembre del 2015. cuando la empresa fue separada y ellos fueron asignados a este departamento.

#### 3.3.2 Muestra

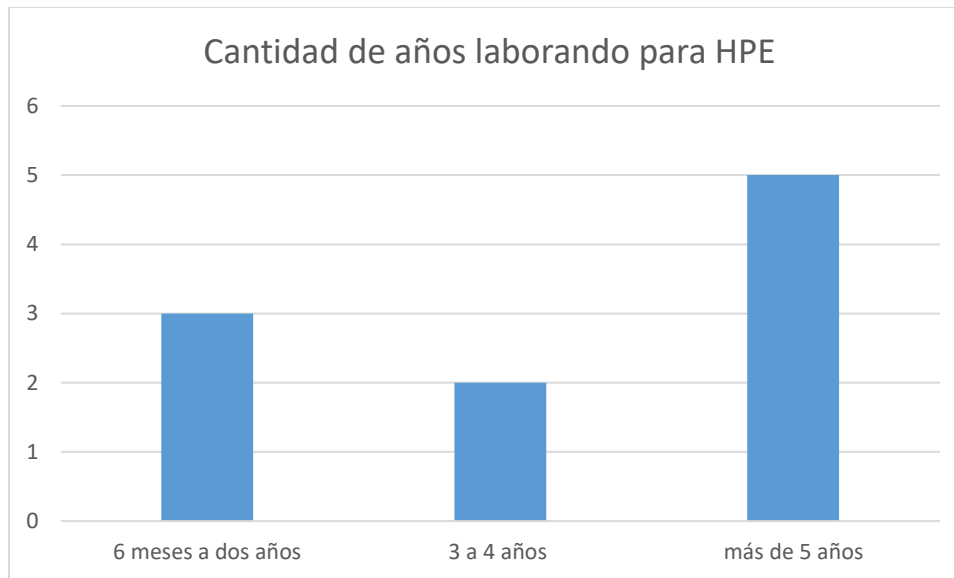
Hernández *et al.* (2010) define muestra como “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta”, la muestra en un estudio cualitativo lo define como “Grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p. 394), además, afirman que la muestra no necesariamente representa el universo ni población que se estudia.

Los factores que intervienen en la selección del número de casos según Hernández *et al.* (2010) son:

1. Capacidad de recolección y análisis: escoger una cantidad casos o personas que puedan entrevistarse que sean un número realista y que se ajuste a los recursos con los que se cuenta.
2. El entendimiento del fenómeno: este punto se enfoca en el punto de saturación, y se enfoca en escoger un número de casos que permita responder las preguntas de investigación planteadas anteriormente.
3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis: acá se menciona escoger la cantidad de casos tomando en cuenta que tan frecuentes o accesibles son los casos, si el recolectar la información toma mucho o poco tiempo.

Así mismo, uno de los elementos de la teoría fundamentada de Barney Glaser y Anselm Strauss es la saturación teórica que se presenta cuando los datos que se recolectan empiezan a ser repetitivos y no brinda información nueva a la investigación, en este punto el investigador toma la decisión de no recolectar más datos y afina los datos saturados para trabajar la investigación.

Por lo tanto, basado en estos factores, para la investigación la muestra que se utiliza es de 10 colaboradores del departamento de Sales Operations de Hewlett Packard Enterprise Costa Rica, después de 10 entrevistas se llegó al punto de saturación. Estos 10 colaboradores ingresaron al departamento en noviembre del 2015, cuando la compañía fue dividida en dos, fueron asignados al departamento de Sales Operations Costa Rica, no son empleados de primer ingreso, son empleados que ingresaron la compañía hace más de 6 meses, en el siguiente cuando se detalla el tiempo que tienen de laborar para Hewlett Packard Enterprise:



### 3.3.3 Muestreo no probabilístico

Según Hernández *et al.* (2010) este método de muestreo se realiza con fines específicos más que por técnicas estadísticas que lo que buscan es tener la representatividad adecuada, para esta investigación la muestra será seleccionada, para tener los datos que se necesitan, será realizada solamente en el departamento de Sales Operations de la compañía Hewlett Packard Enterprise, y el tipo de muestreo no probabilístico que se utilizará, será de participantes voluntarios, ya que Hernández *et al.* (2010) recomiendan este tipo de muestreo en investigaciones de ciencias sociales y también les llama muestra auto-seleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en la investigación o responden activamente a una invitación, en este caso se envía una invitación y se entrevistará a las personas que gusten y puedan participar.

Debe destacarse que Hernández *et al.* (2010) aseguran que la muestra en un estudio cualitativo no busca generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino lo que se busca es que se entienda el fenómeno que se está estudiando y responder las preguntas de investigación, en esta investigación busca conocerse el proceso de inducción general actual, el impacto al desempeño de los empleados del departamento de Sales Operations, como transmiten los protocolos de seguridad y la cultura de la organización.

#### 3.3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entre las técnicas que se utilizarán para desarrollar esta investigación se encuentran:

- Cuestionario: Hernández *et al.* (2010) en el libro Metodología de la investigación afirman que las encuestas de opinión o los cuestionarios son considerados como un diseño y se aplican a distintos contextos, es de las principales herramientas para hacer mediciones y recolectar datos, para la investigación se utilizará un cuestionario como una guía para hacer una entrevista.

La entrevista cualitativa se hace con preguntas abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje (Cuevas, 2009) y esta será aplicada a la muestra seleccionada que son colaboradores asignados a

este departamento en noviembre 2015, y no ha recibido un proceso de inducción específico al departamento, para conocer el impacto de no tener un proceso de inducción específico del departamento sobre su rendimiento laboral y si conocen y entienden la cultura organizacional de la compañía, la entrevista se aplicará utilizando la herramienta de Microsoft Office Skype for Business por la ventaja que tiene de poder grabar las entrevistas y facilidad de generar y guardar los archivos mp4.

- Observación: El segundo método de recolección de datos que se utilizará será la observación, Bernal (2010) dice que este método “...permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p. 257), también Hernández *et al.* (2014) afirman que la observación cualitativa no es simplemente sentarse a observar y tomar notas, sino que además debe reflexionarse sobre la observación que se está realizando, estar atento a detalles, sucesos, eventos e interrelaciones, por lo que se asistirá al proceso de inducción general de dos días (NEO) que realiza la compañía con una lista de cotejo, se observará y se reflexionará sobre el mismo, para describirlo y evaluarlo como lo recomiendan los autores.



## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS**

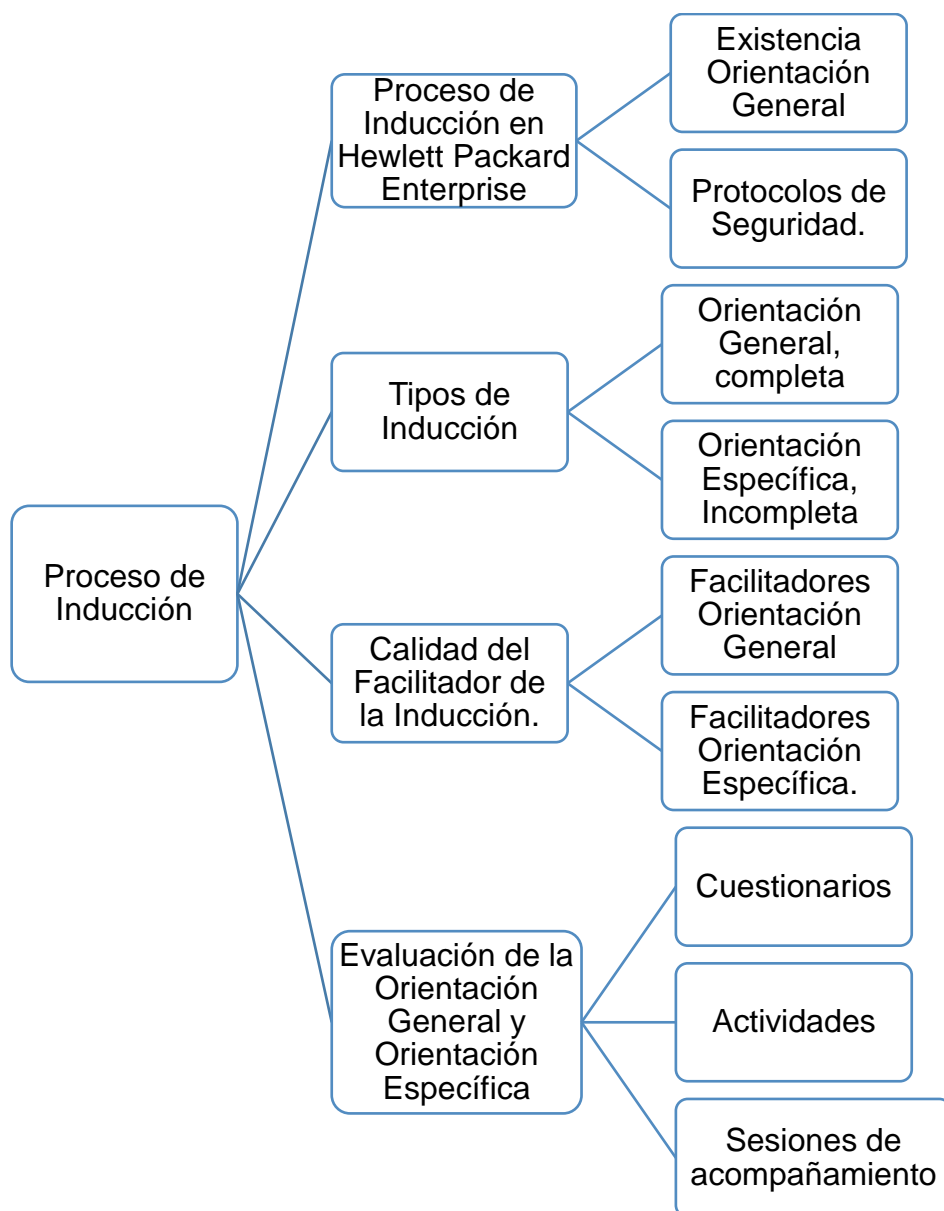
El análisis de resultados de esta investigación cualitativa se hizo siguiendo las siguientes recomendaciones de Hernández *et al.* (2010):

- Se recolectan los datos no estructurados y se les da estructura, para lo que se creó un cuadro de categorización, el cual puede encontrarse en los anexos de esta investigación, los datos recolectados se organizan de tal manera que logren representarse todos los objetivos de la investigación se organizan por objetivo específico.
- Se analizan los datos, se deducen similitudes y diferencias entre las respuestas recibidas de los entrevistados.
- Los segmentos de datos deducidos son organizados en un sistema de categorías y de estas categorías surgen los tópicos de que expondrán para responder cada objetivo propuesto.
- Se utiliza la triangulación de datos que es la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección, para nuestra investigación son las entrevistas aplicadas a los colaboradores del departamento y la observación realizada al proceso de inducción general actual de la compañía el NEO.

Algunas notas importantes que recalca Hernández *et al.* (2010) sobre el análisis de resultados en investigaciones cualitativas son las siguientes:

- Para el análisis de datos cualitativos no se siguen reglas ni procedimientos, no es un análisis paso a paso.
- Puede que otra persona interprete los datos de otra manera y esto no quiere decir que una interpretación es mejor que otra, ni que una es correcta y la otra no, sino que cada persona tiene su propia perspectiva.
- El análisis de datos cualitativos busca relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada o construir teorías.

Esquema 1:

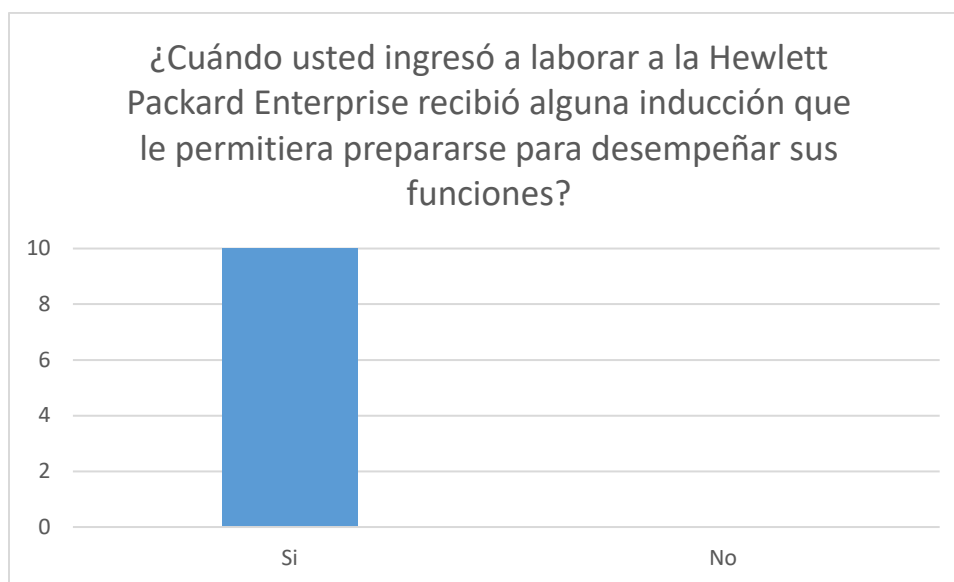


**Diagrama correspondiente al objetivo 1:** Describir el proceso de inducción que reciben los colaboradores de nuevo ingreso al departamento de Sales Operations Costa Rica en Hewlett Packard Enterprise.

**Fuente:** Investigación personal

## 4.1 Proceso de inducción

**Diagrama 1**



Todos los entrevistados recibieron algún tipo de inducción cuando ingresaron a laborar en Hewlett Packard Enterprise, para poder realizar sus funciones y de acuerdo con la información recopilada de los entrevistados, surgieron cuatro tópicos para describir el proceso de inducción de Hewlett Packard Enterprise:

### 4.1.1 Proceso de inducción Hewlett Packard Enterprise.

#### 4.1.1.1 Existencia de orientación general

Los participantes en el proceso de investigación indicaron que fueron partícipes del proceso de Orientación de Nuevos Empleados (NEO, por sus siglas en inglés), en

conjunto los 10 colaboradores indicaron que, al iniciar la relación laboral con Hewlett Packard Enterprise, la compañía les brindó una inducción general para tratar diversos temas importantes para la empresa, tales como valores, historia de la compañía, temas de seguridad.

Por ejemplo, el S.5, cuando se le preguntó sobre el tipo de inducción que recibió cuando ingresó a la compañía respondió: “El NEO que es la inducción de la empresa, a que se dedica, seguridad, pólizas, normas de conductas, valores” y el dijo S.6 “Se vio lo de servicio al cliente, se vio historia, como inicio, como estamos, acciones, por empleados, oficinas, seguridad”.

De acuerdo con la información recolectada se muestra las características según Castillo, P., Dorisbeth, M. (2013) como proceso de inducción general y los resultados de la observación realizada:

**Diagrama 2**

|   | Muy<br>deficiente | Deficiente | Regular | Muy<br>Bueno | Excelente |
|---|-------------------|------------|---------|--------------|-----------|
| <b>Inducción General</b>                      |                   |            |         |              |           |
| Bienvenida                                    |                   |            |         |              | X         |
| Presentación de la organización:<br>Historia. |                   |            |         |              | X         |
| Políticas Generales                           |                   |            |         |              | X         |
| El producto o servicios que ofrece.           |                   |            | X       |              |           |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Derechos y obligaciones del personal.                            |   |   | X |   |   |
| Los términos del contrato de trabajo.                            |   |   |   |   | X |
| Actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios. |   | X |   |   |   |
| Normas y el reglamento interno de trabajo.                       |   |   |   | X |   |
| Nociones sobre protección y seguridad laboral.                   |   |   |   | X |   |
| Facilitador del proceso de inducción                             |   |   |   |   | X |
| Competencias del facilitador                                     |   |   |   |   | X |
| Instrumentos   |   |   |   |   | X |
| Sesión de confirmación   | X |   |   |   |   |
| Manual de inducción  | X |   |   |   |   |

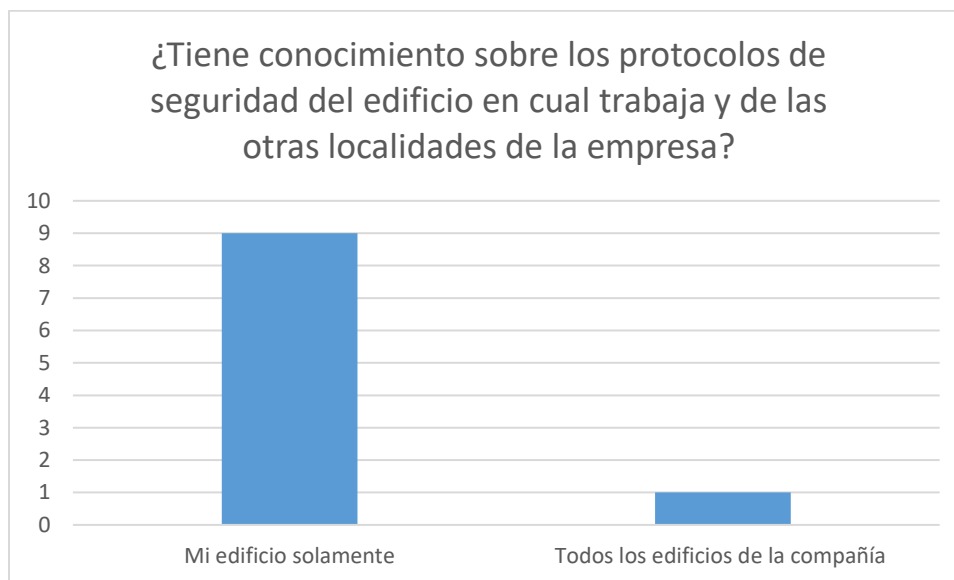
**Fuente:** Elaboración propia basada en observación aplicada.

Tomando en cuenta las descripciones de los participantes y la observación realizada en una sesión de inducción (Diagrama 2), se demostró que la inducción general impartida por Hewlett Packard Enterprise cumple con los requerimientos establecidos por Myers y Pigors (citado en Chiavenato, 2007, p. 381), ya que contiene la bienvenida, historia, políticas generales, productos y servicios que ofrece la organización, derechos y obligaciones del personal, los términos del contrato, normas y

reglamento interno de trabajo, seguridad y protección laboral, sin embargo, se descubrió que no utilizan sesiones de confirmación ni refrescamiento posteriores, además no existe un manual de inducción, los cuales son recomendados según Amangandi (2012) para el proceso de inducción.

#### 4.1.1.2 Protocolos de seguridad.

**Diagrama 3**



**Diagrama 4**

¿Tiene conocimiento sobre los protocolos de seguridad del edificio en cual trabaja y de las otras localidades de la empresa?

- S.1 • "Brindaron información sobre seguridad, solo explicaron UP1, AFZ y no UP2"
- S.2 • "Si de los procesos de mi edificio, en el que trabajo, pero los otros no y a veces tengo reuniones en los otros edificios"
- S.3. • " Si, hacen simulacros y esta demarcados, y no se de los otros edificios pero como hay rótulos me guiaría"
- S.4 • "Si del lugar donde trabajo, pero no se de todos los edificios"
- S.5. • "Si en mi edificio, de los otros no, si toca ir a otros edificios pero no los conozco los procesos de seguridad de los otros"
- S6. • "Todos porque el miembro de ERT que es el equipo de seguridad de la empresa pero a veces no dan muchas comunicaciones o nos cambian de piso y no coordinan para que hayan miembros de ERT en todos los pisos y todas las alas de los edificios"
- S.7 • "Si estoy enterada del protocolo de seguridad en el edificio de ULTRA Park 1, en el cual trabajo. Pero con respecto a los otros edificios no estoy enterada.
- S.8 • "Si se los protocolos de mi edificio, pero a veces tengo q ir a los demás edificios y ahí no los sé, pero si hay demarcaciones"
- S.9 • "Sí conozco los de mi edificio, pero no de los demás edificios"
- S.10 • "Si conoce las rutas del edificio mandan actualizaciones por correo, zonas seguras, indicaron, los leads de la brigada, de los otros edificios no lo conoce. "

**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

#### 4.1.1.3 Existencia de capacitación sobre los protocolos de seguridad

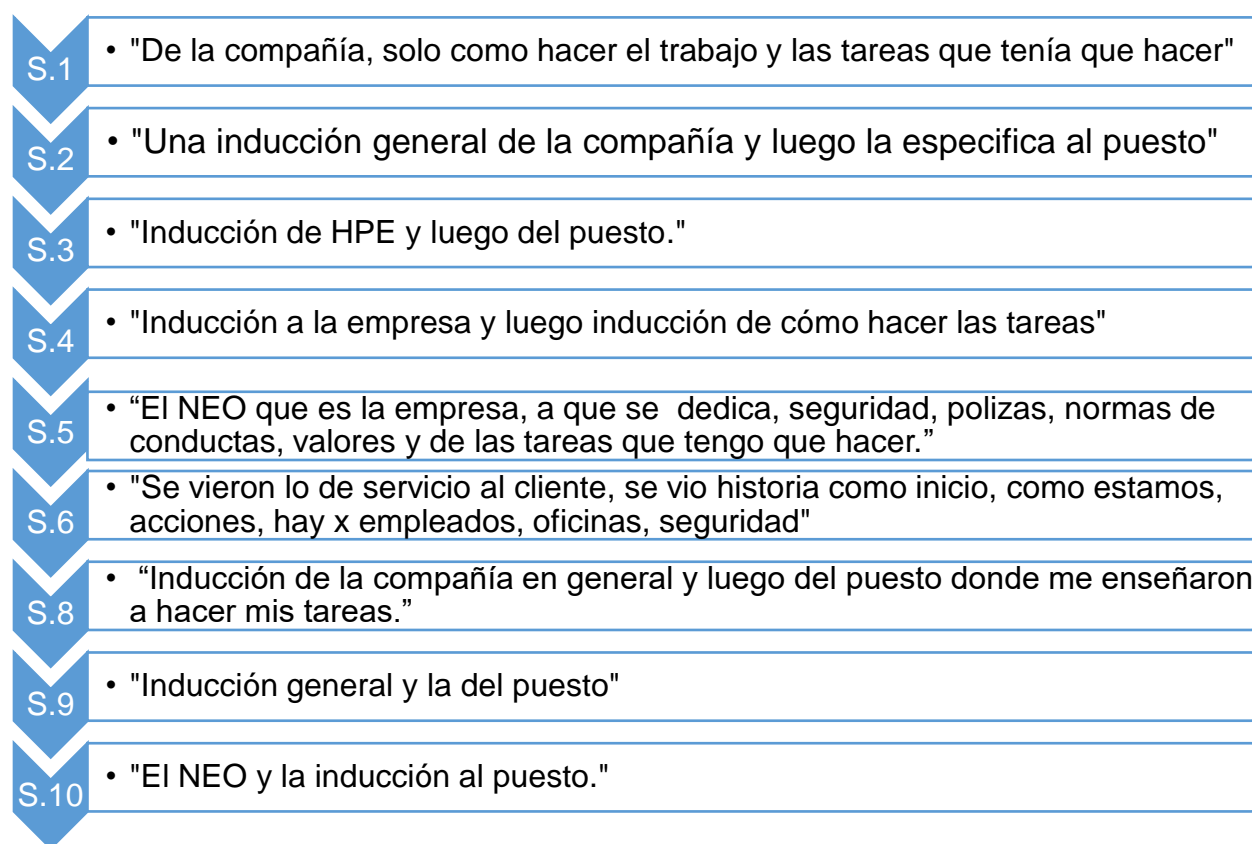
De acuerdo con las repuestas brindadas por los sujetos de investigación que se observa en el diagrama 3, sobre el conocimiento de los procesos de seguridad de la compañía, si se aborda el tema de seguridad en el proceso de inducción; sin embargo, solo conocen los del edificio al que pertenecen, pero no los de todos los edificios de Hewlett Packard Enterprise, y es común que tengan que asistir a los demás edificios así como lo menciona el S.2 “Sí de los procesos de mi edificio en el que trabajo pero los otros no y, a veces, tengo reuniones en los otros edificios”, el 90% de los colaboradores conoce los protocolos de seguridad de su edificio, solamente 10% conoce el de todos los edificios que tiene la compañía, este 10% los conoce, porque es miembro del comité de seguridad de la compañía, por lo que es una de sus responsabilidades conocerlos.

Así mismo, con base en las respuestas de los colaboradores entrevistados se infiere que HPE aborda de manera pertinente el tema de seguridad en el trabajo, ya que sí educa a los nuevos colaboradores sobre los protocolos de seguridad, mencionan que la comunicación entre los equipos de seguridad no es acertada, pero hacen simulacros de evacuación y además los edificios están muy bien demarcados.

#### 4.1.2 Tipos de inducción

##### Diagrama 5

¿Si su respuesta es afirmativa, indique qué tipo de inducción recibió cuando ingresó?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

Se distinguen dos tipos de inducción la Orientación General y la Orientación Específica (ver página 22 del marco metodológico) y de acuerdo con la información recolectada en las entrevistas todos los participantes opinaron que reciben una inducción general a la

compañía y, luego, una inducción del puesto directamente, esta última es parte de la inducción específica.

Por lo que puede deducirse que reciben una inducción general completa y una inducción específica incompleta

#### 4.1.2.1 Orientación general, completa

De acuerdo con las repuestas del diagrama 5, el 100% de los colaboradores coinciden en que reciben un proceso de inducción general, la inducción NEO, donde les enseñan como dice el S.5 información relacionada con HPE específicamente, “El NEO que es la inducción de la empresa, a que se dedica, seguridad, pólizas, normas de conductas, valores y de las tareas que tengo que hacer”.

El siguiente cuadro muestra una lista de cotejo que fue utilizada para observar una sesión completa de inducción general que realiza HPE; dicha lista fue realizada con base en las partes de una inducción indicadas por Werther y Davis (2008) y, además, las recomendaciones de Castillo, P. y Dorisbeth, M. (2013) para dicho proceso.

**Diagrama 6**

| Inducción General                             | Muy<br>deficiente | Deficiente | Regular | Muy<br>Bueno | Excelente |
|---|-------------------|------------|---------|--------------|-----------|
| Bienvenida                                    |                   |            |         |              | X         |
| Presentación de la organización:<br>Historia. |                   |            |         |              | X         |

|  |  |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|
| Políticas Generales  |  |   |   |   | X |
| El producto o servicios que ofrece.                              |  |   | X |   |   |
| Derechos y obligaciones del personal.                            |  |   | X |   |   |
| Los términos del contrato de trabajo.                            |  |   |   |   | X |
| Actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios. |  | X |   |   |   |
| Normas y el reglamento interno de trabajo.                       |  |   |   | X |   |
| Nociones sobre protección y seguridad laboral.                   |  |   |   | X |   |
| Facilitador del proceso de inducción                             |  |   |   |   | X |
| Competencias del facilitador                                     |  |   |   |   | X |
| Instrumentos   |  |   |   |   | X |

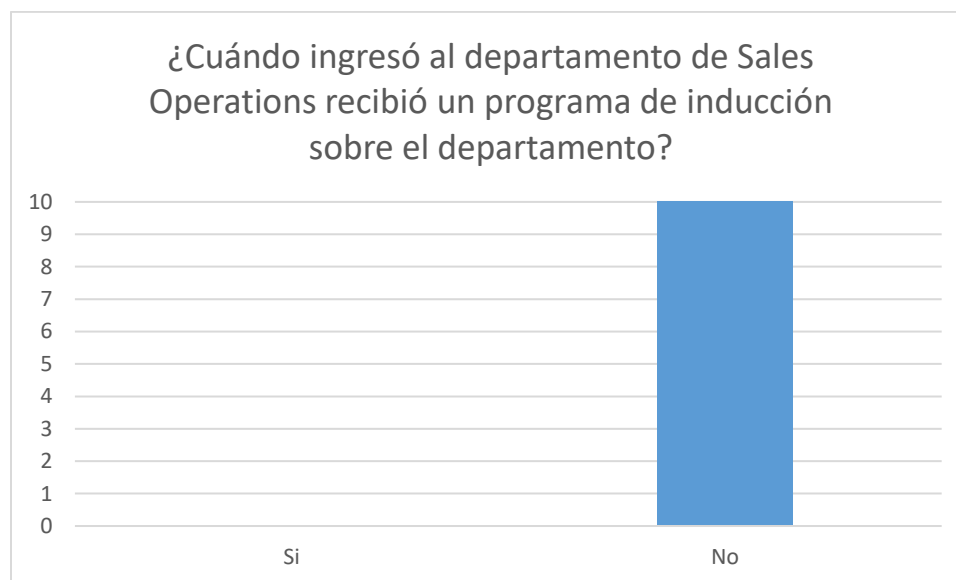
**Fuente:** Elaboración propia basada en la observación realizada.

Como puede observarse en el cuadro sobre la orientación general, temas como la presentación de la organización, los términos de contrato las normas y el reglamento de trabajo se cubren de una forma excelente o muy buena en NEO.

Por otro lado, en esta inducción se abarcaron otros temas como Actividades sociales de empleados, las prestaciones por ley y servicios son temas que se cubren, pero solo mencionan algunos de ellos.

#### 4.1.2.2 Orientación específica, incompleta

**Diagrama 7**



De acuerdo con las repuestas del diagrama 5, todos los colaboradores coinciden en haber recibido de manera un proceso de inducción específico también, para realizar sus tareas dentro del puesto que desempeñan, pero este fue incompleto, y no recibieron una inducción cuando ingresaron al departamento de Sales Operations Costa Rica de acuerdo con la información del diagrama 7.

En el siguiente cuadro se muestra la información que debe incluir en un proceso de inducción específico completo de acuerdo con los autores Werther y Davis (2008), además de las recomendaciones de Castillo, P. y Dorisbeth, M. (2013):

**Diagrama 8**

|   | Muy<br>deficiente | Deficiente | Regular | Muy<br>Bueno | Excelente |
|---|-------------------|------------|---------|--------------|-----------|
| <b>Inducción específica</b>   |                   |            |         |              |           |
| Especificación y ubicación de su puesto de trabajo  |                   | X          |         |              |           |
| El puesto que se ocupará, naturaleza de trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos. |                   |            | X       |              |           |
| El supervisor del nuevo empleado (presentación).  |                   |            |         | X            |           |
| Presentación estructura funcional   | X                 |            |         |              |           |
| Relación del puesto con otros puestos.  | X                 |            |         |              |           |
| Descripción detallada de las tareas del puesto.   |                   |            |         | X            |           |
| Responsabilidades y objetivos relacionados con las tareas                                       |                   | X          |         |              |           |

|                                      |   |  |   |  |  |
|--------------------------------------|---|--|---|--|--|
| Evaluación del desempeño             | X |  |   |  |  |
| Facilitador del proceso de inducción |   |  | X |  |  |
| Competencias del facilitador         |   |  | X |  |  |
| Instrumentos                         |   |  | X |  |  |
| Sesión de confirmación               | X |  |   |  |  |
| Manual de inducción                  | X |  |   |  |  |

**Fuente:** Elaboración propia basada en la observación realizada.

Como se observa en el cuadro, ninguna de las áreas se considera que es abordada de forma excelente, áreas como la presentación de supervisor y la descripción de detallada de las tareas son las únicas que se consideran muy buenas, pero otras áreas son deficientes o muy deficientes como, por ejemplo, la ubicación del puesto de trabajo. Después del segundo día del NEO se les dice a los colaboradores que deben presentarse a su puesto de trabajo al siguiente día, pero se observó que muchos de los colaboradores no sabían a cuál edificio ni a qué hora deberían presentarse.

En cuanto presentación de la estructura funcional, no les explican el organigrama de la organización, solo se les menciona quién es el presidente de la compañía, la relación del puesto con otros puestos no se revisa y solo se abordan las tareas específicas para

las cuales fueron contratados, pero no les dicen como su puesto interactúa con otras áreas y la importancia de esta interacción. La evaluación del desempeño no es explicada en el proceso de inducción, los colaboradores terminan el proceso de inducción sin saber sus objetivos ni saber cómo serán evaluados.

En cuanto a las sesiones de confirmación y manual de inducción, en la inducción específica estos fueron marcados como muy deficientes, ya que no existen del todo dentro del proceso de inducción.

#### 4.1.3 Calidad del facilitador

##### **Diagrama 9**

¿Considera usted que se encuentran debidamente capacitadas las personas encargadas de dar la inducción al nuevo personal que ingresa a laborar en los diferentes departamentos?

- S.1 • “Las personas que impartieron la inducción general estaban preparadas, sin embargo la inducción al puesto fue impartida por compañeros de trabajo que aunque conocían el puesto no tenían tiempo para dar la inducción porque también tenían que realizar su producción al mismo tiempo.”
- S.2 • “Las personas que impartieron la inducción general estaban preparadas, no hubo inducción al departamento, sin embargo la inducción al puesto fue impartida por teléfono porque el facilitador estaba en otro país y no estuvo completa lo que causó muchos problemas”
- S.3. • “En la general si, en la de puesto me la dieron compañeros de trabajo, la habilidad, el conocimiento no mucho, algunas cosas no fueron totalmente cubiertas, no hubo organización, detalles importantes que no cubrieron en momento y causaron problemas, otras personas que daban entrenamientos si estaban totalmente capacitadas.”
- S.4. • “El de la general si, pero en la del puesto No, porque eran los mismos empleados, pero no tienen capacitaciones de como entrenar a una persona, entrenan con lo que saben de acuerdo a su labor diaria, no siguen un procedimiento, varias personas no es tan certera o puntual, no hay SOPs”
- S.5. • “Si el de la general y la del puesto se la dieron los compañeros y si estaban capacitados”
- S.6. • “General si estaba capacitado y el del puesto si estaba capacitado”
- S.7. • “Personalmente considero que si están capacitados para impartir la inducción de la compañía.”
- S.8 • “Si estaban capacitados los de la general, la persona es muy buena, pero los del puesto no, sabían el proceso pero no sabían como explicarlo o como transmitirlo, era muy difícil porque fue por teléfono y no estaban disponibles todo el día”
- S.9 • “Ambos estaban capacitados, el del NEO era muy bueno”
- S.10 • “El NEO si estaban capacitadas, las del puesto no, porque los nuevos se sientan con los viejos a ver que hacen, no se dedicaba a eso solamente sino que estaban en producción, y si no tenían tiempo duraban mucho tiempo en entrenamiento porque las personas no podían entrenar a los nuevos y trabajar.”

**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

#### 4.1.3.1 Facilitadores orientación general

El 100% de los colaboradores que participaron de la investigación consideran que los facilitadores encargados de la inducción general de la compañía, si se encuentran capacitados para hacerlo, como lo menciona el S.9 "...el del NEO era muy bueno".

Esto coincide con la observación realizada al proceso de inducción "Los facilitadores escuchan muy bien a los colaboradores, les responden sus preguntas, la mayoría tienen un excelente desenvolvimiento, manejo del tiempo, tienen buen sentido del humor y son muy amables, respetuosos"

#### 4.1.3.2 Facilitadores orientación específica

En cuanto a la orientación específica, 5 de los entrevistados consideraron que las personas que les impartieron la inducción específica del puesto, si están capacitadas para hacerlo o, por lo menos, tienen el conocimiento necesario para hacerlo, sin embargo menciona algunos problemas, tales como que no existen un facilitador ni una persona encargada del proceso de inducción, es impartida por compañeros de trabajo, mientras trabajan, ellos están entrenado al empleado nuevo; por ejemplo, el S.1 mencionó "...la inducción al puesto fue impartida por compañeros de trabajo que aunque conocían el puesto no tenían tiempo para dar la inducción, porque también tenían que realizar su producción al mismo tiempo" también y el S.1 expresó "... en la

del puesto no, porque eran los mismos empleados, pero no tienen capacitaciones sobre como entrenar a una persona, entrenan con lo que saben de acuerdo con su labor diaria, no siguen un procedimiento, varias personas no es tan certera o puntual, no hay SOPs”.

#### 4.1.4 Evaluación de la orientación

**Diagrama 10**

|                             | Muy deficiente | Deficiente | Regular | Muy bueno | Excelente | Comentarios                          |
|-----------------------------|----------------|------------|---------|-----------|-----------|--------------------------------------|
| <b>Inducción general</b>    |                |            |         |           |           |                                      |
| Sesión de confirmación      | X              |            |         |           |           | No existe una sesión de confirmación |
| <b>Inducción específica</b> |                |            |         |           |           |                                      |
| Sesión de confirmación      | X              |            |         |           |           | No existe una sesión de confirmación |

**Fuente:** Elaboración propia basada en la observación realizada.

Con base en la observación realizada en el proceso de inducción puede afirmarse que no se realiza ninguna evaluación, ni sesión de confirmación a los colaboradores después de la inducción, por lo que se les preguntó a los colaboradores si consideraban importante incluirla dentro del proceso de inducción actual y como lo harían.

La sesión de confirmación ayuda al facilitador a conocer si los trabajadores nuevos alcanzaron el conocimiento deseado para empezar con su producción o si es necesario reforzar algunos temas.

### **Diagrama 11**

¿Cómo considera usted que debe realizarse una evaluación al colaborador para medir el conocimiento adquirido durante la inducción?

- S.1 • “No se le hizo examen, no ve necesario un examen al final, sería bueno para reforzar cosas pero no muy necesario, en el proceso de él no porque no porque se aprende con el día a día.”
- S.2 • “Si creo que es necesario, y no se hace, identificar qué puntos logro aprender y cuales necesitan refuerzo”
- S.3 • “Con un tiempo de prueba donde se pueda demostrar los conocimientos adquiridos y reforzar las debilidades que vaya demostrando en el proceso.”
- S.4 • “No es necesario una evaluación muy formal, utilizaría un cuestionario menos formal”
- S.5 • “Con un cuestionario y reforzar en la áreas en las que no tenga el conocimiento adecuado”
- S.6 • “Siempre antes de que alguien asuma un puesto se le debe hacer un examen a ver si esta capacitado”
- S.7 • “Personalmente me parece que más que medir el conocimiento en el momento de la inducción, seria medir el conocimiento a lo largo del tiempo que se mantenga el empleado en la compañía, mediante diferentes actividades, que permitan mantener estos conocimientos activos y actualizados.”
- S.8 • “Si se debe medir no para decir si un empleado es bueno o no sino para ver en que temas se debe mejorar o reforzar más ”
- S.9 • “Depende del puesto, si se la hacen apenas termina la capacitación se siente muy presionada, se la haría como 3 meses después, no utilizaría un examen sino algo menos formal, tal vez como una actividad en equipo donde se vean las preguntas y las respuestas entre todos”
- S.10 • “Durante la entrevista le hicieron pruebas de habilidades con eso saben si esta listo para producción por lo que no haría un examen, lo mediría con sesiones de acompañamiento, monitorearlo por varios días y que este el entrenador disponible para ayudarle, en lugar de hacer un examen escrito.”

**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

Todos los entrevistados consideran prudente aplicar una evaluación a los colaboradores para reforzar las áreas en las que necesita ayuda el colaborador nuevo como lo menciona el S.2 “Sí creo que es necesario, y no se hace, identificar qué puntos logró aprender y cuáles necesitan refuerzo”, sin embargo, en cuanto a cómo debería evaluarse, todos coinciden en que no debería hacerse un examen formal y ellos recomiendan distintas formas de hacerlo, las cuales se analizarán a continuación:

#### 4.1.4.1 Cuestionario:

Dos de las personas entrevistadas creen que la mejor forma de evaluar el proceso de inducción es por medio de un cuestionario. El S.4 señala: “No es necesario una evaluación muy formal, utilizaría un cuestionario menos formal” y el S. 5 indica: “Con un cuestionario y reforzar en el área en las que no tenga el conocimiento adecuado”.

El cuestionario es de los métodos más tradicionales para evaluar el conocimiento; según García (2010), consiste en preguntas elaboradas de manera clara, precisa y en línea con el nivel de aprendizaje previsto para el alumno, estos pueden realizarse de forma oral o escrita, con preguntas abiertas o cerradas y entre las ventajas que brinda este tipo de evaluación menciona el bajo costo y la fácil aplicación de estos.

#### 4.1.4.2 Actividades

Otros dos de los entrevistados como el S.7 indica que deberían medirse por medio de actividades: "...medir el conocimiento a lo largo del tiempo que se mantenga el empleado en la compañía, mediante diferentes actividades que permitan mantener estos conocimientos activos y actualizados" y el S.10 señala: "Depende del puesto, si se la hacen apenas termina la capacitación se siente muy presionada, se la haría como 3 meses después, no utilizaría un examen sino algo menos formal, tal vez como una actividad en equipo, donde se vean las preguntas y las respuestas entre todos".

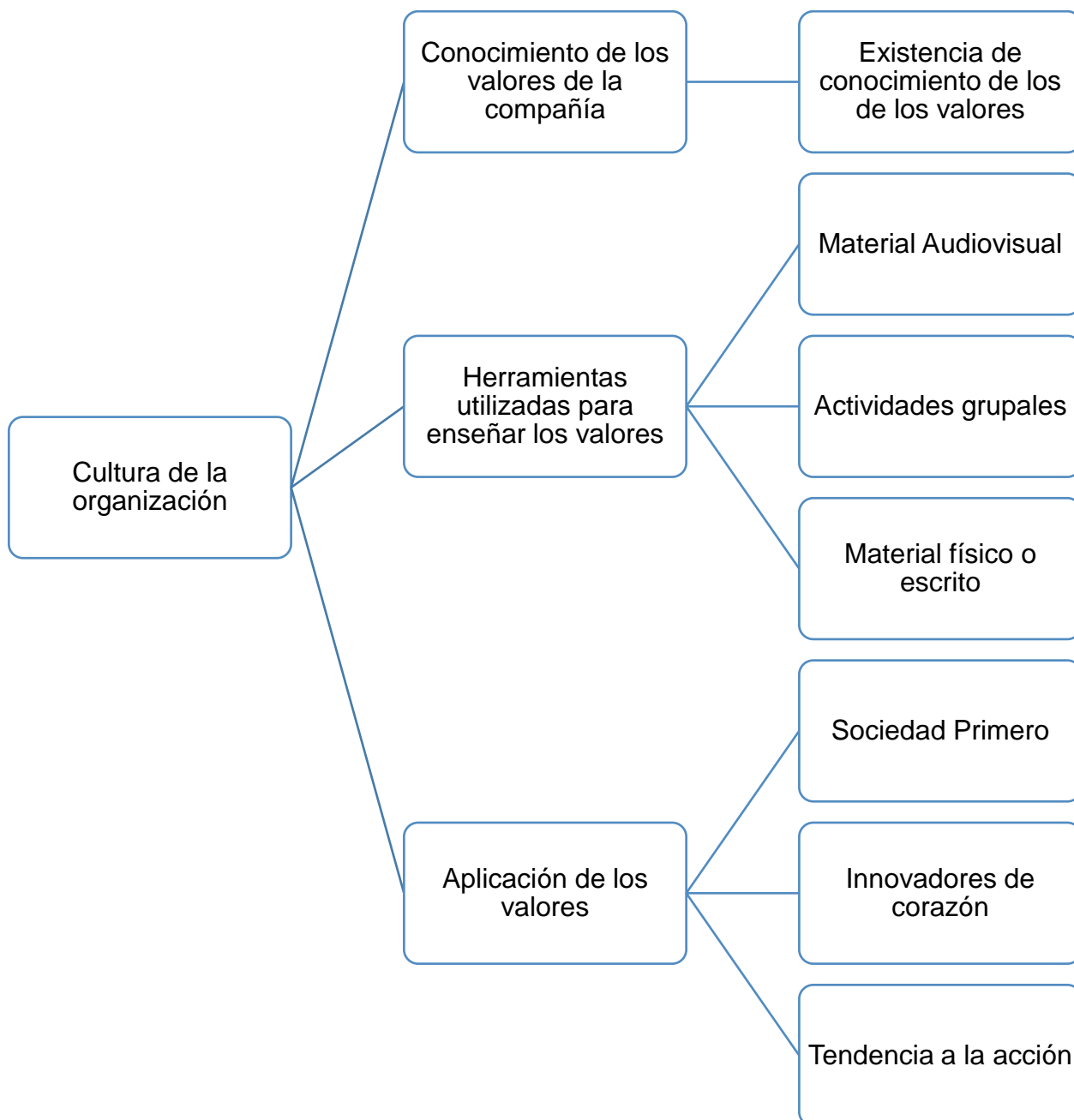
Como lo mencionan los entrevistados, es una forma más informal para realizar la evaluación de conocimiento, pero también tiene ventajas como la disminución de la presión de los colaboradores nuevos y uno de los principales objetivos de un proceso de inducción es la integración del colaborador y según los entrevistados este tipo de actividades fortalecen la integración del personal.

#### 4.1.4.3 Sesiones de acompañamiento

Uno de los entrevistados mencionó el acompañamiento como un método de evaluar si el colaborador nuevo adquirió el conocimiento necesario para empezar con sus labores después del proceso de inducción. S.10 observa: "...lo mediría con sesiones de acompañamiento, supervisar al trabajador nuevo por varios días y que esté el entrenador disponible para ayudarle, en lugar de hacer un examen escrito".

Como lo describe el colaborador, el acompañamiento consiste en que la persona encargada del proceso de inducción vea al colaborador nuevo, mientras realiza su

trabajo los primeros días después de que el proceso de inducción haya concluido, este debe ir revisando lo que el trabajador nuevo va haciendo y debe estar con él, mientras realice las tareas, guiarlo en la práctica y corregirlo en el momento, esta parece una práctica acertada para asegurarse si el colaborador entendió su proceso que los jefes tengan la seguridad de que están haciendo bien el trabajo.

**Esquema 2:**

**Esquema correspondiente al objetivo 2:** Evaluar cómo transmiten la cultura organizacional, específicamente los valores de Hewlett Packard Enterprise durante el proceso inducción actual.

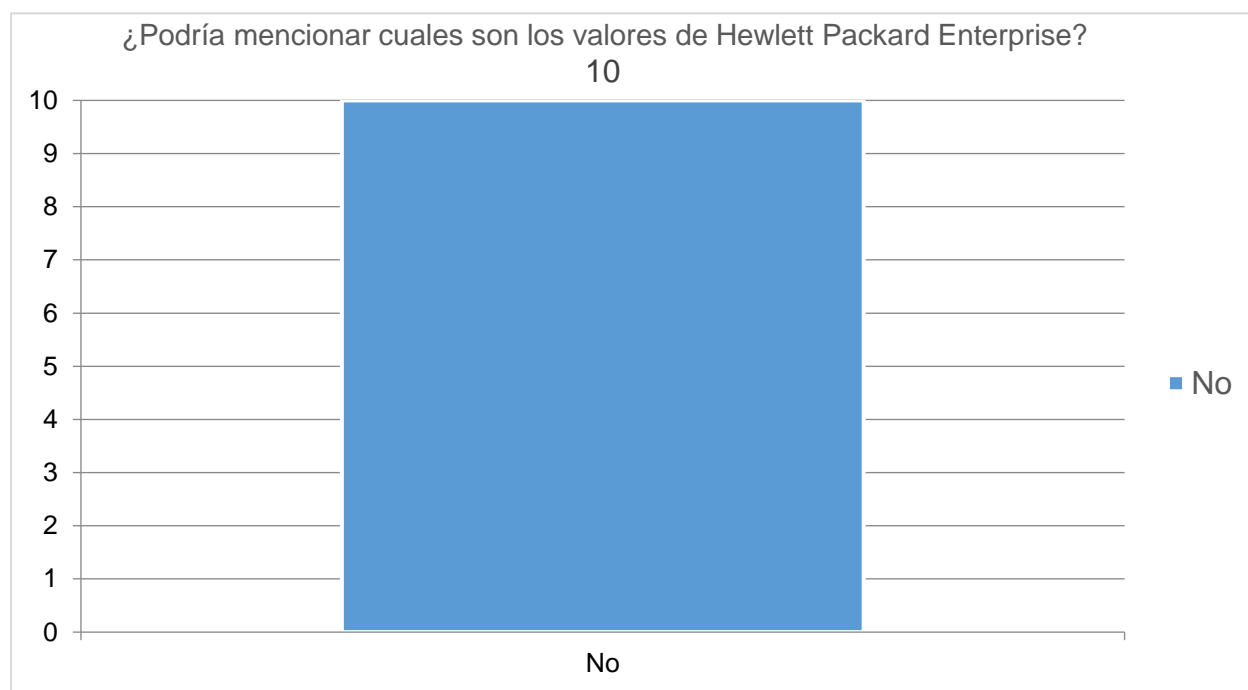
**Fuente:** Investigación personal

## 4.2 Cultura organizacional

Con las respuestas recibidas de la investigación se generaron tres tópicos para evaluar como transmiten la cultura organizacional, haciendo énfasis a los valores durante proceso de inducción de Hewlett Packard Enterprise:

### 4.2.1 Conocimiento de los valores de la compañía

**Diagrama 12**



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

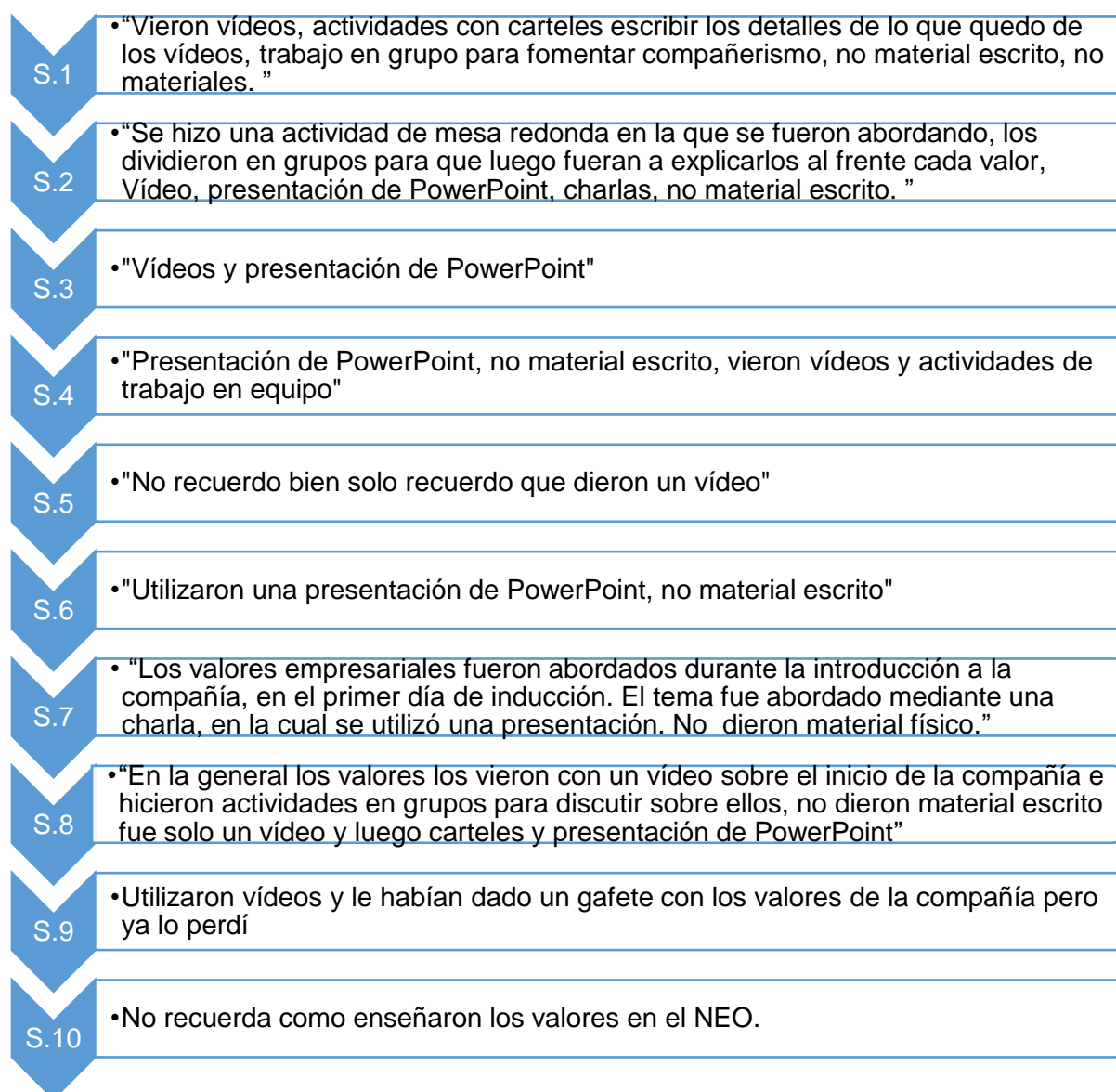
Ninguno de los colaboradores que fueron entrevistados conocían cuáles eran los nombres de los valores de la compañía; se les preguntó si podían mencionar cuáles eran los valores de la compañía y todos contestaron de forma negativa, no pudieron mencionar cuáles eran solo los valores de HPE, sabían que incluían más no lograron mencionar los nombres.

Como lo enfatiza Chiavenato (2010), los valores son de suma importancia para el éxito de las organizaciones, si los colaboradores no saben cuáles son los valores de la organización impacta en los objetivos y metas de la organización y dice que los métodos de enseñanza o que el seguimiento que se da después del proceso de inducción a los valores son los mejores y podrían mejorar.

## 4.2.2 Herramientas utilizadas para enseñar los valores

### Diagrama 13

¿Y cómo se abordaron los valores empresariales en la inducción de Hewlett Packard Enterprise? ¿Qué herramientas utilizó el facilitador para abordar los valores de Hewlett Packard Enterprise? ¿Utilizó videos, presentaciones, material escrito?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

#### 4.2.2.1 Material Audiovisual

Los materiales audiovisuales son instrumentos tecnológicos que presentan la información que desea transmitirse o enseñarse por medio de recursos acústicos, ópticos o una combinación de ambos.

##### 4.2.2.1.1 Vídeo

La mayoría de los colaboradores entrevistados mencionaron que se utilizan vídeos para enseñar los valores de la compañía y la historia de esta, como lo muestra el diagrama 13, el S.8 menciona: “En la general, los valores los vieron con un vídeo sobre el inicio de la compañía...”.

#### **Diagrama 14**

|   | Muy deficiente | Deficiente | Regular | Muy bueno | Excelente | Comentarios   |
|---|----------------|------------|---------|-----------|-----------|---|
| <b>Inducción General</b>                      |                |            |         |           |           |   |
| Presentación de la organización:<br>Historia. |                |            |         |           | X         | Se les muestra un vídeo donde se explica como empezó la organización, da información de los fundadores, y los primeros productos que realizaron, como eran sus políticas desde el inicio y además como los valores actuales de la compañía están presentes desde los inicios de la compañía |

**Fuente:** Elaboración propia basada en la observación aplicada.

Lo que mencionan el S.8 y otros de los entrevistados concuerda con la observación que se realizó sobre el proceso de inducción como se observa en el diagrama 14, donde se menciona que la historia de la organización y los valores fueron abordados por medio de un vídeo que muestra como los valores que tiene la organización vienen de la cultura organizacional de inicios de la empresa y los practicaban los colaboradores y los fundadores desde que la compañía fue fundada.

#### 4.2.2.1.2 Presentaciones de PowerPoint

Otra de las herramientas que mencionan y recuerdan muy bien los entrevistados es una presentación de PowerPoint como lo menciona el S.7 “Los valores empresariales

fueron abordados durante la introducción a la compañía, en el primer día de inducción. El tema fue abordado mediante una charla, en la cual se utilizó una presentación”. La presentación fue utilizada por el facilitador para exponer el tema de los valores.

#### 4.2.2.2 Actividades grupales

Para el abordaje del tema de los valores durante el proceso de orientación también hacen actividades grupales como lo menciona el S.2 “Se hizo una actividad de mesa redonda en la que se fueron abordando, los dividieron en grupos para que luego fueran a explicarlos al frente cada valor...” Se describe una actividad grupal donde los colaboradores identifican los valores de la compañía y luego exponen los mismos a todos los participantes del proceso de inducción.

Como lo describe uno de los entrevistados S.1 “...trabajo en grupo para fomentar compañerismo...” con las actividades grupales además de enseñar los valores también ponen en práctica los mismos.

#### 4.2.2.3 Material físico o escrito

La mayoría de los colaboradores hace referencia a la falta de materia físico o escrito en el proceso de inducción, por ejemplo el S.7 “...No dieron material físico” y solo uno de los colaboradores hace referencia a material físico sobre los valores S.9”...habían dado un gafete con los valores de la compañía, pero ya lo perdí”, durante la entrevista

cuando a este colaborador se le consultó sobre los valores buscó el gafete que había recibido con los valores y notó que no lo tenía con él en ese momento.

La entrega de material escrito o físico sobre los valores a los colaboradores puede ser útil en un proceso de inducción, ya que es de fácil y rápido acceso y los empleados pueden consultarlo cuando sea necesario después del proceso de inducción. No solamente sobre los valores puede entregarse material escrito, cualquier otro aspecto que sea necesario e importante consultar o recordar podría reforzarse con material escrito como, por ejemplo, el organigrama de la empresa y los objetivos de la compañía. Actualmente, en lugar de material físico optan por entregar material escrito, pero virtual, el cual pueden guardar en sus computadoras y consultarlo cuando lo necesiten y se disminuye el riesgo de los empleados lo extravíen.

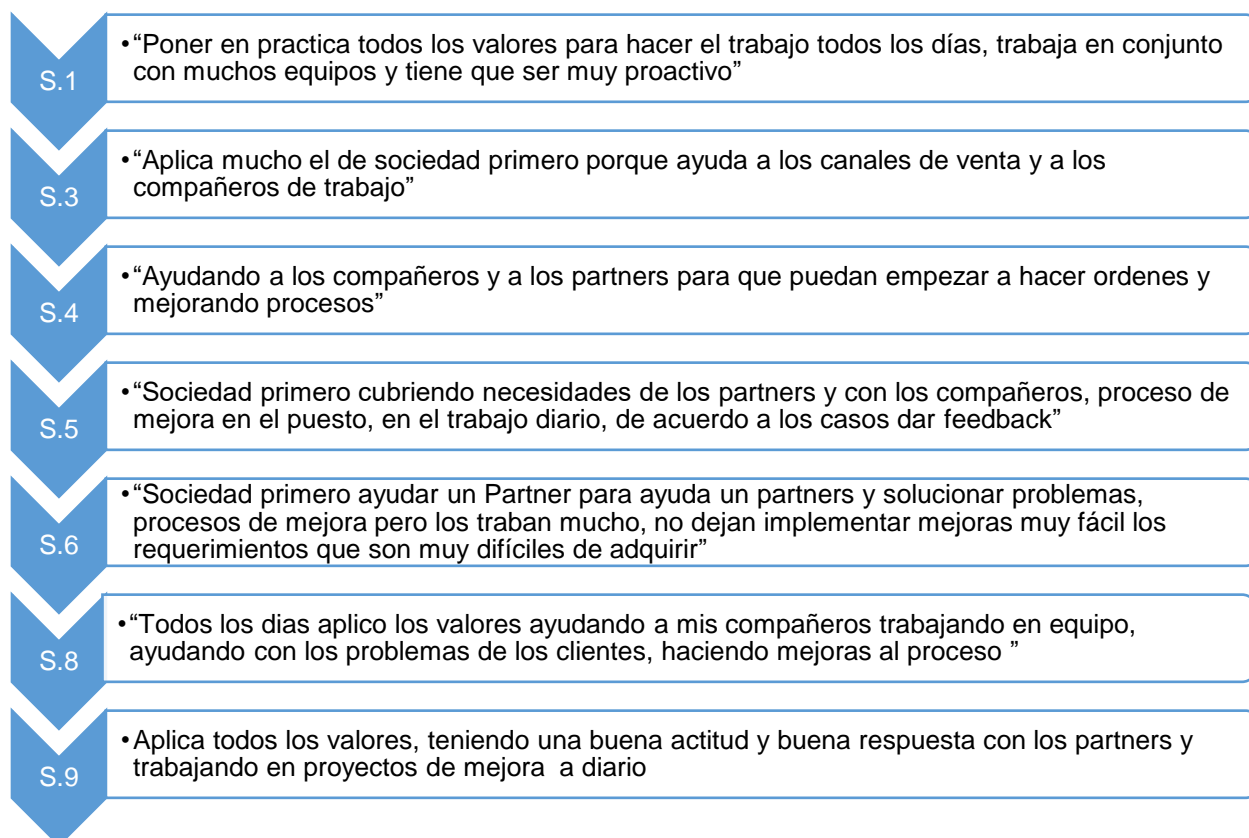
#### 4.2.3 Aplicación de los valores

Los colaboradores no conocían por nombre los valores de la compañía, conocían que se trataban, pero no el nombre que la compañía les había asignado, para esta parte de la investigación se les mencionaron los nombres de los valores que tiene la organización, esto se hizo con la información que se encuentra en la intranet de la organización, la cual fue revisada en junio del 2016 y se obtuvieron los siguientes resultados con respecto a la aplicación de estos valores:

## 4.2.3.1 Sociedad primero

**Diagrama 15**

¿Cómo aplica usted los valores tendencia a la acción, sociedad primero e innovadores de corazón de Hewlett Packard Enterprise en sus labores cotidianas?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

El diagrama 15 muestra las respuestas de los 7 colaboradores que se sienten más identificado o aplica en su trabajo diario el valor de sociedad primero, como lo dice el S.1 “Ayudando a los compañeros y a los partners para que puedan empezar a hacer órdenes...” y el S.8 “Todos los días aplicó los valores ayudando a mis compañeros

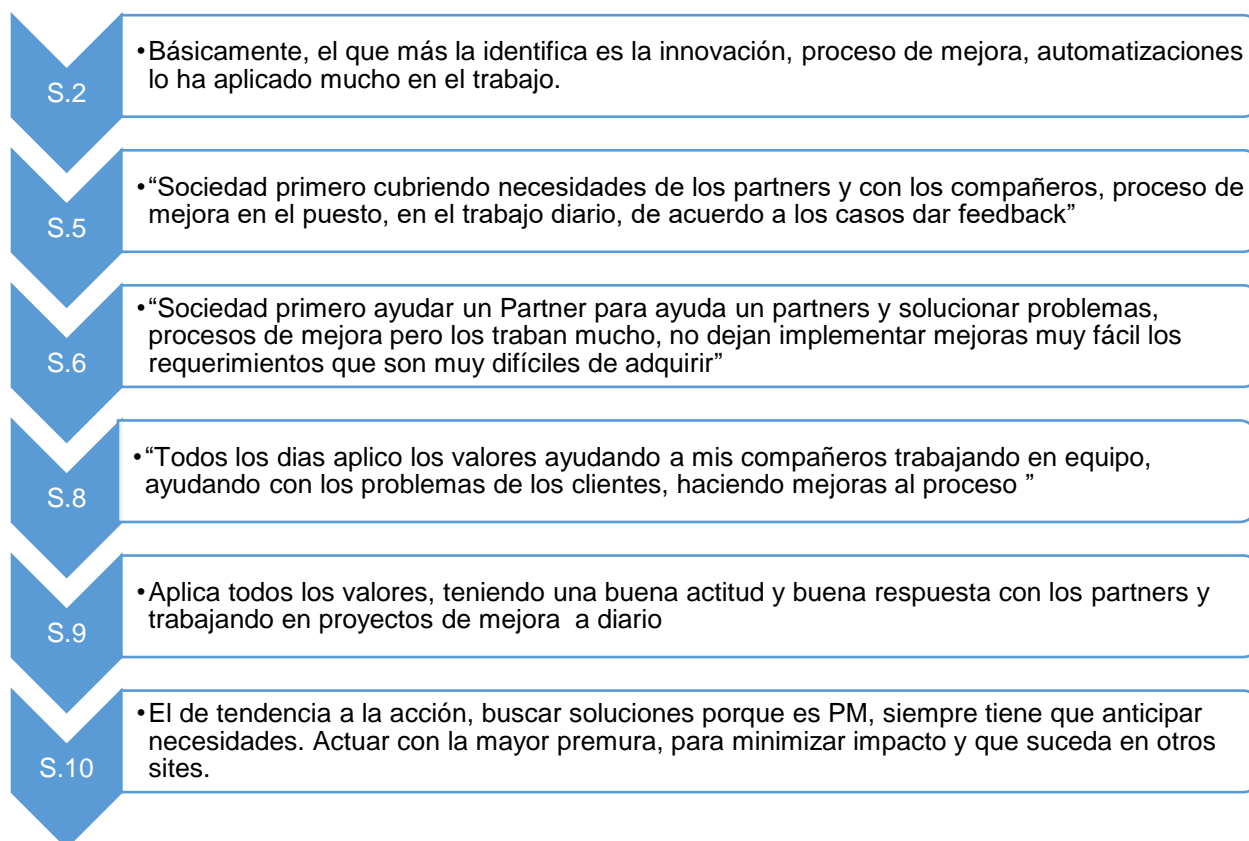
trabajando en equipo, ayudando con los problemas de los clientes”; ambos mencionan que ayudan a los compañeros de trabajo y también a los clientes que son los canales de venta y estos comportamientos son parte de este valor.

El valor de sociedad primero los describe HPE como el poder de la colaboración, construyendo relaciones de larga duración nuestros clientes y socios, dentro de este incluyen el respeto por perspectivas de otros, representación de relaciones significativas y el trabajo en equipo para producir resultados. Como se puede verse los ejemplos de las actividades que realizan ellos para respetar este valor están descritas dentro las activadas que HPE considera que son parte de este valor.

#### **4.2.3.2 Innovadores de corazón**

#### **Diagrama 16**

¿Cómo aplica usted los valores tendencia a la acción, sociedad primero e innovadores de corazón de Hewlett Packard Enterprise en sus labores cotidianas?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

El diagrama 16 muestra las respuestas de los seis colaboradores que mencionan que pone más en práctica el valor de innovadores de corazón como lo menciona el S.2 cuando dice: “...el que más la identifica es la innovación, procesos de mejora, automatizaciones lo ha aplicado mucho en el trabajo” y el S.6: “...procesos de mejora, pero los traban mucho, no dejan implementar mejoras muy fácil los requerimientos que son muy difíciles de adquirir”, siempre trata de mejorar sus procesos para que estos sean menos costosos o más eficientes.

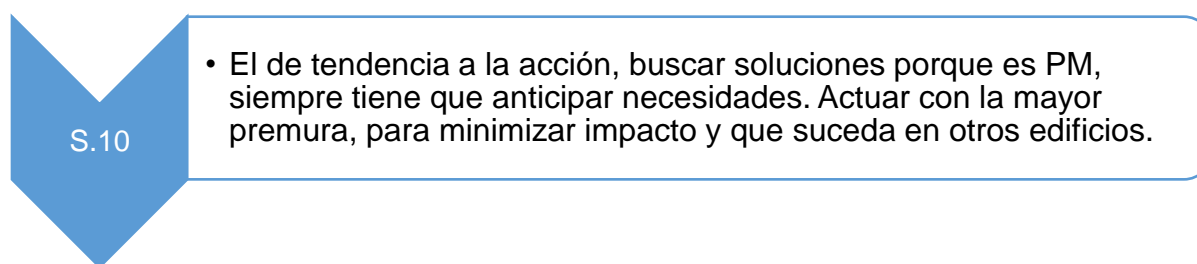
HPE puntualiza que el valor de innovadores de corazón los impulsa a innovar, creando avances prácticos y de vanguardia, busca respuestas inesperadas, transformar, abogar por ideas de nuevas y soluciones innovadoras, esto según la información encontrada en la intranet de la empresa revisada en junio 2016.

Innovadores de corazón es el segundo valor en ser más aplicado por los colaboradores, aunque se mencionó que, a veces, hay muchos obstáculos para poder obtener un permiso para cambiar un proceso, la mayoría ha trabajado en procesos de mejora dentro de su departamento y siempre andan en búsqueda de que puede innovarse o hacerse mejor para el cliente.

#### 4.2.3.3 Tendencia a la acción

### Diagrama 17

¿Cómo aplica usted los valores tendencia a la acción, sociedad primero e innovadores de corazón de Hewlett Packard Enterprise en sus labores cotidianas?

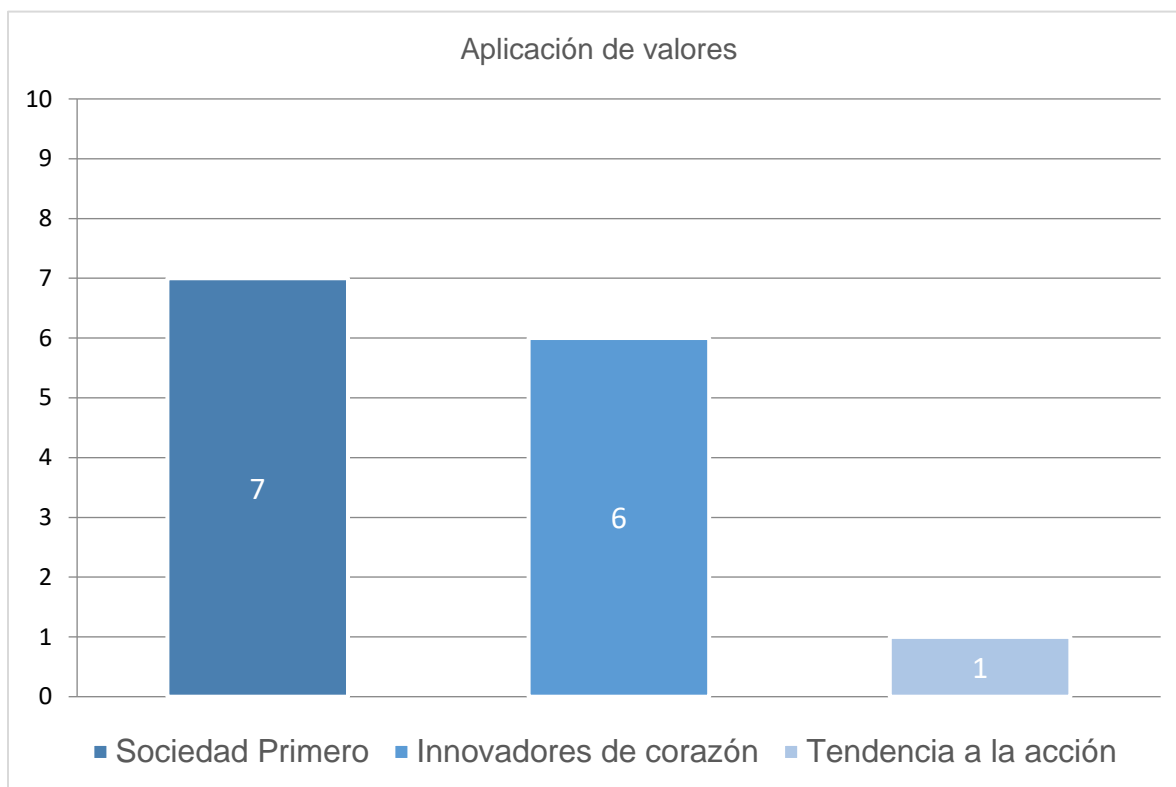


**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

Solo uno de los colaboradores mencionó que práctica y se siente identificado con el valor de tendencia a la acción, el cual fue el S.10; este colaborador trabaja como administrador de proyectos, por lo que una de sus principales funciones es el cálculo de riesgos, minimizar impacto y actuar con anticipación.

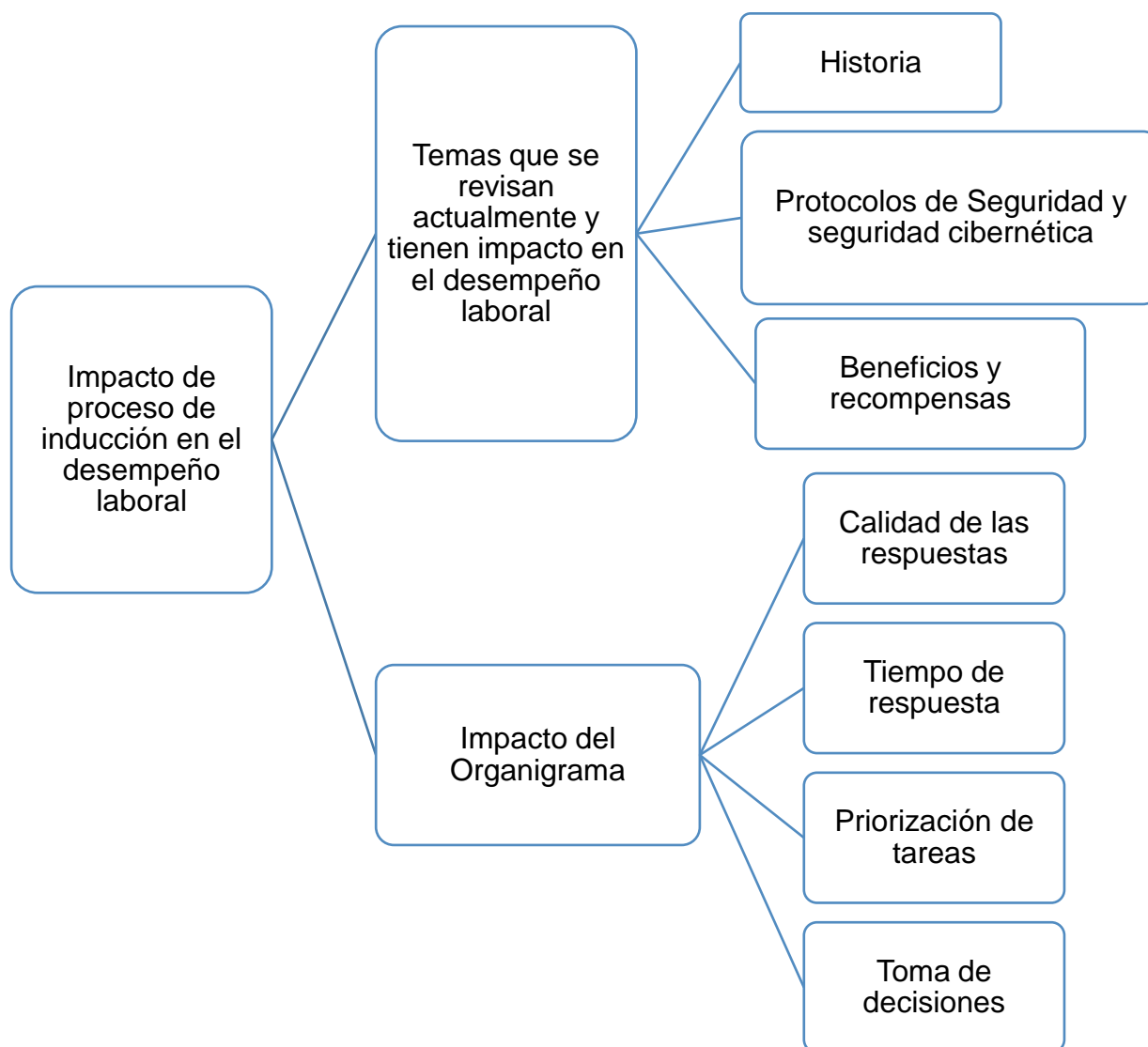
De acuerdo con la información tomada de la intranet en junio del 2016, en la empresa Hewlett Packard Enterprise el valor de tendencia a la acción es nunca detenerse tomar ventaja de cada oportunidad y este incluye anticipar lo que se viene, responder y reaccionar con rapidez.

Dada la diversidad de funciones que se realizan en el departamento de Sales Operations no todos los colaboradores ponen en práctica todos los valores como se observa en el siguiente gráfico. El valor con el que más colaboradores se identifica y el que más practican es el de sociedad primero 7 colaboradores mencionaron este, después innovadores de corazón donde 6 colaboradores mencionaron que también se sienten identificados con este y, por último, el valor de tendencia a la acción, el cual solo aplica uno de los colaboradores entrevistados:

**Diagrama 18**

**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

### Esquema 3



**Esquema correspondiente al objetivo 3:** Estimar cómo el proceso de inducción actual impacta sobre el rendimiento laboral de los colaboradores del departamento de Sales Operations.

**Fuente:** Investigación Personal

### 4.3 Desempeño laboral

Con esta parte de la investigación desea estimarse cómo el proceso de inducción impacta el desempeño laboral de los colaboradores de Sales Operations, según su propia percepción, cuales temas consideran que son lo que más impactan, cómo el conocimiento del organigrama impacta el desempeño, por lo que se expondrán los siguientes dos tópicos.

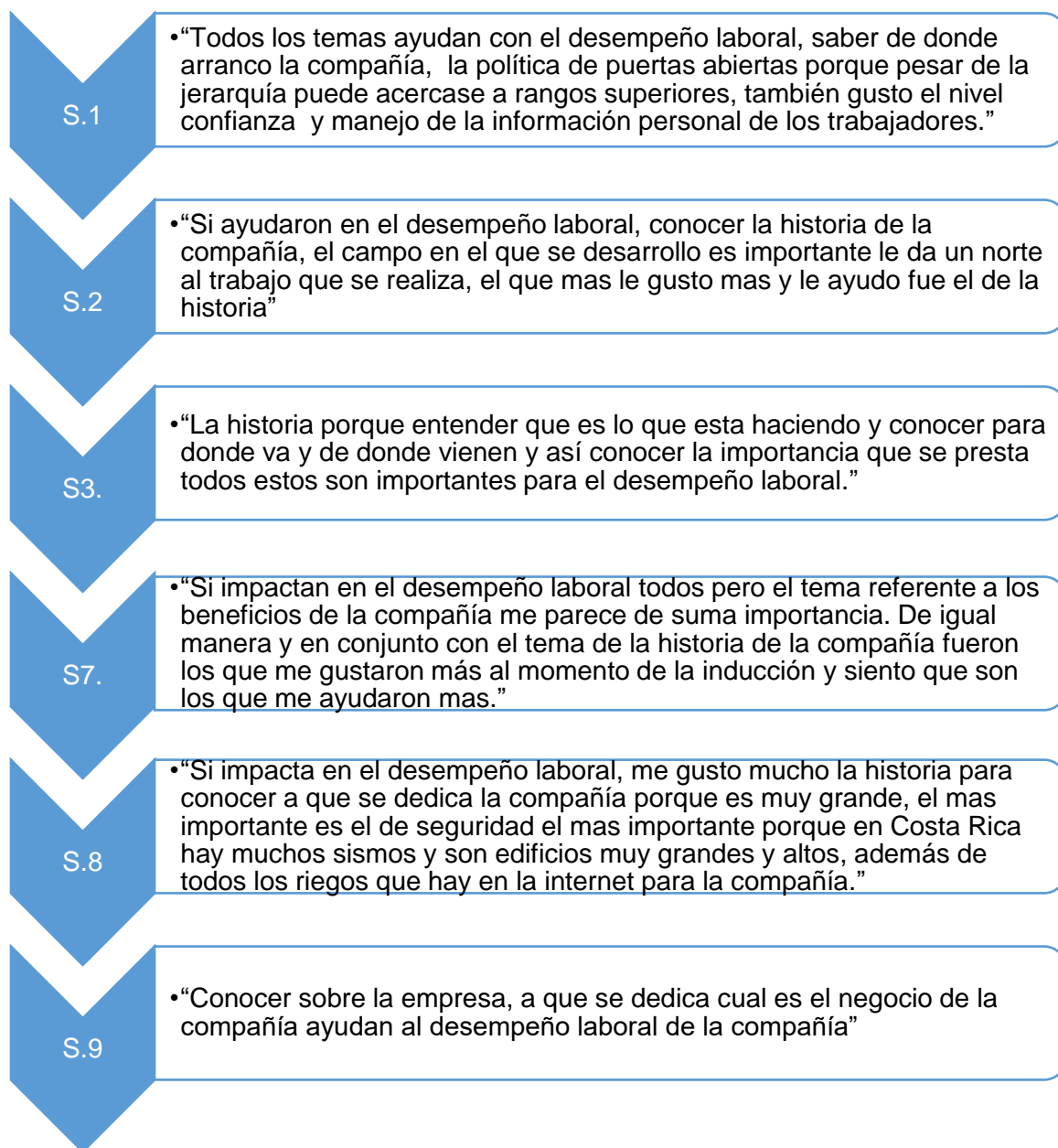
#### 4.3.1 Impacto de los temas que se imparten el proceso de inducción actual en el desempeño laboral:

Dentro de proceso de inducción actual la compañía y los compañeros que se encargan de proceso de inducción de los nuevos colaboradores revisan y enseñan muchos temas como se ha expuesto anteriormente como, por ejemplo, la historia de la compañía y sus objetivos, los valores y estrategias, proceso de seguridad, beneficios de la compañía, con base en la percepción y la experiencia de los trabajadores entrevistados busca conocerse cuáles son los que tienen más impacto sobre el desempeño laboral.

## 4.3.1.1 Historia

Diagrama 19

¿Cómo los temas impartidos en el proceso de inducción le impactan en su desempeño laboral? o ¿cuál considera más importante para el desempeño laboral?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

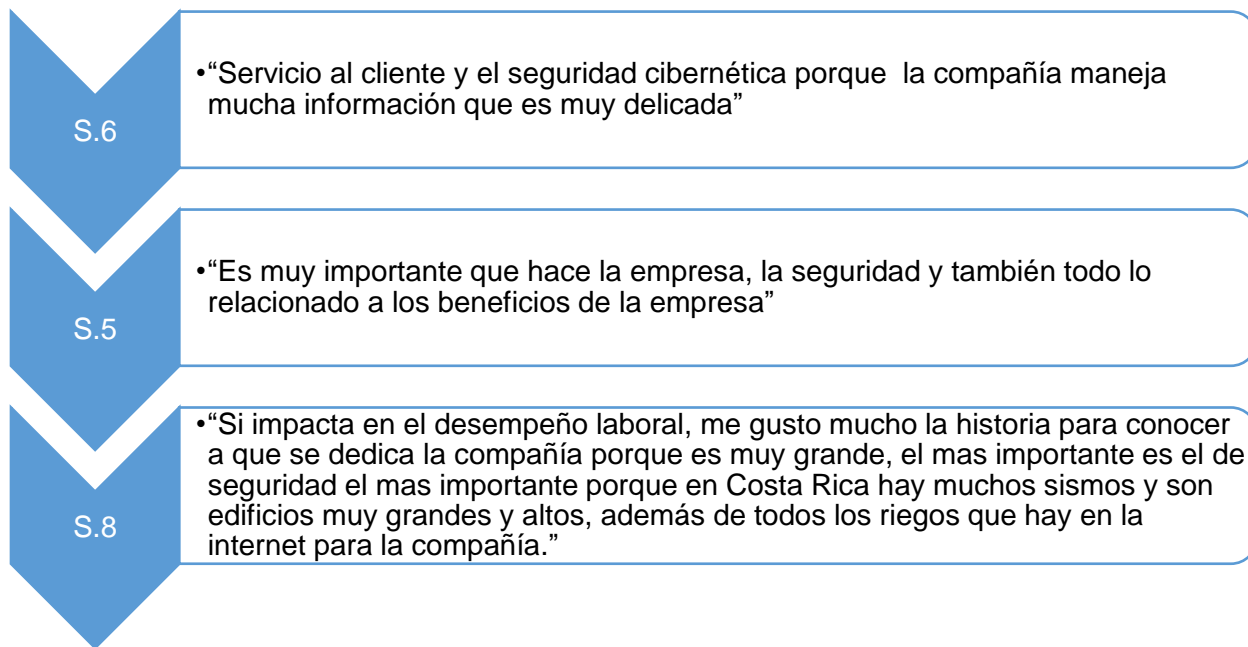
El diagrama 19 muestra las respuestas de los seis los entrevistados que comentan que el conocer sobre la compañía, en especial la historia, les ayuda en su desempeño laboral, por ejemplo, el S.3 comenta que conocer la historia de la compañía le ayuda, porque conoce de donde viene la compañía, cuáles eran sus principios y le da una idea de hacia dónde va, ya que entiende como contribuye sus labores para esto, el S.2 indica “Si ayudaron en el desempeño laboral, conocer la historia de la compañía, el campo en el que se desarrolló es importante le da un norte al trabajo que se realiza, el que más le gustó más y le ayudó fue el de la historia” coincide en que conocer la historia le ayudaron para su desempeño laboral, porque le indica hacia dónde se dirige la empresa o tener expectativas acertadas.

La información sobre la organización es abordada en el proceso de inducción ampliamente y esta tiene una influencia muy alta en el desempeño de los colaboradores, según la percepción de los trabajadores que participaron del estudio.

#### 4.3.1.2 Protocolos de seguridad

### **Diagrama 20**

¿Cómo los temas impartidos en el proceso de inducción le impactan en su desempeño laboral? o ¿cuál considera más importante para el desempeño laboral?



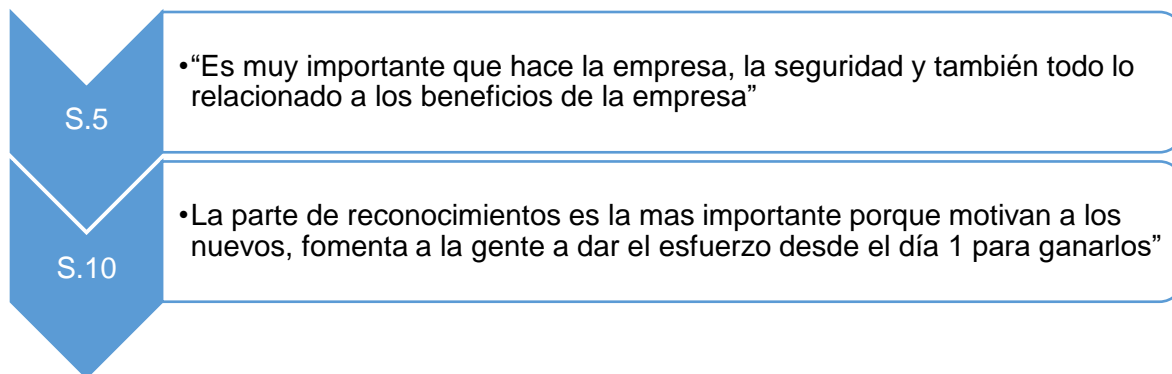
**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

El diagrama 20 muestra las respuestas de los tres los colaboradores entrevistados que mencionaron que el conocer sobre los protocolos de seguridad les ayudan en su desempeño laboral, en especial conocer sobre la seguridad cibernética. El S.6 señala: “seguridad cibernética porque la compañía maneja mucha información que es muy delicada”, además de todos los riesgos que hay en la internet para la compañía, como ellos lo mencionan HPE es una empresa muy grande, maneja información muy sensitiva y confidencial por lo que conocer sobre estos protocolos les ayudan a poder manejar esta información, y no tener problemas con sus supervisores ni impactar los objetivos de la compañía.

## 4.3.1.3 Beneficios y recompensas

## Diagrama 21

¿Cómo los temas impartidos en el proceso de inducción le impactan en su desempeño laboral? o ¿cuál considera más importante para el desempeño laboral?

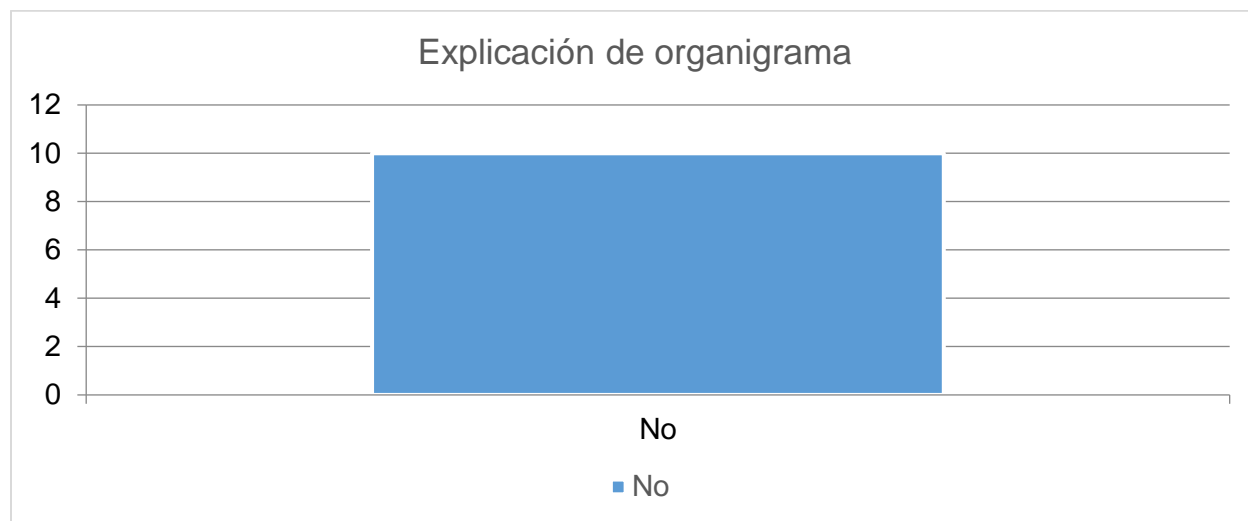


**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

El diagrama 21 muestra las respuestas de los colaboradores que mencionaron los temas de beneficios y compensaciones, dos de ellos lo mencionaron que el conocimiento de esos impactan sus rendimiento, el S.5 "...todo lo relacionado con los beneficios de la empresa" y el S.10 "La parte de reconocimientos es la más importante, porque motivan a los nuevos, fomenta a la gente a dar el esfuerzo desde el día 1 para ganarlos", ayudan a la motivación de colaborador para dar todo de su parte para realizar un buen trabajo, si el empleado sabe que recibirá aumento salarial o una promoción buscará tener un buen desempeño y cumplir con las expectativas y los objetivos de la organización.

### 4.3.2 Impacto del organigrama en el desempeño laboral de los colaboradores

**Diagrama 22**



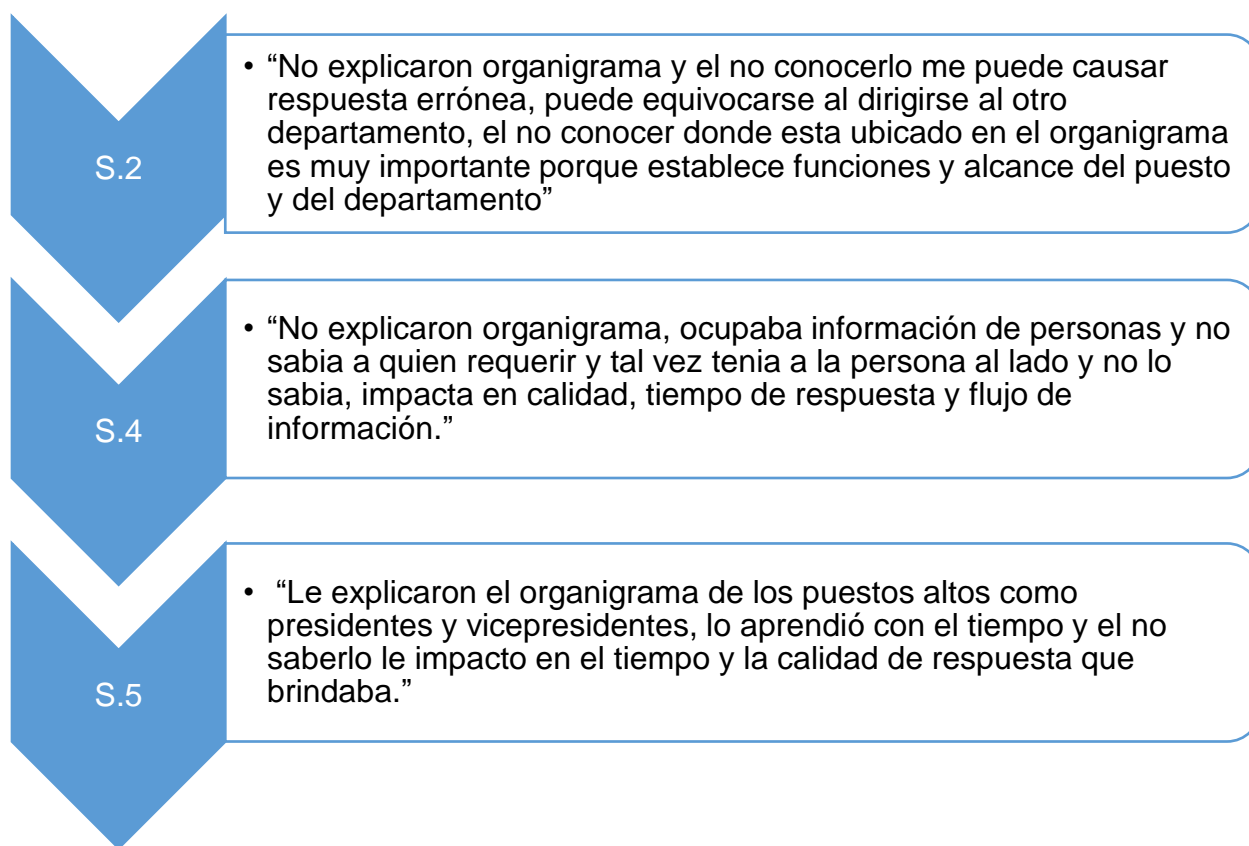
**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

Todos los colaboradores respondieron que durante el proceso de inducción que recibió cuando ingreso a la empresa no le explicaron el organigrama de la compañía y el no conocer el organigrama y a continuación se analiza el impacto que tiene esto sobre los colaboradores:

## 4.3.2.1 Calidad de la respuesta

**Diagrama 23**

¿Se explicó el organigrama organizacional de Sales Operations durante el proceso de inducción? ¿Cómo considera que influye el organigrama de la empresa en las tareas específicas de su puesto?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

Como se observa en el diagrama 23, tres de los entrevistados mencionan que el no saber el organigrama de la compañía impacta la calidad S.2 "No explicaron organigrama, y el no conocerlo me puede causar respuesta errónea, puede

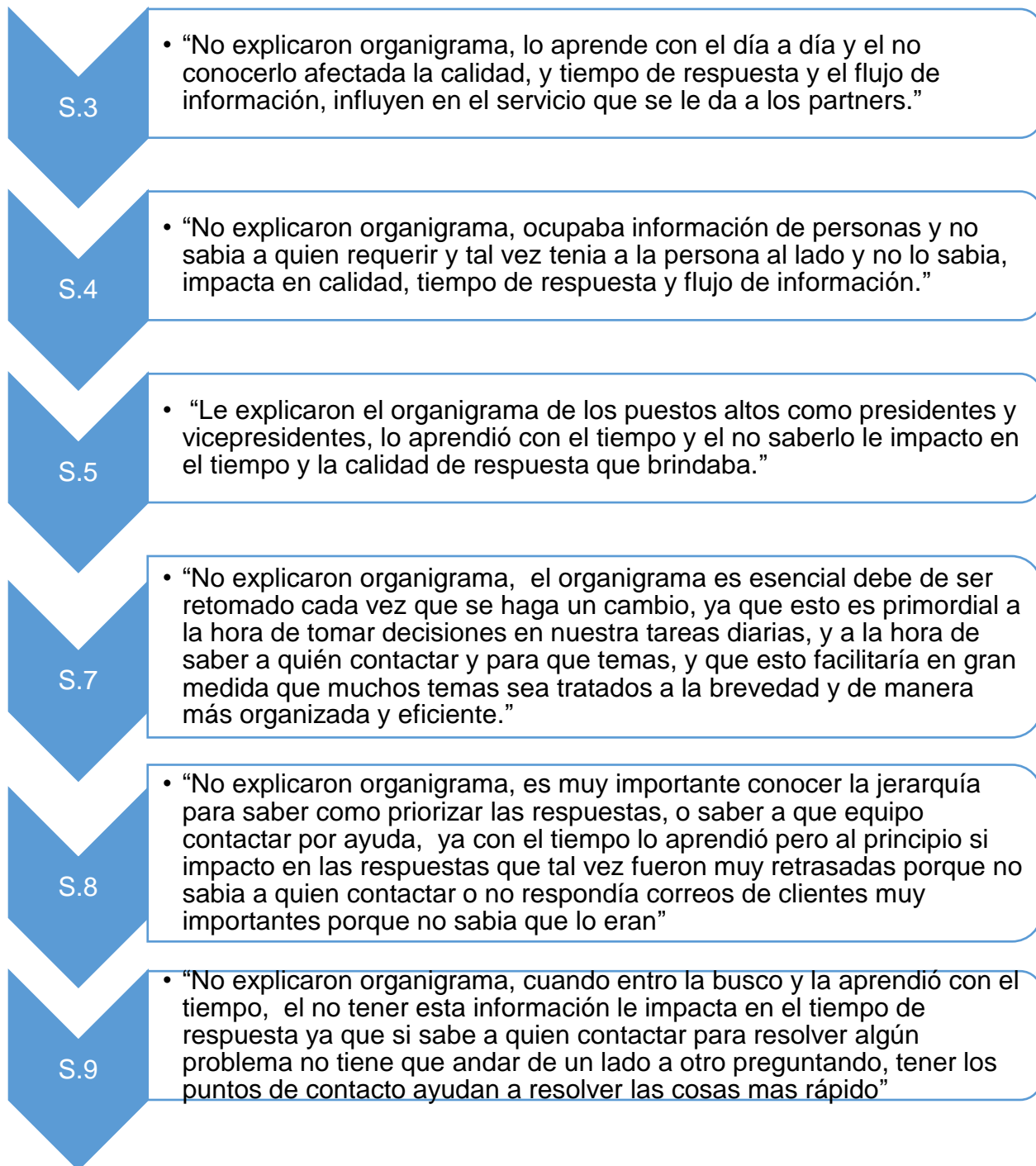
equivocarse al dirigirse al otro departamento...”, específicamente indica que al no saberlo, la información que brinda a los clientes puede estar errónea o puede contactar a equipos de soporte en forma equivocada.

El brindar información equivocada afecta directamente los objetivos del departamento de Sales Operations, ya que su principal función es soportar el área de ventas de HPE y ventas de los socios, esto basado en la información tomada de la intranet de la compañía en junio del 2016, es de suma importancia que la información que ellos reciban sea 100% verdadera, y el contactar en equipos incorrectos causa reproceso ya que un departamento trabaja en la investigación y luego se da cuenta de que el caso no es de su departamento y luego lo tiene que enviar a otro departamento que vuelve a hacer la investigación del caso de nuevo.

#### 4.3.2.2 Tiempo de respuesta

##### **Diagrama 24**

¿Se explicó el organigrama organizacional de Sales Operations durante el proceso de inducción? ¿Cómo considera que influye el organigrama de la empresa en las tareas específicas de su puesto?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

Seis de los entrevistados también mencionan que tiempo de respuesta de sus casos o correos también es impactado por no conocer el organigrama de la compañía, como lo

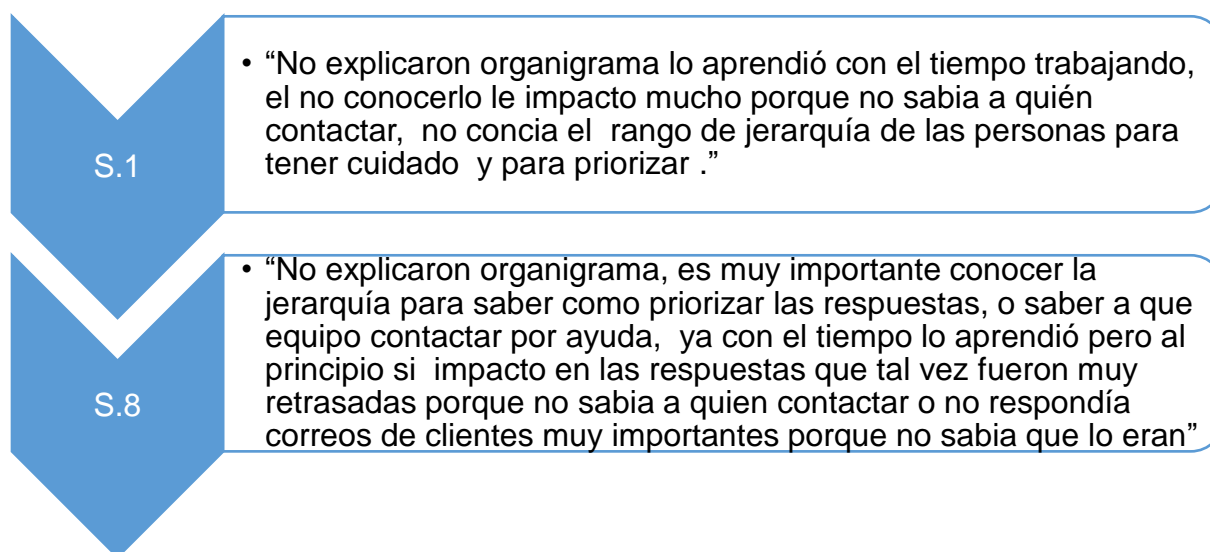
menciona el S.9 como no sabe a quién contactar para resolver cierto problema tenía que andar de un departamento a otro, preguntando quien podría solucionar el problema, esto hacía perder mucho tiempo, "... el no tener esta información le impacta en el tiempo de respuesta, ya que si sabe a quién contactar para resolver algún problema no tiene que andar, de un lado a otro, preguntando, tener los puntos de contacto ayudan a resolver las cosas más rápido" y el S.7 "No explicaron organigrama, el organigrama es esencial debe ser retomado cada vez que se haga un cambio, ya que esto es primordial a la hora de tomar decisiones en nuestra tareas diarias, y a la hora de saber a quién contactar y para qué temas, y que esto facilitaría, en gran medida, que muchos temas sean tratados a la brevedad y de manera más organizada y eficiente".

Seis de los colaboradores coinciden en que el no conocer el organigrama hace que el tiempo de respuesta sea mucho mayor, al principio es muy difícil para ellos saber a qué departamento o persona deben dirigir los distintos casos que manejan y esto impacta directamente al cliente, ya que tienen que esperar muchos días por obtener una respuesta a su caso.

### 4.3.2.3 Priorización de tareas

#### Diagrama 25

¿Se explicó el organigrama organizacional de Sales Operations durante el proceso de inducción? ¿Cómo considera que influye el organigrama de la empresa en las tareas específicas de su puesto?



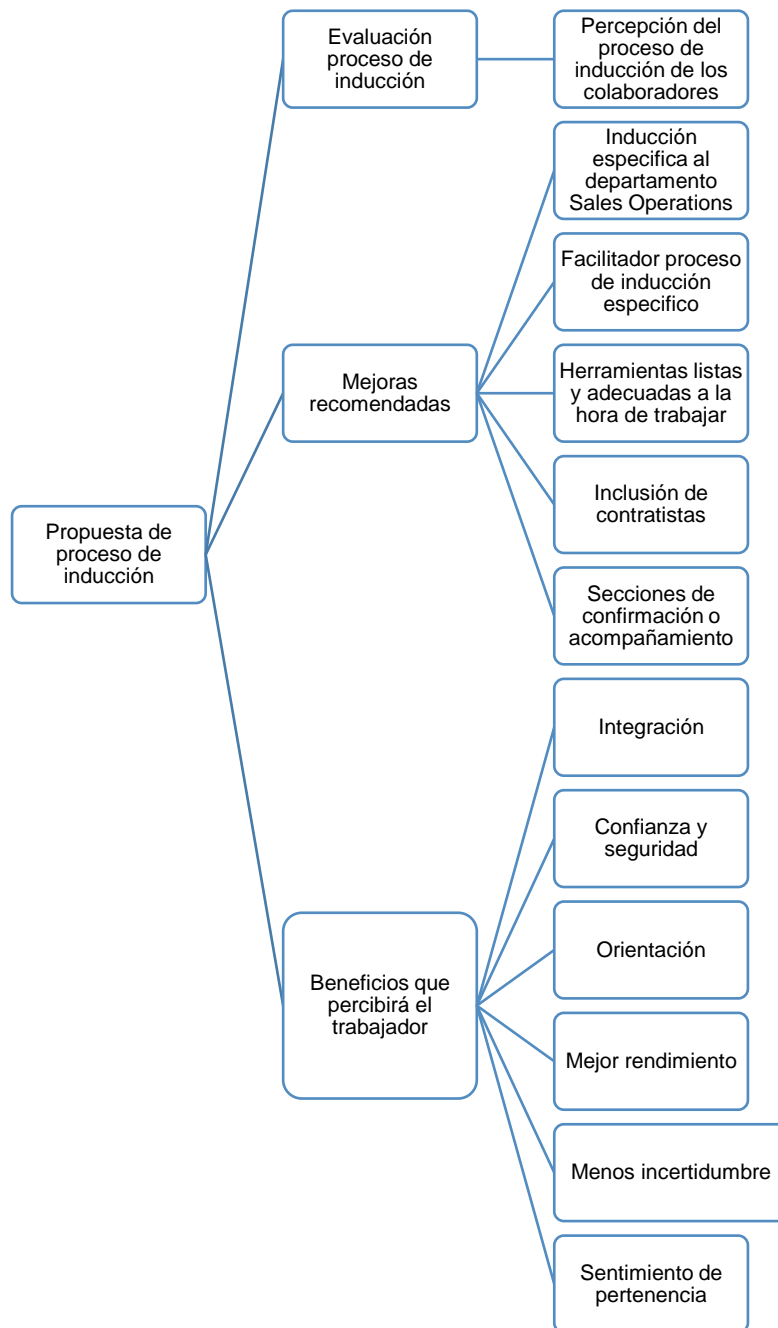
**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

El diagrama 25 muestra las respuestas de los dos entrevistados que mencionaron que la priorización de tareas y respuestas también es impactado por no conocer el organigrama, como lo mencionan el S.8 “No explicaron organigrama, es muy importante conocer la jerarquía para saber cómo priorizar las respuestas, o saber a qué equipo contactar por ayuda, ya con el tiempo lo aprendió, pero al principio si impacto en las respuestas que, tal vez, fueron muy retrasadas, porque no sabía a quién

contactar o no respondía correos de clientes muy importantes, porque no sabía que lo eran”, normalmente trabaja sus casos o correos a cómo van llegando y sin darle más importancia a los que eran de personas que manejaban casos que necesitaban urgencia o también para saber cómo tratar a las personas que tenían un alto nivel jerárquico como comenta el S.1 “...no conocía el rango de jerarquía de las personas para tener cuidado y para priorizar”.

Estos temas la calidad de la respuesta, el tiempo que se dura en responder o resolver el caso y la priorización de las tareas están estrechamente relacionados con los objetivos del departamento y, por lo tanto, con los de los trabajadores, el fallar en estas tres áreas impacta negativamente en el desempeño del colaborador.

### Esquema 4



**Esquema correspondiente al objetivo 4:** Diseñar un proceso de inducción específico para la organización de Sales Operations para los nuevos colaboradores que ingresan a este departamento en Costa Rica.

**Fuente:** Investigación personal

#### 4.4 Análisis sobre la implementación del proceso de inducción para los empleados de Sales Operations Costa Rica

El objetivo número cuatro de esta investigación es diseñar un proceso de inducción específico para los colaboradores que ingresan a este departamento (Sales Operations en Costa Rica), para asegurar el éxito de esta propuesta es importante conocer cuál es la percepción de los colaboradores actuales sobre el proceso de inducción que se imparte hoy día, también conocer cuáles son los cambios y mejoras que ellos recomiendan y, por último, cuáles serán los beneficios que se percibirán al tener un proceso de inducción específico de Sales Operations, ya que con la observación realizada y las entrevistas aplicadas se apreció que el proceso de inducción actual solo incluye un proceso de inducción general y, luego, se pasa directamente al proceso de inducción del puesto.

##### 4.4.1 Evacuación del proceso de inducción actual por parte de los colaboradores de Sales Operations

#### **Diagrama 26**

¿Indique como considera el proceso de inducción que recibió al ingresar a laborar en Hewlett Packard Enterprise?

- S.1 • “Vivió dos etapas como contratista es muy difícil, el entro primero de contratista, tiene preguntar a empleados de la compañía, unas cosas las informan y otras no, cuando es empleado directo si lo incluyen en comunicados, los supervisores lo toman en cuenta para opiniones o actividades, para contratista es difícil integrarse a la compañía.”
- S.2 • “Bueno pero se podría mejorar, como ejemplo la evaluación, incluir una inducción de unidades de negocio o del departamento en el cual se va a trabajar por se una compañía muy grande y uno sale de la inducción y ni sabe para que departamento va ni a que se dedica la organización”
- S.3 • “ Fue bueno pero pudo haber sido mejor faltan muchas cosas que cubrir y mas sobre organización, los primeros meses es muy difícil”
- S.4 • “Fue regular hay muchas cosas que faltaron y son importantes para mejorar el desempeño”
- S.5 • “Fue regular porque considera hay mucha información que no tenía a mano en el momento cuando empezó el proceso, muchas cosas no estaban claras”
- S.6 • “Fue bueno pero puede ser mejor, no siento estaba 100% capacitado cuando empecé con mis labores del puesto”
- S.7 • “Bueno, Los temas impartidos en la inducción fueron de gran utilidad, y al mismo tiempo fueron impartidos de una manera muy interactiva.”
- S.8 • “Fue bueno pero si se podría mejorar con una inducción al departamento”
- S.9 • “En realidad fue muy bueno en especial el del NEO, en el del puesto lo haría con mas tiempo de entrenamiento muchas veces era solo una hora o dos horas al día y el resto del día no hacia nada porque no había nadie que me entrenara”
- S.10 • “Fue bueno pero le falta más dinámica, a ratos era aburrido, y todos solo hablan y hablan, no hacían actividades, muchas charlas, el termino la inducción y le dijeron mañana van con sus managers y él ni sabía dónde era su edificio, a quien buscar ni quien era el jefe, luego ingreso a capacitación del puesto que fue muy desordenada como mencione antes y eso fue todo”

**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

De acuerdo con las respuestas recibidas que se representan en el diagrama 26, nueve de los colaboradores consideran que el proceso de inducción que reciben, actualmente, los colaboradores que ingresan al departamento de Sales Operations de Hewlett Packard Enterprise Costa Rica puede mejorarse, algunos de ellos opinan que fue regular como lo mencionan el S.4 y el S.5, ellos piensan que fue regular, porque les hizo falta información, y no se sentían preparados para empezar sus funciones.

Otros de los entrevistados, el S.3 y el S.10 considera que el proceso fue bueno, pero hay algunos cambios o mejoras que harían para que sea excelente y exitoso, como ser dinámico, tener más actividades, ser más ordenado y más completo, ya que le facilitaría su integración a la organización.

Puede deducir de acuerdo con las respuestas de ellos que el proceso de inducción actual no es perfecto y tiene mucho por mejorar para serlo, esto nos lleva a la siguiente pregunta de investigación, saber cuáles son las mejoras que harían.

#### 4.4.2 Mejoras recomendadas por los colaboradores al proceso de inducción

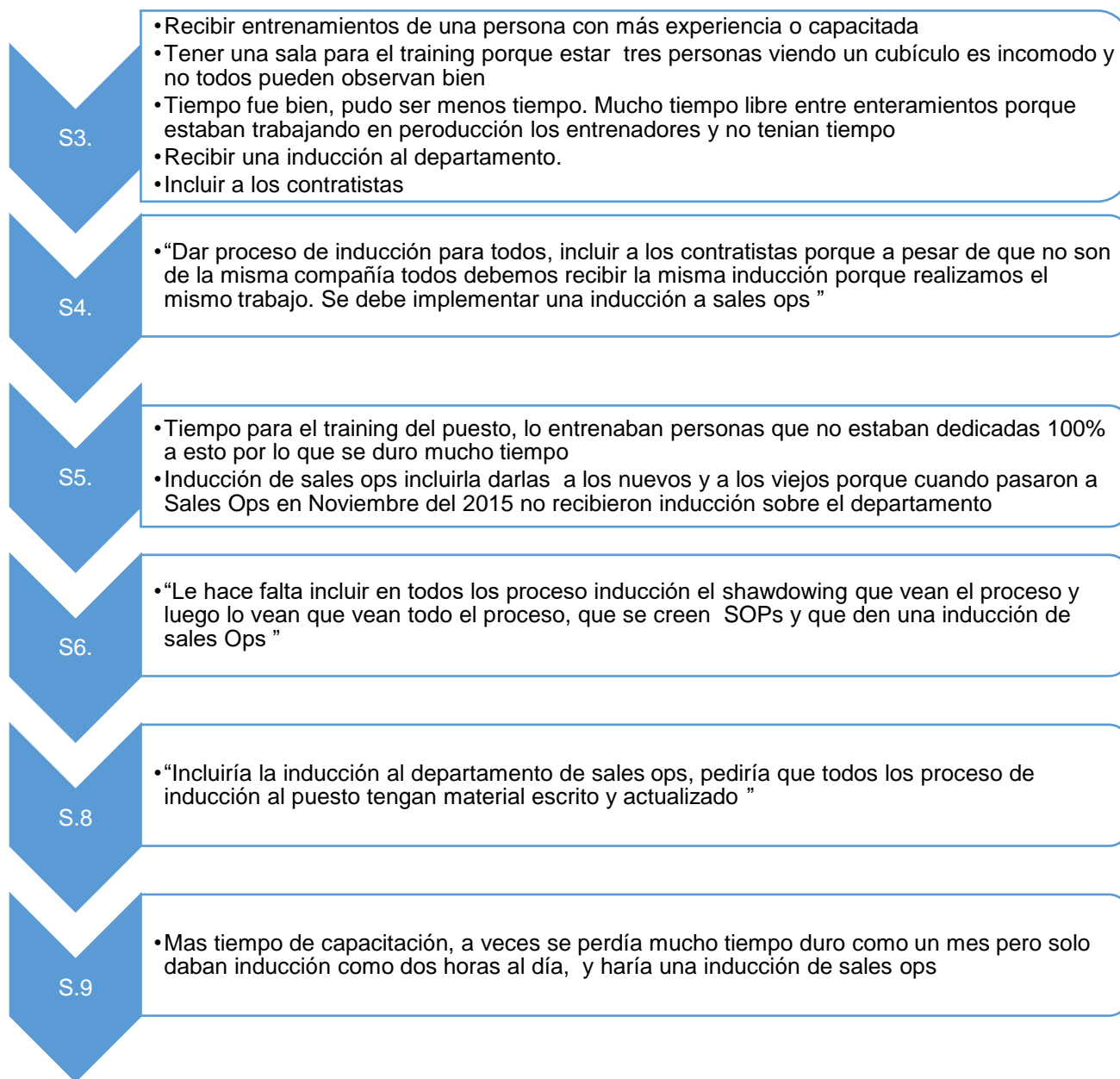
El objetivo de esta pregunta conocer que exactamente creen los colaboradores que puede implementarse o cambiarse para tener un proceso de inducción que cumpla con

los objetivos propuestos y ayude a los colaboradores nuevos en sus primeros meses en la organización, a continuación, se analizarán las mejoras recomendadas por los empleados que participaron en la investigación:

4.4.2.1 Inducción específica al departamento Sales  
Operations

**Diagrama 27**

¿Qué recomendaciones haría para mejorar el proceso de inducción?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

Seis de los colaboradores entrevistados mencionó que es recomendable hacer una inducción al departamento de Sales Operations, por ejemplo, el S.4 “Se debe implementar una inducción a sales ops” y el S.8 “Incluiría la inducción al departamento

de sales ops”, ellos dos junto con otros cuatro entrevistados expresan esta misma necesidad.

**Diagrama 28**

|   | Muy deficiente | Deficiente | Regular | Muy bueno | Excelente |
|---|----------------|------------|---------|-----------|-----------|
| <b>Inducción Especifica</b>   |                |            |         |           |           |
| Especificación y ubicación de su puesto de trabajo  |                | X          |         |           |           |
| El puesto que se ocupará, naturaleza de trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos. |                |            | X       |           |           |
| Presentación estructura funcional   | X              |            |         |           |           |
| Relación del puesto con otros puestos.  | X              |            |         |           |           |
| Descripción detallada de las tareas del puesto.   |                |            |         | X         |           |
| Responsabilidades y objetivos relacionadas a las tareas   |                | X          |         |           |           |

**Fuente:** Elaboración propia basada en observación aplicada.

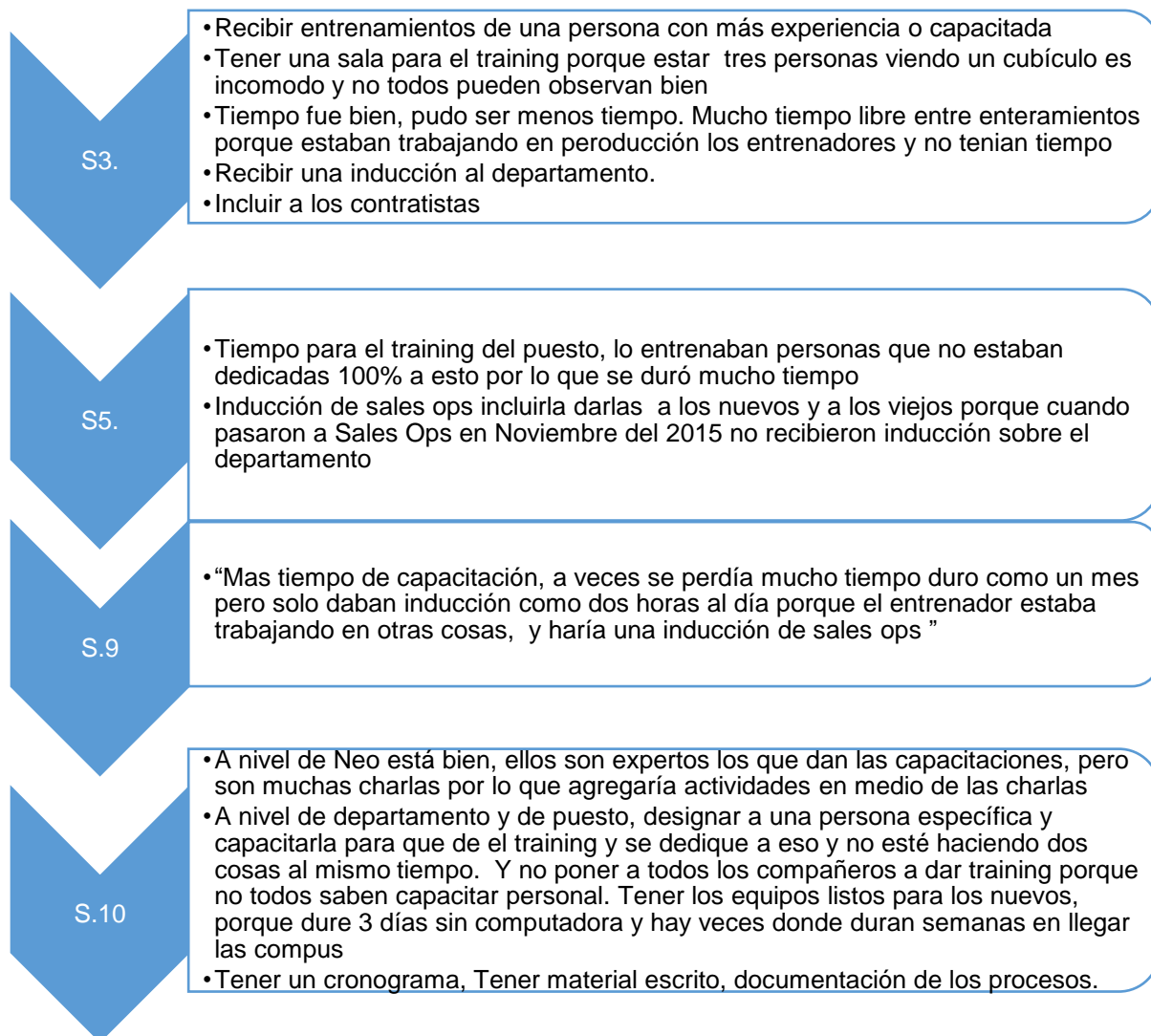
La necesidad de incluir un proceso de inducción específico de Sales Operations que señalaron los entrevistados como se mostró en el diagrama 27, este diagrama representa las respuestas de los colaboradores que hicieron esta recomendación, también se refleja en la observación realizada sobre el proceso de inducción actual, como muestra el diagrama 28, aunque la explicación de las labores y tareas del puesto son muy bien abarcadas, no hay una presentación estructural funcional, tampoco hay una descripción de la relación entre los puestos, dentro del departamento todos los puestos están interrelacionados y las funciones de uno impactan a otro de los colaboradores, además la explicación sobre las responsabilidades y objetivos relacionados con las tareas es muy deficiente, no hay una explicación de cuáles son los objetivos del departamento y de cómo las funciones que está realizando aporta y ayuda al logro de estos objetivos.

Estos tres temas, la presentación de la estructura funcional, la relación de los departamentos de Sales Operations y en específico la relación de los puestos de los colaboradores que están recibiendo la orientación, así como la explicación de los objetivos de la organización y como sus funciones contribuyen a estos, son temas que los expertos recomiendan que debe impartirse en un proceso de inducción, tanto en la observación realizada, como los empleados entrevistados resaltaron la importancia de la creación de un proceso de inducción al departamento de Sales Operations Costa Rica.

#### 4.4.2.2 Facilitador proceso de inducción específico

### **Diagrama 29**

¿Qué recomendaciones haría para mejorar el proceso de inducción?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

El diagrama 29 muestra las respuestas de los cuatro colaboradores que mencionaron que implementarían mejoras con los facilitadores encargados del proceso de inducción específica, como lo resaltaron ellos las personas que dan estos entrenamientos y capacitaciones son personas que están dedicadas a producción, mientras dan la capacitación, no están dedicadas 100% al proceso de inducción, lo que causa

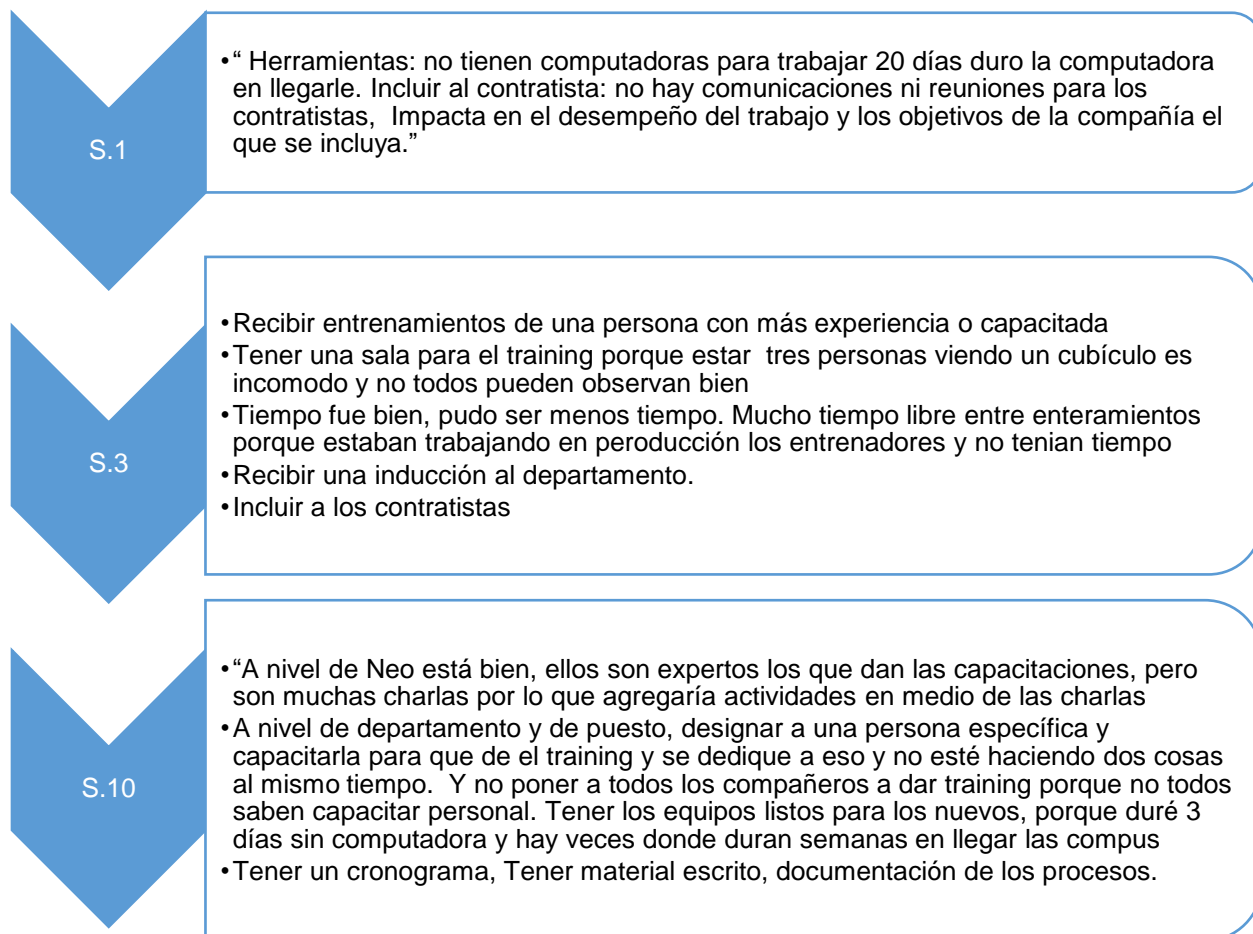
problemas, por ejemplo, el S.1 “Recibir entrenamientos de una persona con más experiencia o capacitada... el tiempo fue bien, pudo ser menos tiempo. Mucho tiempo libre entre entrenamientos, porque estaban trabajando en producción los entrenadores y no tenían tiempo, y el S.10 “A nivel de departamento y de puesto, designar a una persona específica y capacitarla para que dé el entrenamiento y se dedique a eso y no esté haciendo dos cosas al mismo tiempo. Y no poner a todos los compañeros a dar entrenamiento, porque no todos saben capacitar personal...” Ellos dos expresan muy claramente el problema que hay con los facilitadores actualmente.

El no tener personas designadas y capacitadas para encargarse del proceso de inducción trae muchos problemas, según los entrevistados, por ejemplo, el tiempo que toma el proceso de inducción, si un supervisor contrata a un empleado es porque necesita que entre a producción lo más pronto posible, sin embargo el proceso de inducción se ve interrumpidos constantemente, porque el facilitador además de estar encargado del proceso de inducción del trabajador nuevo, tiene que realizar sus tareas de producción diarias; asimismo, si no se tienen personas capacitadas, sin las habilidades correspondientes pueden dejar este proceso incompleto o con información errónea y puede que no se logre una comunicación efectiva de la información.

#### 4.4.2.3 Herramientas listas y adecuadas a la hora de trabajar

### **Diagrama 30**

¿Qué recomendaciones haría para mejorar el proceso de inducción?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

Otro de los temas que fue mencionado bastante por entrevistados corresponde a las herramientas de los colaboradores durante el proceso de inducción, algunos mencionaron problemas con sus computadoras S.1 “...no tienen computadoras para trabajar, 20 días duró la computadora en llegarle” y el S.10 “Tener los equipos listos para los nuevos, porque duré 3 días sin computadora y hay veces donde duran semanas en llegar las computadoras”.

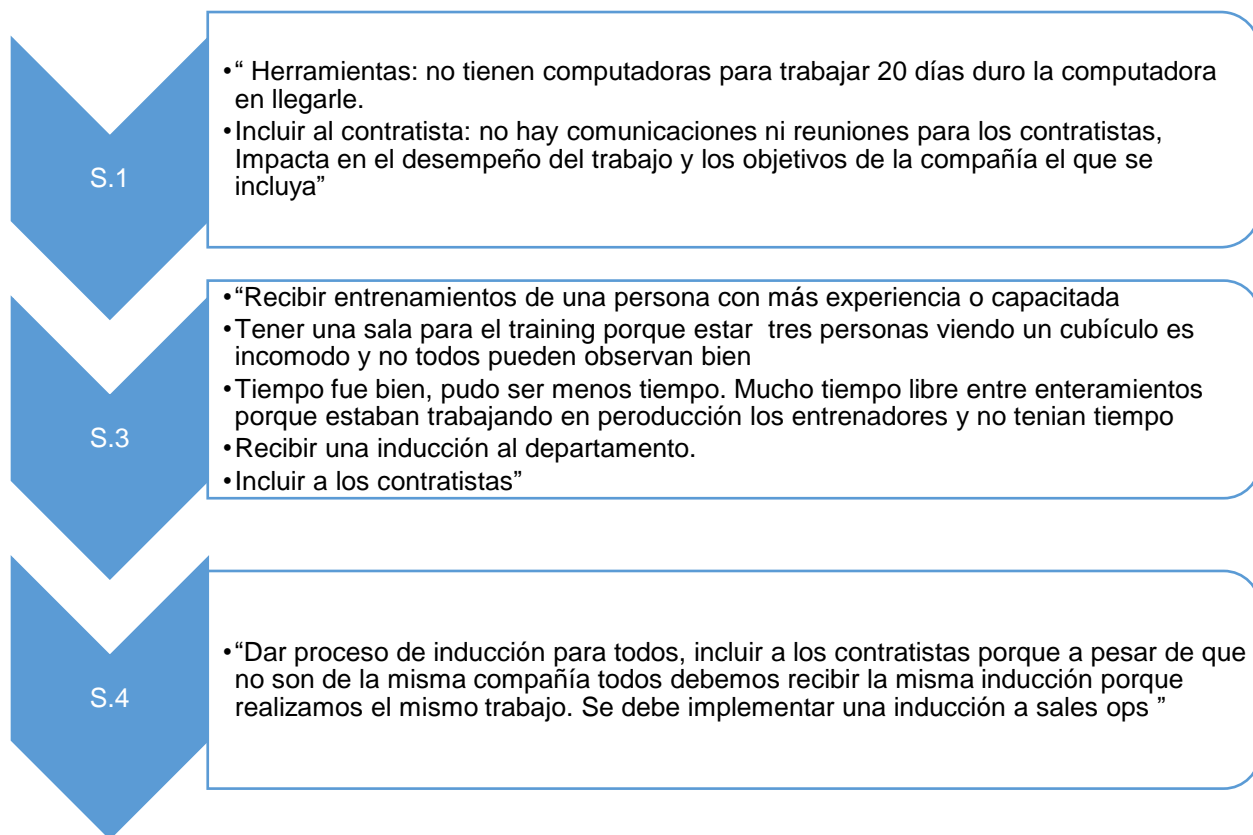
Basado en las respuestas sobre las herramientas que han dado los entrevistados se denota la importancia de contar con las herramientas listas cuando el colaborador ingrese a laborar, para que el trabajador tenga un mejor proceso de inducción y pueda utilizar las herramientas desde este proceso y HPE no cuenta con anticipación con las herramientas necesarias a tiempo.

Por lado lado uno de ellos menciona problema con el lugar donde se les dio su inducción S.3 Tener una sala para el training, porque estas tres personas viendo un cubículo es incómodo y no todos pueden observar bien, HPE cuenta con salas especiales para dar entrenamientos, equipadas con proyectores, pantallas, pizarras, teléfono y acceso a internet, pero de acuerdo con los entrevistados estas salas no son utilizadas durante el proceso de inducción.

#### 4.4.2.4 Incluir a los contratistas en el proceso de inducción

### **Diagrama 31**

¿Qué recomendaciones haría para mejorar el proceso de inducción?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

Los contratistas como puede derivarse de las respuestas de los trabajadores entrevistados son personas que no son empleados directos de HPE, pero realizan las mismas funciones como si lo fueran y son excluidos de ciertas actividades como, por ejemplo, el proceso de inducción y comunicaciones oficiales de la compañía.

Dentro del departamento de Sales Operations utilizar trabajadores contratistas es muy común y, por esto, tres de los entrevistados mencionaron dentro de sus recomendaciones que es importante que estos trabajadores sean incluidos en el

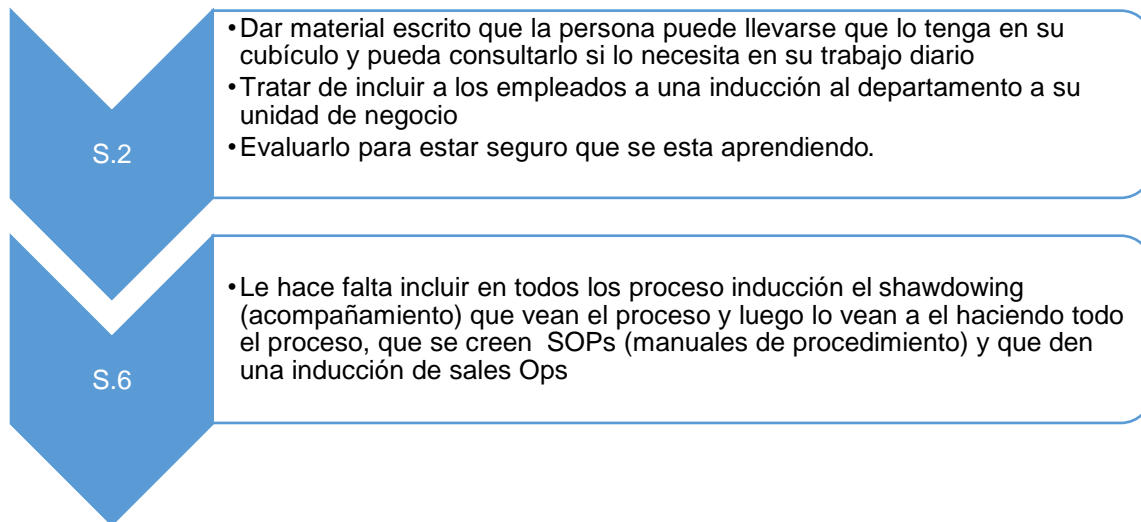
proceso de inducción actual, ya que al igual que los trabajadores de HPE tienen las mismas tareas y funciones dentro de la organización como lo dice el “S.4 Dar proceso de inducción para todos, incluir a los contratistas, porque, a pesar de que no son de la misma compañía todos debemos recibir la misma inducción porque se realiza en el mismo trabajo” y S.1 que primero fue contratista dentro del departamento y luego pasó a ser empleado directo de la compañía dice que debe “Incluir(se) al contratista: no hay comunicaciones ni reuniones para los contratistas, Impacta en el desempeño del trabajo y los objetivos de la compañía el que se incluya”, las respuestas de los tres colaboradores que mencionaron esta recomendación esta representada en el diagrama 31.

El no recibir un proceso de inducción impacta el rendimiento laboral como lo mencionan los entrevistados y, por consiguiente, los objetivos de la organización.

#### 4.4.2.5 Secciones de confirmación o acompañamiento

### **Diagrama 32**

¿Qué recomendaciones haría para mejorar el proceso de inducción?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

La última de las recomendaciones que hicieron los colaboradores, este caso dos de ellos representadas en el diagrama 32, se relaciona a secciones de confirmación o acompañamiento, el S.2 “Evaluarlo para estar seguro que se está aprendiendo” y el S.6 “Le hace falta incluir en todos los procesos inducción el shawdowing (acompañamiento) que vean el proceso y luego lo vean a él haciendo todo el proceso”.

Ambos procedimientos mencionados evaluación y acompañamiento sirven para asegurarse de que el colaborador aprendió y que el colaborador nuevo tiene claro la información que recibió que la comprendió correctamente y, además, que tenga una noción acerca del proceso y las funciones que debe desarrollar dentro de la organización.

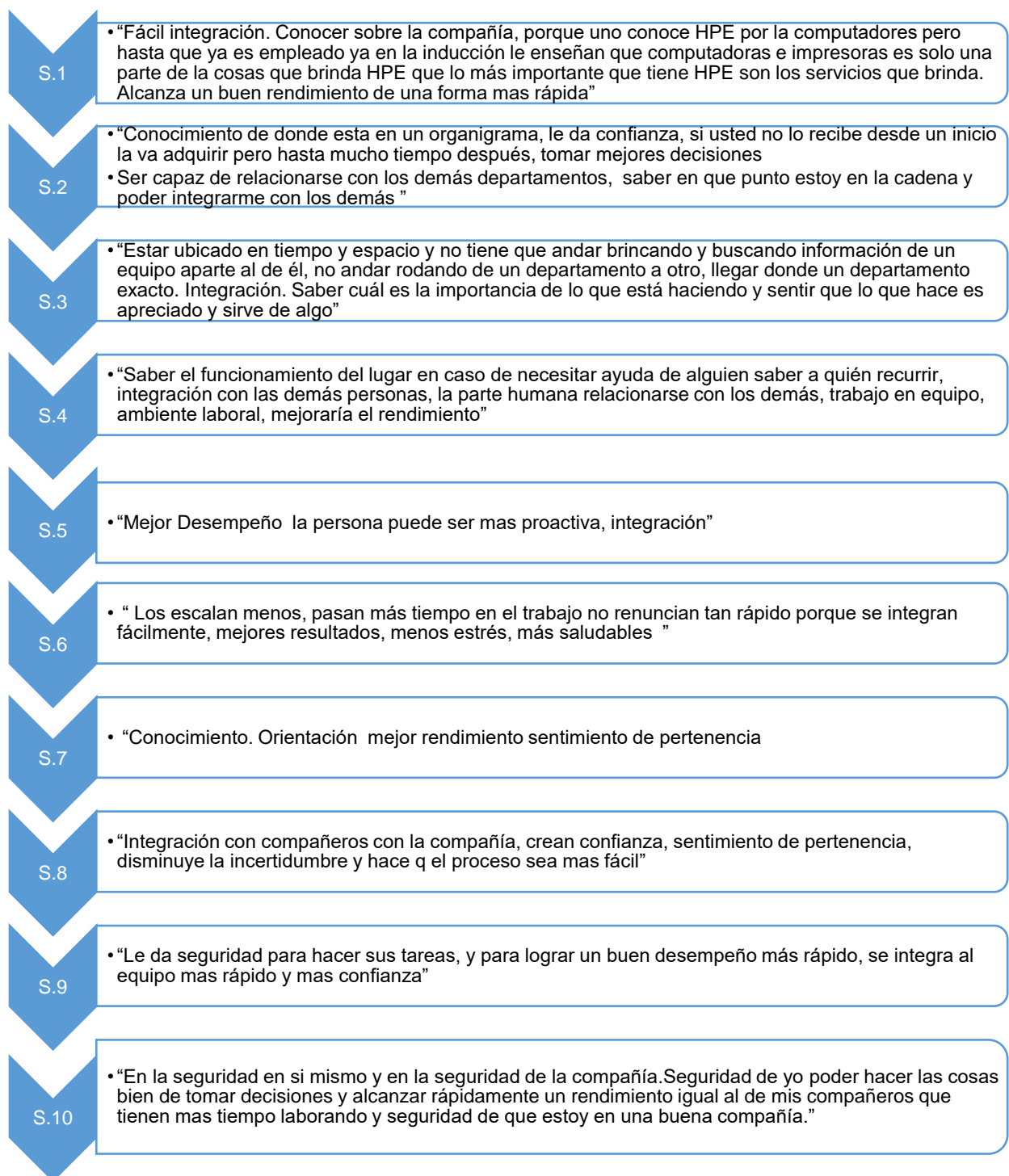
#### 4.4.3 Beneficios de implementar un proceso de inducción específico al departamento de Sales Operations

Por último, en esta investigación quiso conocerse cuáles serían los beneficios que traería la implementación de las mejoras recomendadas, entre ellas, la implementación de programa de inducción específico para el departamento de Sales Operations, para que a la hora de formular la propuesta y presentarla a los supervisores del departamento pudieran ser considerados también y recibir el apoyo para implementarlas.

Las respuestas que se recibieron de los colaboradores entrevistados fueron:

#### **Diagrama 33**

¿Qué recomendaciones haría para mejorar el proceso de inducción?



**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas aplicadas.

Al analizar las respuestas de los colaboradores puede decirse que los principales beneficios que se obtendrían al mejorar el proceso de inducción actual sería, primero una mejor integración de los colaboradores nuevos con los compañeros y demás departamentos, como lo menciona el S.2 "...ser capaz de relacionarse con los demás departamentos, saber en qué punto estoy en la cadena y poder integrarme con los demás", además, mejorar la confianza y seguridad en sí mismo como lo expresa el S.10 "En la seguridad en sí mismo y en la seguridad de la compañía. Seguridad de yo poder hacer las cosas bien, de tomar decisiones y alcanzar rápidamente un rendimiento igual al de mis compañeros que tienen más tiempo laborando y seguridad de que estoy en una buena compañía", otro beneficio es un mejor rendimiento laboral o alcanzar un buen rendimiento de una forma más rápida como lo menciona el S. 9 "... lograr un buen desempeño más rápido", además ayuda con la incertidumbre y mejora el sentido de pertenencia a la organización S.8, también con estas mejoras podría reducirse la rotación del personal S.6 "Los escalan menos, pasan más tiempo en el trabajo no renuncian tan rápido, porque se integran fácilmente", por último ayuda con la motivación y estrés S.3 "...sentir que lo que hace es apreciado y sirve de algo" y S.6 "menos estrés, más saludables".

Tomando en cuenta las respuestas de los colaboradores, y beneficios y ventajas de los expertos puede decirse que los beneficios que traerá la implementación de las mejoras recomendadas por los colaboradores serán:

- Integración de personal más rápida y efectiva.

- Aumento de la motivación de los colaboradores, disminuyéndole la incertidumbre, el estrés y amentando su sentido de pertenencia a la organización.
- Mejorar el rendimiento de los colaboradores, dándole las bases para que puedan contestar y realizar sus procesos con calidad, rapidez, sin fallos, y así disminuir problemas como faltas, amonestaciones o quejas de los clientes.
- Aumentar la confianza y la seguridad de los colaboradores y de la compañía, ya que los colaboradores se sentirán con la confianza necesaria para tomar buenas decisiones en su proceso y les dará seguridad a la compañía de que los trabajadores hacen su trabajo de la forma esperada.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

### 5.1.1. Conclusiones respecto de la descripción del proceso de inducción:

Los colaboradores del departamento de Sales Operations de la compañía Hewlett Packard Enterprise recibieron un proceso de inducción cuando ingresaron a la compañía, el proceso de inducción general fue muy completo, sin embargo, el proceso de inducción específica fue incompleto y necesita ser reforzado con el fin de facilitar el proceso de integración de los colaboradores nuevos y mejorar el desempeño en sus primeros meses dentro de la organización.

Dentro del proceso de inducción general cubren bastante los procesos de seguridad laboral, los edificios de la organización cuentan con una excelente demarcación de seguridad y hacen simulacros, pero los colaboradores no conocen los procedimientos de seguridad de los otros edificios y la mayoría de ellos normalmente tiene que asistir a los demás edificios a entrenamientos o a reuniones.

El proceso de inducción específico no incluye temas naturaleza del trabajo y detalles del departamento como, por ejemplo, el organigrama, los objetivos del departamento y como las funciones ayudan al alcance de estos objetivos ni tampoco la relación del departamento con otros departamentos, los cuales son muy importantes para que

trabajador conozca su organización y se integre a ella y, además, para que pueda hacer sus labores más fácilmente.

Otra observación sobre el proceso de inducción específico es la falta de designación de un facilitador encargado del proceso de inducción en cada departamento, las personas encargadas de este proceso son los mismos compañeros de trabajo que entrenan a las personas nuevas al mismo tiempo que están en producción y algunas no saben cómo explicar o transmitir información, lo cual impacta en la calidad del proceso de inducción y además en el tiempo que toma este proceso.

En cuanto al uso de herramientas se observó que cuando el trabajador llega a su departamento para recibir el proceso de inducción del puesto no cuenta con las herramientas necesarias como la computadora, usuario y no tienen programas instalados para tomar su entrenamiento o empezar con su trabajo, muchas veces la computadora dura hasta 3 semanas en llegar lo que limita y hace más largo el proceso de integración a producción de los colaboradores nuevos, además los entrenamientos se dan en los cubículos de los compañeros de trabajo pero HPE cuenta con salas equipadas con reproductor de imagen y vídeos para procesos de capacitación.

Después de análisis de ambos procesos de inducción que se imparten en la compañía se percibió que no se explica como es el proceso de evaluación del desempeño de los

colaboradores, para que ellos conozcan que les van a calificar y como los van a calificar y no tener sorpresas cuando llegue el día de su evaluación.

En ninguno de los dos procesos de inducción, el general y el específico, se utiliza un manual de inducción que les sirva de guía a los facilitadores y con el que se pueda asegurar que se cubren todos los temas necesarios y que se imparten de la mejor manera, garantizando el aprendizaje del colaborador y el éxito de proceso de inducción.

No existen métodos de evaluación ni sesiones de confirmación para asegurarse que el colaborador aprendió lo mínimo en los procesos de orientación para poder empezar en producción y a cumplir con sus objetivos dentro de la organización.

#### 5.1.2. Conclusiones sobre la Cultura Organizacional:

Los colaboradores no saben cuáles son los nombres de los valores de la compañía de memoria ni los tienen por escrito o algún lugar de fácil acceso, sin embargo, si se identifican con los valores y si los aplican todos en sus labores diarias. El valor que más aplican es el de sociedad primero, ya que es un departamento donde hay mucha colaboración entre compañeros y entre clientes, el segundo que más aplican es el de innovadores de corazón porque siempre hacen mejoras en sus procesos y, por último,

con el que menos se identifican es el de tendencia a la acción ya que solo en algunas funciones tienen la libertad de tomar decisiones y acciones fácilmente.

Las herramientas que utilizan para enseñar los valores dentro del proceso de inducción son materiales audiovisuales como presentaciones de PowerPoint y vídeos, actividades grupales que son las recomendadas por los expertos, pero no dan material escrito físico ni virtual, el cual puedan al cual pueden tener acceso los colaboradores fácilmente cuando lo necesiten y no los refuerzan a través del tiempo.

#### 5.1.3. Conclusiones sobre el Impacto del proceso de inducción en el desempeño laboral:

La inducción si tiene impacto en el desempeño de los colaboradores, los temas que actualmente se comparten en el proceso de inducción y que tienen impacto en el desempeño de los trabajadores según ellos mismos son:

- La Historia, porque les da una visión de donde viene la compañía y hacia dónde va.
- La seguridad, porque les ayuda a no tener problemas por no acatar las políticas de seguridad y, además, les ayuda en caso de emergencias.

- Beneficios y compensaciones, porque motiva a los colaboradores a trabajar y a esforzarse por alcanzar las metas y objetivos.

Durante el proceso de inducción no se explica a los colaboradores el organigrama de la compañía ni del departamento y esto impacta el desempeño de los trabajadores directamente, impacta la calidad de las respuestas que brindan los colaboradores, impacta el tiempo de respuesta, ya que contactan departamentos erróneamente, impacta en la forma en que priorizan las tareas porque no saben la jerarquía del personal que los contacta y, también, la toma de decisiones.

#### 5.1.4. Conclusiones sobre el Análisis de la implementación de la propuesta de inducción:

Actualmente, no existe una inducción al departamento de Sales Operations, los colaboradores llegan a conocer el departamento meses o años después, ya que no se les informa a que se dedica el departamento, como se relaciona con los otros departamentos, ni cual es el objetivo o la función de Sales Operations para la compañía.

No todas las personas que trabajan para el departamento de Sales Operations reciben el proceso de inducción general llamado el NEO, para la compañía trabajan muchos

contratistas los cuales no son empleados directos de HPE y estos no reciben ningún tipo de orientación sobre la compañía o el departamento, aunque realizan las mismas funciones, con la misma importancia e impacto que los trabajadores directos de HPE.

## 5.2 Recomendaciones

### 5.2.1. Recomendaciones respecto de la descripción del proceso de inducción:

Ambos procesos de inducción, el general y el específico necesitan mejoras sin embargo para el proceso específico se recomienda que sea más completo para que la integración y adaptación de los colaboradores se más rápida y les ayude a su desempeño laboral.

En cuanto a la inducción de seguridad se recomienda que todos los edificios sean incluidos en los procesos de inducción, en especial para los colaboradores que van a tener que trasladarse de un edificio a otro, para que sean capaces de entender las disposiciones de seguridad en todos los edificios, eviten problemas o amonestaciones y conozcan que hacer en caso de una emergencia.

Concretamente, para el proceso de inducción específico se recomienda incluir temas de naturaleza del trabajo y detalles del departamento, durante este proceso se invita revisar el organigrama, los objetivos del departamento y como las funciones ayudan a alcanzar estos objetivos y la relación del departamento con otros departamentos para que el proceso de inducción se exitoso y se logre la capacitación correcta para que los trabajadores logren alcanzar sus objetivos.

Otra recomendación que puede señalarse sobre el proceso de inducción específico es designar a una persona por departamento para que este encargada del proceso de inducción de las personas nuevas y que esta persona sea capacitada para poder dar un proceso de inducción exitoso, además se recomienda que mientras esté encargada de un proceso de inducción se dedique 100% a esto, y no esté asignado a producción, esto ayudará a tener un proceso de inducción sin interrupciones y personas enfocadas en él, el tiempo que tomará la inducción será menor y la persona nueva está lista para ingresar a producción más rápido.

Se recomienda ordenar con antelación las computadoras de los colaboradores nuevos y la creación de los usuarios correspondientes para los sistemas que utilizará, para que este pueda hacer uso de ellas durante el proceso de inducción, se familiarice con las herramientas y las tenga listas para cuando ingrese a producción, además se recomienda el uso de las salas para capacitaciones, aprovechar y sacar ventajas de la tecnología y las herramientas con las que cuenta la compañía para el proceso de orientación.

Con respecto a proceso de evaluación se recomienda que este sea explicado a los colaboradores dentro del proceso de inducción, para que ellos desde el día número uno, esten al tanto de como se les va a calificar que deben demostrar y como deben demostrar su desempeño laboral durante el año y cuál es el proceso por seguir para completar esta etapa tan importante.

Se recomienda que en ambos procesos de inducción se utilice un manual de inducción, para asegurarse de que los trabajadores son capacitados de igual forma y para asegurarse de que imparten todos los temas necesarios y sea un proceso estandarizado.

Se recomienda hacer sesiones de confirmación al finalizar los procesos de inducción para asegurarse de que los colaboradores comprendieron todos los temas y están listos para producción y en caso de ser necesario, reforzar los temas que sean necesarios, las sesiones de confirmación que se recomiendan son actividades grupales, o sesiones de acompañamiento, donde el facilitador observe al nuevo trabajador durante los primeros días de producción, lo oriente y lo corrija, mientras hace su trabajo y así se incrementa la confianza del trabajador para hacer sus tareas y la del patrono de que el trabajador está haciendo bien las mismas.

#### 5.2.2. Recomendaciones sobre la Cultura Organizacional

Con respecto a los valores se recomienda reforzarlos para que los trabajadores puedan identificarlos fácilmente y se recomienda darles material escrito como algún gafete o calcomanía que pueda tener en su cubículo o facilitarles alguna presentación o página en la intranet que puedan guardar en su computadora para que los tengan presentes diariamente y darles más herramientas o guías para poder aplicar el valor de tendencia a la acción.

Las herramientas que utilizan para impartir el tema de los valores si son las recomendadas por los expertos, pero se recomienda cada cierto tiempo reforzar con más actividades grupales y material escrito físico o virtual para que los trabajadores no olviden los nombres de los valores de la compañía.

### 5.2.3. Recomendaciones sobre el impacto del proceso de inducción en el desempeño laboral

Se recomienda darle bastante importancia y desarrollar muy bien los temas de historia de la compañía, seguridad laboral y cibernética, y el tema de programas de beneficios y recompensas que brinda la compañía para motivar a los trabajadores nuevos y ayudarles a tener un buen desempeño rápidamente.

Es recomendable la revisión del organigrama de la compañía, en especial el de la organización Sales Operations dentro del proceso de inducción, para mejorar el desempeño de los colaboradores en sus primeros meses, mejorar la calidad de la respuesta, el tiempo de respuesta, la forma de priorizar las tareas y la toma de decisiones.

#### 5.2.4. Recomendaciones sobre el análisis de la implementación de la propuesta de inducción:

Se recomienda impartir una inducción al departamento de Sales Operations para que conozcan el departamento al que van a ingresar, a que se dedica, tengan conocimiento de cómo ayudan e impactan las tareas que ellos hacen a otros compañeros y departamentos.

Se recomienda que el proceso de orientación de Sales Operations sean impartido para todos los colaboradores que ingresan a laborar al departamento, incluir a los trabajadores que son totalmente nuevos a HPE y a Sales Operations, a los trabajadores que vienen de otros departamentos de HPE y a los contratistas, ya que el proceso de inducción ayuda al desempeño de los colaboradores y por ende del departamento en general.

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

## 6.2. Plan de inducción para los empleados del departamento de Sales Operations de Hewlett Packard Enterprise Costa Rica.

### 6.2.1. Objetivo general:

Brindarle al trabajador las herramientas para desempeñar sus funciones y darle a conocer sus objetivos dentro de la organización y demás informarle sobre la estructura organizacional y sobre los departamentos con los que trabajará de la mano para lograr sus objetivos, para motivar al trabajador, darle seguridad, confianza y facilitarle la integración a la organización y lograr un buen desempeño más rápido.

### 6.2.2. Justificación

Una vez finalizado el análisis de datos de la investigación se justifica la necesidad de desarrollar un programa de inducción formal para el departamento de Sales Operations Costa Rica, ya que todos los colaboradores entrevistados enfatizan los problemas que enfrentaron durante sus primeras semanas y meses dentro de la compañía, para brindar al trabajador las herramientas para desempeñar sus funciones y darle a conocer sus objetivos dentro de la organización y demás informarle sobre la estructura organizacional y sobre los departamentos con los que trabajará de la mano para lograr sus objetivos, para motivar al trabajador, darle seguridad, confianza y facilitarle la integración a la organización y lograr un buen desempeño más rápido, se formula la siguiente propuesta de inducción.

### 6.2.3. Alcance

Este proceso de inducción está diseñado para los colaboradores que ingresan al departamento de Sales Operations Costa Rica, los que son totalmente nuevos en HPE, los que vienen de otros departamentos de HPE y los contratistas, es un proceso que sirve como guía para otras organizaciones dentro Hewlett Packard Enterprise Costa Rica y con esto asegurarse de que dan un proceso de inducción formal completo, y así percibir todos los beneficios mencionados del proceso de inducción como, por ejemplo mejorar desempeño de sus trabajadores, facilitar la integración, entre otros.

### 6.2.4. Personal encargado del proceso de inducción

La primera, segunda y cuarta etapa deben ser facilitadas por la persona nombrada por el departamento de Sales Operations de Hewlett Packard Enterprise Costa Rica para hacerlo, será una persona de la organización que este capacitada y que tenga las habilidades necesarias para hacerlo, en cuanto a la tercera etapa del proceso de inducción será impartida por uno de los colaboradores de cada equipo, el cual será elegido por el supervisor del equipo, o bien, será el líder del departamento, en los departamentos en los cuales exista esta figura, la capacitación del puesto se hará en una sala y mientras se esté en este proceso, el facilitador no deberá estar haciendo casos de producción, estará dedicado 100% a capacitar al colaborador nuevo y luego se dedicara de 3 a 5 días, dependiendo del departamento y el proceso dentro de Sales Operations para completar un proceso de observación del trabajador nuevo

(shadowing) donde el colaborador antes de entrar a producción hará sus labores, pero bajo la supervisión del encargado del entrenamiento y recibirá soporte inmediato para cualquier consulta que tenga.

## 6.2.5. Propuesta del programa

| Etapa                 | Contenido   | Responsable   | Herramientas |
|-----------------------|---|---|--------------|
| I ETAPA<br>BIENVENIDA | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida a la institución</li> <li>• Presentación al Jefe Inmediato</li> <li>• Recorrido por la institución</li> </ul> | Encargado de dar el programa de Inducción de Sales Operations | Ninguna      |

| Etapa   | Contenido  | Responsable  | Herramientas   |
|---|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">II ETAPA<br/>INFORMACIÓN<br/>GENERAL DE LA<br/>ORGANIZACIÓN<br/>SALES<br/>OPERATIONS</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y metas de la Organización</li> <li>• Estructura de la Organización</li> <li>• Quienes integran la Organización</li> <li>• A qué tipo de actividad se dedica</li> <li>• Servicios que brinda la Organización</li> <li>• Normas y Políticas</li> <li>• Valores de la Organización</li> </ul> | <p style="text-align: center;">Encargado de dar el programa de Inducción de Sales Operations</p> | <p style="text-align: center;">Manual de Inducción<br/>Reglamento de trabajo y normas<br/>Material didáctico<br/>Vídeos<br/>Presentaciones con diapositivas.</p> |

| Etapa   | Contenido  | Responsable   | Herramientas  |
|---|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">III ETAPA<br/>INFORMACIÓN<br/>AI PUESTO DE<br/>TRABAJO</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación a sus compañeros de trabajo.</li> <li>• Ubicación física del puesto de trabajo y funciones específicas del puesto de desempeñar.</li> <li>• Proporcionar información de las responsabilidades del puesto asignado.</li> <li>• Entrenamiento sobre los sistemas operativos de su área de trabajo.</li> <li>• Objetivo del puesto de trabajo.</li> </ul> | <p style="text-align: center;">Encargado de dar el programa de Inducción del departamento</p> | <p style="text-align: center;">Manual de procedimientos</p> |

- Procedimientos por seguir para el desempeño del puesto de trabajo.
- Entrenamiento sobre las áreas relacionadas con las funciones de su puesto de trabajo.
- Observación profesional (shadowing)

| Etapa                                     | Contenido  | Responsable   | Herramientas        |
|---|--|---|---------------------|
| IV ETAPA<br>SEGUIMIENTO Y<br>CONFIRMACIÓN | <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="583 493 1037 600">• Se debe realizar durante la primera y segunda semana.</li></ul> | Encargado de dar el programa de Inducción de Sales Operations | Manual de Inducción |

## Anexos

Entrevista para aplicar al personal del departamento de Sales Operations de Hewlett Packard Enterprise.

Estimados compañeros:

Soy estudiante de la Universidad Hispanoamericana y estoy realizando un estudio para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Como parte del estudio se contempla la percepción de los empleados del departamento de Sales Operations de Hewlett Packard Enterprise, con respecto a la inducción recibida a la hora de ingresar a laborar, por lo que les pido muy respetuosamente su colaboración de responder a las siguientes preguntas:

Datos generales:

Antigüedad en el departamento de Sales Operations:

- a) De 6 meses a 2 años
- b) De 3 a 4 años
- c) Más de 5 años

## Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

## Guía de preguntas:

1. ¿Cuándo usted ingresó a laborar a la Hewlett Packard Enterprise recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones? Sí / No.
2. ¿Si su respuesta es afirmativa, indique qué tipo de inducción recibió cuando ingresó?
3. ¿Cuando ingresó al departamento de Sales Operations recibió un programa de inducción sobre el departamento? Sí/ No
4. ¿Si su respuesta es afirmativa, indique qué tipo de inducción recibió cuando ingreso?
5. ¿Podría mencionar cuáles son los valores de Hewlett Packard Enterprise?
6. ¿Y cómo se abordaron los valores empresariales en la inducción de Hewlett Packard Enterprise? ¿Qué herramientas utilizó el facilitador para abordar los valores de Hewlett Packard Enterprise? ¿Utilizo vídeos, presentaciones, material escrito?

7. ¿Cómo aplica usted los valores tendencia a la acción, sociedad primero e innovadores de corazón de Hewlett Packard Enterprise en sus labores cotidianas?
8. ¿Tiene conocimiento sobre los protocolos de seguridad del edificio en cuál trabaja y de las otras localidades de la empresa?
9. ¿Se explicó el organigrama organizacional de Sales Operations durante el proceso de inducción? ¿Cómo considera que influye el organigrama de la empresa en las tareas específicas de su puesto?
10. ¿Considera usted que se encuentran debidamente capacitadas las personas encargadas de dar la inducción al nuevo personal que ingresa a laborar en los diferentes departamentos?
11. ¿Cómo los temas impartidos en el proceso de inducción le impactan en su desempeño laboral? o ¿cuál considera más importante para el desempeño laboral?
12. ¿Cómo considera usted que debe realizarse una evaluación al colaborador para medir el conocimiento adquirido durante la inducción?
13. ¿Indique como considera el proceso de inducción que recibió al ingresar a laborar en Hewlett Packard Enterprise?
14. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios que percibirá un trabajador al recibir un curso de inducción específico de Sales Operations?
15. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el proceso de inducción?

Categorización de las respuestas de la entrevista.

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| Objetivo 1: Describir el proceso de inducción que reciben los colaboradores de ingresar al departamento de Sales Operations Costa Rica en Hewlett Packard | 1. ¿Cuándo usted ingreso a laborar a la Hewlett Packard Enterprise recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones? | S.1   | Sí   | Reciben Inducción al ingresar a Hewlett Packard |
|   |   | S.2   | Sí   |   |
|   |   | S.3   | Sí   |   |
|   |   | S.4   | Sí   |   |
|   |   | S.5   | Sí   |   |
|   |   | S.6   | Sí   |   |
|   |   | S.7   | Sí   |   |
|   |   | S.8   | Sí   |   |
|   |   | S.9   | Sí   |   |
|   |   | S.10  | Sí   |   |
|   |   | Objetivo 1: Describir el proceso de inducción que reciben los colaboradores de ingresar al departamento de Sales Operations Costa Rica en Hewlett Packard | 2. ¿Si su respuesta es afirmativa, indique qué tipo de inducción |   |
| S.2   | Una inducción general de la compañía y luego la especifica al puesto.   |   |  |   |

|                         |      |   |   |  |
|-------------------------|------|---|---|--|
| recibió cuando ingresó? | S.3  | Inducción de HPE y luego del puesto   |   |  |
|                         | S.4  | Inducción a la empresa y luego inducción de cómo hacer las tareas   |   |  |
|                         | S.5  | El NEO que es la inducción de la empresa, a que se dedica, seguridad, pólizas, normas de conductas, valores de las tareas que tengo que hacer |   |  |
|                         | S.6  | Se vieron lo de servicio al cliente, se vio historia como inicio, como estamos, acciones, hay x empleados, oficinas, seguridad                | Reciben entrenamiento de las tareas del puesto. |  |
|                         | S.7  | Inducción general de la compañía y luego al proceso que iba a desempeñar dentro de la compañía.   |   |  |
|                         | S.8  | inducción de la compañía en general y luego del puesto donde me enseñaron a hacer mis tareas  |   |  |
|                         | S.9  | Inducción general y la del puesto   |   |  |
|                         | S.10 | El NEO y la inducción al puesto   |   |  |
|                         |      |   |   |  |
|                         |      |   |   |  |

|  |  |      |     |                                       |
|--|--|------|-----|---------------------------------------|
|  | 3. ¿Cuándo ingreso al departamento de Sales Operations recibió un programa de inducción sobre el departamento? | S.1  | No  | No existe programa de inducción       |
|  |  | S.2  | No  |                                       |
|  |  | S.3  | No  |                                       |
|  |  | S.4  | No  |                                       |
|  |  | S.5  | No  |                                       |
|  |  | S.6  | No  |                                       |
|  |  | S.7  | No  |                                       |
|  |  | S.8  | No  |                                       |
|  |  | S.9  | No  |                                       |
|  |  | S.10 | No  |                                       |
|  |  |      |     |                                       |
|  | 4. ¿Si su respuesta es afirmativa, indique qué tipo de inducción recibió cuando ingresó?                       | S.1  | N/A | Desconocimiento del tipo de inducción |
|  |  | S.2  | N/A |                                       |
|  |  | S.3  | N/A |                                       |
|  |  | S.4  | N/A |                                       |
|  |  | S.5  | N/A |                                       |

|  |   |      |  |   |
|--|---|------|--|---|
|  |   | S.6  | N/A  |   |
|  |   | S.7  | N/A  |   |
|  |   | S.8  | N/A  |   |
|  |   | S.9  | N/A  |   |
|  |   | S.10 | N/A  |   |
|  |   |      |  |   |
|  | 8. ¿Tiene conocimiento sobre los protocolos de seguridad del edificio en cual trabaja y de las otras localidades de la empresa? | S.1  | Brindaron información sobre seguridad, solo explicaron UP1, AFZ y no UP2   | Información brindada sobre el edificio en el que trabajan, pero no los otros edificios. |
|  |   | S.2  | Si de los procesos de mi edificio en el que trabajo, pero los otros no y a veces tengo reuniones en los otros edificios      |   |
|  |   | S.3  | Sí, hace simulacros y están demarcados, y no se de los otros edificios, pero como hay rótulos me guiaría                     |   |
|  |   | S.4  | Si del lugar donde trabajo, pero no se de todos los edificios  | Se hacen  |
|  |   | S.5  | Sí en mi edificio, de los otros no, si toca ir a otros edificios, pero no los conozco los procesos de seguridad de los otros | simulacros de emergencia.   |

|      |  |   |  |   |
|------|--|---|--|---|
|      |  | S.6   | <p>Todos porque el miembro de ERT que es el equipo de seguridad de la empresa, pero, a veces, no dan muchas comunicaciones o nos cambian de piso y no coordinan para que haya miembros de ERT en todos los pisos y todas las alas de los edificios</p> | <p>Falta de comunicaciones cuando se cambian de piso sobre los ERT.</p> |
| S.7  | <p>Si estoy enterada del protocolo de seguridad en el edificio de ULTRA Park 1, en el cual trabajo. Pero con respecto a los otros edificios no estoy enterada.</p> |   |  |   |
| S.8  | <p>Sí se los protocolos de mi edificio, pero a veces tengo que ir a los demás edificios y ahí no los sé, pero si hay demarcaciones</p>                             | <p>Señalización clara en los edificios facilita el proceso si hubiera una emergencia.</p> |  |   |
| S.9  | <p>Sí conozco los de mi edificio, pero no de los demás edificios</p>   |   |  |   |
| S.10 | <p>Sí conoce las rutas del edificio mandan actualizaciones por correo, zonas seguras, indicaron, los leads de la brigada, de los otros edificios no lo conoce.</p> |   |  |   |

|     |   |     |  |   |
|-----|---|-----|--|---|
|     | <p>10. ¿Considera usted que se encuentran debidamente capacitadas las personas encargadas de dar la inducción al nuevo personal que ingresa a laborar en los diferentes departamentos?</p>  | S.1 | <p>Las personas que impartieron la inducción general estaban preparadas; sin embargo, la inducción al puesto fue impartida por compañeros de trabajo que, aunque conocían el puesto no tenían tiempo para dar la inducción, porque también tenían que realizar su producción al mismo tiempo</p> | <p>Inducción General fue impartida por entrenadores capacitados</p> |
| S.2 | <p>Las personas que impartieron la inducción general estaban preparadas, no hubo inducción al departamento; sin embargo, la inducción al puesto fue impartida por teléfono, porque el facilitador estaba en otro país y no estuvo completa, lo que causó muchos problemas</p>   |     |  |   |
| S.3 | <p>En la general sí, en la de puesto me la dieron compañeros de trabajo, la habilidad, el conocimiento no mucho, algunas cosas no fueron totalmente cubiertas, no hubo organización, detalles importantes que no cubrieron en el momento y causaron problemas, otras personas que daban entrenamientos sí estaban totalmente capacitadas.</p> |     |  |   |

|  |  |     |   |  |
|--|--|-----|---|--|
|  |  | S.4 | El de la general sí, pero en la del puesto No, porque eran los mismos empleados, pero no tienen capacitaciones de como entrenar a una persona, entrenan con lo que saben de acuerdo con su labor diaria, no siguen un procedimiento, varias personas no es tan certera o puntual, no hay SOPs |  |
|  |  | S.5 | Si el de la general y la del puesto se la dieron los compañeros y sí estaban capacitados  | No hubo inducción al departamento  |
|  |  | S.6 | General sí estaba capacitado<br>Puesto sí estaba capacitada   |  |
|  |  | S.7 | Personalmente, considero que sí están capacitados para impartir la inducción de la compañía.  |  |
|  |  | S.8 | Si estaban capacitados los de la general, la persona es muy buena, pero los del puesto no, sabían el proceso, pero no sabían cómo explicarlo o cómo transmitirlo, era muy difícil porque fue por teléfono y no estaban disponibles todo el día  | Falta de un proceso de entrenamiento apropiado para las labores del puesto |
|  |  | S.9 | Ambos estaban capacitados, el del NEO era muy bueno   |  |

|  |  |      |  |   |
|--|--|------|--|---|
|  |  | S.10 | El NEO sí estaban capacitadas, las del puesto no, porque los nuevos se sientan con los viejos a ver que hacen, no se dedicaba a eso solamente, sino que estaban en producción, y si no tenían tiempo, duraban mucho tiempo en entrenamiento, porque las personas no podían entrenar a los nuevos y trabajar. | (logística, tiempo, documentación)            |
| 12. ¿Cómo considera usted que debe realizarse una evaluación al colaborador para medir el conocimiento adquirido durante la inducción? |  | S.1  | No se le hizo examen, no ven necesario un examen al final, sería bueno para reforzar cosas, pero no muy necesario, en el proceso de él no porque se aprende con el día a día.  | Examen sobre el entrenamiento no es necesario |
|  |  | S.2  | Sí creo que es necesario, y no se hace, identificar qué puntos logro aprender y cuales necesitan refuerzo  |   |
|  |  | S.3  | Con un tiempo de prueba donde pueda demostrarse los conocimientos adquiridos y reforzar las debilidades que vaya demostrando en el proceso.  |   |

|  |  |     |  |  |
|--|--|-----|--|--|
|  |  | S.4 | No es necesario una evaluación muy formal, utilizaría un cuestionario menos formal   | Evaluación para reforzar conocimientos |
|  |  | S.5 | Con un cuestionario y reforzar en el área en las que no tenga el conocimiento adecuado   |  |
|  |  | S.6 | Siempre antes de que alguien asuma un puesto se le debe hacer un examen a ver si está capacitado   |  |
|  |  | S.7 | Personalmente, me parece que más que medir el conocimiento en el momento de la inducción. Sería medir el conocimiento a lo largo del tiempo que se mantenga el empleado en la compañía, mediante diferentes actividades, que permitan mantener estos conocimientos activos y actualizados. |  |
|  |  | S.8 | Sí debe medirse no para decir si un empleado es bueno o no, sino para ver en qué temas se debe mejorar o reforzar más  |  |

|  |  |      |   |  |
|--|--|------|---|--|
|  |  | S.9  | Depende del puesto, si se la hacen apenas termina la capacitación se siente muy presionada, se la haría como 3 meses después, no utilizaría un examen, sino algo menos formal, tal vez como una actividad en equipo donde se vean las preguntas y las respuestas entre todos                                      |  |
|  |  | S.10 | Durante la entrevista le hicieron pruebas de capacidades con eso saben si está listo para producción por lo que no haría un examen, lo mediría con sesiones de "shadowing" (acompañamiento), monitorearlo por varios días y que este el entrenador disponible para ayudarlo, en lugar de hacer un examen escrito. |  |

|  |  |     |   |   |
|--|--|-----|---|---|
| Objetivo 2: Evaluar cómo transmiten la cultura | 5. ¿Podría mencionar cuales son los valores de Hewlett Packard Enterprise? | S.1 | No sabe el nombre de los valores de la compañía | Los empleados desconocen los nombres de los valores de la compañía. |
|  |  | S.2 | No sabe el nombre de los valores de la compañía |   |
|  |  | S.3 | No sabe el nombre de los valores de la compañía |   |
|  |  | S.4 | No sabe el nombre de los valores de la compañía |   |
|  |  | S.5 | No sabe el nombre de los valores de la compañía |   |

|  |  |      |  |                      |
|--|--|------|--|----------------------|
|  |  | S.6  | No sabe el nombre de los valores de la compañía  |                      |
|  |  | S.7  | No sabe el nombre de los valores de la compañía  |                      |
|  |  | S.8  | No sabe los valores de memoria   |                      |
|  |  | S.9  | No sabe el nombre de los valores de la compañía  |                      |
|  |  | S.10 | No sabe el nombre de los valores de la compañía  |                      |
|  |  |      |  |                      |
|  | 6. ¿Y cómo se abordaron los valores empresariales en la inducción de Hewlett Packard Enterprise?<br>¿Qué herramientas utilizó el facilitador para abordar los valores de Hewlett Packard Enterprise? | S.1  | Vieron vídeos, actividades con carteles escribir los detalles de lo que quedó de los vídeos, trabajo en grupo para fomentar compañerismo, no material escrito, no materiales.  | Material audiovisual |
|  |  | S.2  | Se hizo una actividad de mesa redonda en la que se fueron abordando, los dividieron en grupos para que luego fueran a explicarlos al frente cada valor, vídeo, presentación de PowerPoint, charlas, no material escrito. |                      |
|  |  | S.3  | Vídeos y presentación de PowerPoint  |                      |
|  |  | S.4  | Presentación de PowerPoint, no material escrito, vieron vídeos y actividades de trabajo en equipo.   |                      |

|  |      |  |                      |
|--|------|--|----------------------|
| ¿Utilizo vídeos, presentaciones, material escrito? | S.5  | No recuerdo bien solo recuerdo que dieron un vídeo   |                      |
|  | S.6  | Utilizaron una presentación de PowerPoint, no material escrito   |                      |
|  | S.7  | Los valores empresariales fueron abordados durante la introducción a la compañía, en el primer día de inducción. El tema fue abordado mediante una charla, en la cual se utilizó una presentación. No dieron material físico.            | Actividades grupales |
|  | S.8  | En la general, los valores los vieron con un vídeo sobre el inicio de la compañía e hicieron actividades en grupos para discutir sobre ellos, no dieron material escrito fue solo un vídeo y luego carteles y presentación de PowerPoint | Materia escrito      |
|  | S.9  | Utilizaron vídeos y le habían dado un gafete con los valores de la compañía, pero ya los perdí   |                      |
|  | S.10 | No recuerda como enseñaron los valores en el NEO.  |                      |

|  |   |     |  |                        |
|--|---|-----|--|------------------------|
|  | 1. ¿Cómo aplica usted los valores tendencia a la acción, sociedad primero e innovadores de corazón de Hewlett Packard Enterprise en sus labores cotidianas? | S.1 | Poner en práctica todos los valores para hacer el trabajo todos los días, trabaja en conjunto con muchos equipos y tiene que ser muy proactivo                               | Sociedad Primero       |
|  |   | S.2 | Básicamente, el más la identifica es la innovación proceso de mejora, automatizaciones lo ha aplicado mucho en el trabajo.   |                        |
|  |   | S.3 | Aplica mucho el de sociedad, primero porque ayuda a los canales de venta y a los compañeros de trabajo   |                        |
|  |   | S.4 | Ayudando a los compañeros y a los partners para que puedan empezar a hacer órdenes y mejorando procesos  |                        |
|  |   | S.5 | Sociedad primero cubriendo necesidades de los partners y con los compañeros, proceso de mejora en el puesto, en el trabajo diario, de acuerdo a los casos dar realimentación | Innovadores de corazón |
|  |   | S.6 | Sociedad primero ayudar un Partner para ayuda un partners y solucionar problemas, procesos de mejora, pero los traban  |                        |

|  |      |  |                       |
|--|------|--|-----------------------|
|  |      | mucho, no dejan implementar mejoras muy fácil los requerimientos que son muy difíciles de adquirir   |                       |
|  | S.7  | Los valores de HPE deben estar presentes en cada uno de nuestros días laborales, ya que de esta manera representamos a la compañía y se representa a nosotros mismos como empleados capacitados y comprometidos tanto con la empresa como con nuestro trabajo. |                       |
|  | S.8  | Todos los días aplico los valores ayudando a mis compañeros trabajando en equipo, ayudando con los problemas de los clientes, haciendo mejoras al proceso  | Tendencia a la acción |
|  | S.9  | Aplica todos los valores, teniendo una buena actitud y buena respuesta con los partners y trabajando en proyectos de mejora a diario   |                       |
|  | S.10 | El de tendencia a la acción, buscar soluciones porque es PM, siempre tiene que anticipar necesidades. Actuar con la  |                       |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | mayor premura, para minimizar impacto y que suceda en otros edificios |  |
|--|--|---|--|

|  |  |     |  |          |
|--|--|-----|--|----------|
| Objetivo 3. Estimar cómo el proceso de inducción actual impacta sobre el rendimiento laboral de los colaboradores del departamento | 11. ¿Cómo los temas impartidos en el proceso de inducción le impactan en su desempeño laboral? o ¿cuál considera más importante para el desempeño laboral? | S.1 | Todos los temas ayudan con el desempeño laboral, saber de dónde arranco la compañía, la política de puertas abiertas, porque pesar de la jerarquía puede acercase a rangos superiores, también gusto el nivel confianza y manejo de la información personal de los trabajadores. | Historia |
|  |  | S.2 | Si ayudaron en el desempeño laboral, conocer la historia de la compañía, el campo en el que se desarrolló es importante le da un norte al trabajo que se realiza, el que más le gustó más y le ayudó fue el de la historia   |          |
|  |  | S.3 | La historia, porque entender que es lo que está haciendo y conocer para donde va y de donde vienen y así conocer la importancia que se presta todos estos son importantes para el desempeño laboral.   |          |

|  |  |     |  |  |  |
|--|--|-----|--|--|--|
|  |  | S.4 | <p>Todos ayudan a mejorar el desempeño; sin embargo, las divisiones de trabajo, como se maneja Sales Operations, qué es y cómo impacta a HPE es muy importante, y no se revisa durante el proceso de inducción.</p>  | <p>Protocolos de Seguridad y seguridad cibernética</p> |  |
|  |  | S.5 | <p>Es muy importante que hace la empresa, la seguridad y también todo lo relacionado con los beneficios de la empresa</p>  |  |  |
|  |  | S.6 | <p>Servicio al cliente y la seguridad cibernética, porque la compañía maneja mucha información que es muy delicada</p>   |  |  |
|  |  | S.7 | <p>Si impactan en el desempeño laboral, pero el tema referente a los beneficios de la compañía me parece de suma importancia. De igual manera y en conjunto con el tema de la historia de la compañía fueron los que me gustaron más en el momento de la inducción y creo que son los que me ayudaron más.</p> |  |  |

|  |  |      |   |                              |
|--|--|------|---|------------------------------|
|  |  | S.8  | Si impacta en el desempeño laboral, me gustó mucho la historia para conocer a que se dedica la compañía, porque es muy grande, el más importante es el de seguridad el más importante, porque en Costa Rica hay muchos sismos y son edificios muy grandes y altos, además de todos los riesgos que hay en el internet para la compañía. | Beneficios y reconocimientos |
|  |  | S.9  | Conocer sobre la empresa, a que se dedica cuál es el negocio de la compañía ayudan al desempeño laboral de la compañía  |                              |
|  |  | S.10 | La parte de reconocimientos es la más importante, porque motivan a los nuevos, fomenta a la gente a dar el esfuerzo desde el día 1 para ganarlos  |                              |
|  |  |      |   |                              |
|  | 9. ¿Se explicó el organigrama organizacional de Sales Operations | S.1  | No explicaron organigrama lo aprendió con el tiempo trabajando, el no conocerlo le impactó mucho, porque no sabía a quién contactar, no concia el rango de jerarquía de las personas para tener cuidado y para priorizar  | Calidad de las respuestas    |

|  |     |   |                            |
|--|-----|---|----------------------------|
| <p>durante el proceso de inducción? ¿Cómo considera que influye el organigrama de la empresa en las tareas específicas de su puesto?</p> | S.2 | <p>No explicaron organigrama y el no conocerlo me puede causar respuesta errónea, puede equivocarse al dirigirse al otro departamento, el no conocer donde está ubicado en el organigrama es muy importante, porque establece funciones y alcance del puesto y del departamento</p> |                            |
|  | S.3 | <p>No explicaron organigrama, lo aprende con el día a día, y el no conocerlo afectada la calidad, y tiempo de respuesta y el flujo de información, influyen en el servicio que se le da a los partners.</p>   |                            |
|  | S.4 | <p>No explicaron organigrama, ocupaba información de personas, y no sabía a quién requerir y, tal vez, tenía a la persona al lado y no lo sabía, impacta en calidad, tiempo de respuesta y flujo de información.</p>  | <p>Tiempo de respuesta</p> |
|  | S.5 | <p>El explicaron el organigrama de los puestos altos como presidentes y vicepresidentes, lo aprendió con el tiempo y el</p>   |                            |

|  |  |     |  |
|--|--|-----|--|
|  |  |     | no saberlo, le impactó en el tiempo y la calidad de respuesta que brindaba.  |
|  |  | S.6 | No explicaron organigrama, y el no saber esto, impacta en el rendimiento, en el tiempo de respuesta, deberían explicarse los puestos que están directamente relacionados con el puesto   |
|  |  | S.7 | No explicaron organigrama, el organigrama es esencial debe ser retomado cada vez que se haga un cambio, ya que esto es primordial a la hora de tomar decisiones en nuestra tarea diaria, y a la hora de saber a quién contactar y para qué temas, y que esto facilitaría, en gran medida, que muchos temas sean tratados a la brevedad y de manera más organizada y eficiente. |

|  |  |      |  |                               |
|--|--|------|--|-------------------------------|
|  |  | S.8  | <p>No explicaron organigrama, es muy importante conocer la jerarquía para saber cómo priorizar las respuestas, o saber a qué equipo contactar por ayuda, ya con el tiempo lo aprendió, pero al principio sí impactó en las respuestas que tal vez fueron muy retrasadas, porque no sabía a quién contactar o no respondía correos de clientes muy importantes, porque no sabía que lo eran</p> | <p>Priorización de tareas</p> |
|  |  | S.9  | <p>No explicaron organigrama, cuando entro lo busco y la aprendió con el tiempo, el no tener esta información le impacta en el tiempo de respuesta, ya que si sabe a quién contactar para resolver algún problema no tiene que andar de un lado a otro preguntando, tener los puntos de contacto ayudan a resolver las cosas más rápido.</p>   |                               |
|  |  | S.10 | <p>No explicaron organigrama, no conocía a las personas de la organización, no sabía los departamentos que interactuaban con ellos, lo aprendió con el tiempo por todo lo que me</p>   |                               |

|  |   |     |   |   |
|--|---|-----|---|---|
|  |   |     | <p>impactó cuando me pusieron a dar entrenamientos para los nuevo, yo mismo me aseguraba de explicarles el organigrama, porque sé lo importante que es para el rendimiento</p>  |   |
| <p>Objetivo 4 Diseñar un proceso de inducción específico para la organización de Sales Operations para los</p> | <p>13. ¿Indique como considera el proceso de inducción que recibió al ingresar a laborar en Hewlett Packard Enterprise?</p> | S.1 | <p>Vivió dos etapas Como contratista es muy difícil, el entró primero de contratista, tiene que preguntar a empleados de la compañía, unas cosas las informan y otras no, cuando es empleado directo si lo incluyen en comunicados, los supervisores lo toman en cuenta para opiniones o actividades, para contratista es difícil integrarse a la compañía.</p> | <p>Percepción de proceso de inducción</p> |
|  |   | S.2 | <p>Bueno, pero podría mejorarse, como ejemplo la evaluación, incluir una inducción de unidades de negocio o del departamento en el cual va a trabajar se por ser una compañía muy grande y uno sale de la inducción y ni sabe</p>   |   |

|  |     |  |  |
|--|-----|--|--|
|  |     | para qué departamento va ni a qué se dedica la organización  |  |
|  | S.3 | Fue bueno, pero pudo haber sido mejor faltan muchas cosas que cubrir y más sobre organización, los primeros meses es muy difícil                   |  |
|  | S.4 | Fue regular hay muchas cosas que faltaron y son importantes para mejorar el desempeño  |  |
|  | S.5 | Fue regular, porque considera que hay mucha información que no tenía a mano en el momento cuando empezó el proceso, muchas cosas no estaban claras |  |
|  | S.6 | Fue bueno, pero puede ser mejor, no siento estaba 100% capacitado cuando empecé con mis labores del puesto   |  |
|  | S.7 | Bueno, Los temas impartidos en la inducción fueron de gran utilidad, y al mismo tiempo fueron impartidos de una manera muy interactiva.            |  |

|  |  |      |   |  |
|--|--|------|---|--|
|  |  | S.8  | Fue bueno, pero sí podría mejorarse con una inducción al departamento   |  |
|  |  | S.9  | En realidad, fue muy bueno en especial el del NEO, en el del puesto lo haría con más tiempo de entrenamiento muchas veces era solo una hora o dos horas al día y el resto del día no hacía nada, porque no había nadie que me entrenara   |  |
|  |  | S.10 | Fue bueno, pero le falta más dinámica, a ratos era aburrido, y todos solo hablan y hablan, no hacían actividades, muchas charlas, el terminó la inducción y le dijeron mañana van con sus managers y él ni sabía dónde era su edificio, a quien buscar ni quien era el jefe, luego ingresó a capacitación del puesto que fue muy desordenada como mencione antes y eso fue todo |  |

|  |   |     |  |  |
|--|---|-----|--|--|
|  | <p>15. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el proceso de inducción?</p> | S.1 | <p>Herramientas: no tienen computadoras para trabajar 20 días duró la computadora en llegarle.</p> <p>Incluir al contratista: no hay comunicaciones ni reuniones para los contratistas, Impacta en el desempeño del trabajo y los objetivos de la compañía el que se incluya.</p>                            | <p>Inducción específica al departamento Sales Operations</p> |
|  |   | S.2 | <p>Dar material escrito que la persona puede llevarse que lo tenga en su cubículo y pueda consultarlo si lo necesita en su trabajo diario</p> <p>Tratar de incluir a los empleados a una inducción al departamento a su unidad de negocio</p> <p>Evaluarlo para estar seguro de que se está aprendiendo.</p> | <p>Facilitador proceso de inducción específico</p>           |

|  |  |     |   |  |
|--|--|-----|---|--|
|  |  | S.3 | <p>Recibir entrenamientos de una persona con más experiencia o capacitada</p> <p>Tener una sala para el training, porque estar tres personas viendo un cubículo es incómodo y no todos pueden observar bien</p> <p>Tiempo fue bien, pudo ser menos tiempo. Mucho tiempo libre entre entrenamientos, porque estaban trabajando en producción los entrenadores y no tenían tiempo</p> <p>Recibir una inducción al departamento.</p> <p>Incluir a los contratistas</p> | Herramientas listas y adecuadas a la hora de trabajar, salas |
|  |  | S.4 | <p>Dar proceso de inducción para todos, incluir a los contratistas, porque a pesar de que no son de la misma compañía todos debemos recibir la misma inducción, porque se realiza el mismo trabajo. Debe implementarse una inducción a sales ops</p>  |  |

|  |  |     |  |                      |
|--|--|-----|--|----------------------|
|  |  | S.5 | <p>Tiempo para el <i>training</i> del puesto, lo entrenaban personas que no estaban dedicadas 100% a esto por lo que se duró mucho tiempo</p> <p>Inducción de sales ops incluirla darlas a los nuevos y a los viejos, porque cuando pasaron a Sales Ops en noviembre del 2015 no recibieron inducción sobre el departamento</p>                            | Incluir contratistas |
|  |  | S.6 | <p>Le hace falta incluir en todos los procesos inducción el “shawdowing” (acompañamiento) que vean el proceso y luego lo vean que vean todo el proceso, que se creen manuales de puesto y que den una inducción de sales Ops</p>   |                      |
|  |  | S.7 | <p>En general, me parece que los temas que abarcan en la inducción son variados y amplios; sin embargo, creo que los horarios de los mismos tienden a ser un poco cansados, ya que en mi caso personal se extendieron de 7 a.m. a 5 p.m. de la tarde, durante 3 días. Esto tiende a ser un poco agotador, lo que causa que al cabo de algunas horas la</p> |                      |

|  |     |   |  |
|--|-----|---|--|
|  |     | <p>recepción de la información no sea la misma.</p> <p>En cuanto a los temas, me parecen que ya los trabajan de manera interactiva, pero que podrían hacer mejoras, ya que esto es sumamente importante y facilita el entendimiento de los temas.</p> |  |
|  | S.8 | Incluiría la inducción al departamento de sales ops, pediría que todos los procesos de inducción al puesto tengan material escrito y actualizado  | Secciones de confirmación o acompañamiento |
|  | S.9 | Más tiempo de capacitación, a veces se perdía mucho tiempo, duró como un mes, pero solo daban inducción como dos horas al día, porque el entrenador estaba trabajando en otras cosas, y haría una inducción de sales ops                              |  |

|  |  |      |   |  |
|--|--|------|---|--|
|  |  | S.10 | <p>A nivel de Neo está bien, ellos son expertos los que dan las capacitaciones, pero son muchas charlas, por lo que agregaría actividades en medio de las charlas</p> <p>A nivel de departamento y de puesto, designar a una persona específica y capacitarla para que del training y se dedique a eso y no esté haciendo dos cosas al mismo tiempo. Y no poner a todos los compañeros a dar training, porque no todos saben capacitar personal. Tener los equipos listos para los nuevos, porque duré 3 días sin computadora y hay veces donde duran semanas en llegar las computadoras</p> <p>Tener un cronograma, tener material escrito, documentación de los procesos.</p> |  |
|--|--|------|---|--|

|  |   |     |   |                       |
|--|---|-----|---|-----------------------|
|  | <p>14. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios que percibirá un trabajador al recibir un curso de inducción específico de Sales Operations?</p> | S.1 | <p>Fácil integración</p> <p>Conocer sobre la compañía, porque uno conoce HPE por los computadores, pero hasta que ya es empleado ya en la inducción le enseñan que computadoras e impresoras es solo una parte de las cosas que brinda HPE que lo más importante que tiene HPE son los servicios que brinda.</p> <p>Alcanza un buen rendimiento de una forma más rápida</p> | Integración           |
|  |   | S.2 | <p>Conocimiento de donde está en un organigrama, le da confianza, si usted no lo recibe desde un inicio la va adquirir, pero hasta mucho tiempo después, confirmada tomar mejores decisiones</p> <p>Ser capaz de relacionarse con los demás departamentos, saber en qué punto estoy en la cadena y poder integrarme con los demás</p>                                       | Confianza y seguridad |

|  |  |     |  |                   |
|--|--|-----|--|-------------------|
|  |  | S.3 | <p>Estar ubicado en tiempo y espacio y no tiene que andar brincando y buscando información de un equipo aparte al de él, no andar rodando de un departamento a otro, llegar donde un departamento exacto</p> <p>Integración</p> <p>Saber cuál es la importancia de lo que está haciendo, y sentir que lo que hace es apreciado y sirve de algo</p> | Orientación       |
|  |  | S.4 | <p>Saber el funcionamiento del lugar en caso de necesitar ayuda de alguien saber a quién recurrir, integración con las demás personas, la parte humana relacionarse con los demás, trabajo en equipo, ambiente laboral, mejoraría el rendimiento</p>   | Mejor rendimiento |
|  |  | S.5 | <p>Mejor desempeño, la persona puede ser más proactiva, integración</p>  |                   |

|  |  |      |  |                               |
|--|--|------|--|-------------------------------|
|  |  | S.6  | Los escalan menos, pasan más tiempo en el trabajo, no renuncian tan rápido, porque se integran fácilmente, mejores resultados, menos estrés, más saludables                    |                               |
|  |  | S.7  | Conocimiento.<br>Orientación mejor rendimiento sentimiento de pertenencia  | Menos<br>incertidumbre        |
|  |  | S.8  | Integración con compañeros con la compañía, crean confianza, sentimiento de pertenencia, disminuye la incertidumbre y hace que el proceso sea más fácil                        |                               |
|  |  | S.9  | Le da seguridad para hacer sus tareas, y para lograr un buen desempeño más rápido, se integra al equipo más rápido y más confianza   |                               |
|  |  | S.10 | En la seguridad en sí mismo y en la seguridad de la compañía,<br>Seguridad de yo poder hacer las cosas bien de tomar decisiones y alcanzar rápidamente un rendimiento igual al | Sentimiento de<br>pertenencia |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | de mis compañeros que tienen más tiempo laborando y seguridad de que estoy en una buena compañía. |  |
|--|--|---|--|

## Lista de cotejo para la observación

|   | Muy<br>deficiente | Deficiente | Regular | Muy<br>bueno | Excelente | Comentarios   |
|---|-------------------|------------|---------|--------------|-----------|---|
| <b>Inducción general</b>                      |                   |            |         |              |           |   |
| Bienvenida                                    |                   |            |         |              | X         | Se reciben a los empleados en el lobby de la empresa y se les explica que si traen alguna computadora deben reportarla con el equipo de seguridad, se les da la bienvenida y pasan al salón |
| Presentación de la organización:<br>Historia. |                   |            |         |              | X         | Se les muestra un vídeo donde se explica cómo empezó la organización, da información de los   |

|                                    |  |  |   |  |   |   |
|------------------------------------|--|--|---|--|---|---|
|                                    |  |  |   |  |   | fundadores, y los primeros productos que realizaron, como eran sus políticas desde el inicio y además como los valores actuales de la compañía están presentes desde los inicios de la compañía |
| Políticas generales                |  |  |   |  | X | Se les explica las políticas generales de la compañía   |
| El producto o servicios que ofrece |  |  | X |  |   | Se les menciona muy breve los productos que ofrece la compañía mas no los servicios, no se detallan las unidades de negocio o a que se dedica cada uno  |

|   |  |  |   |  |   |   |
|---|--|--|---|--|---|---|
| Derechos y obligaciones del personal                            |  |  | X |  |   | Se mencionan algunos de los derechos y beneficios y no se les da mucho detalle de las obligaciones y se les dice que las reciben con sus supervisores |
| Los términos del contrato de trabajo                            |  |  |   |  | X | Se les entrega el contrato laboral, se les explica muy ampliamente cada uno de las partes y se firma  |
| Actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios |  |  | X |  |   | No se les da información sobre actividades sociales de empleados, se les explican sus prestaciones y los servicios que ofrece la                      |

|  |  |  |  |   |  |   |
|--|--|--|--|---|--|---|
|  |  |  |  |   |  | compañía a los<br>colaboradores   |
| Normas y el reglamento interno de<br>trabajo     |  |  |  | X |  | Se les explica que hay un<br>reglamento interno de<br>trabajo, pero no se les<br>entrega ni se les dice donde<br>lo pueden encontrar, les<br>dice que va a tener que<br>hacer un curso en línea<br>sobre el reglamento interno. |
| Nociones sobre protección y seguridad<br>laboral |  |  |  | X |  | Se les da una charla sobre<br>seguridad, pero esta solo<br>explica los detalles del<br>edificio donde se hace la<br>inducción, mencionan muy<br>por encima los otros  |

|                                      |  |  |  |  |   |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|---|--|
|                                      |  |  |  |  |   | edificios y no todos los colaboradores se quedan en ese edificio   |
| Facilitador del proceso de inducción |  |  |  |  | X | Los facilitadores Escuchan muy bien a los colaboradores, les responden sus preguntas, la mayoría tienen un excelente desenvolvimiento, manejo del tiempo, tienen buen sentido del humor y son muy amables, respetuosos |
| Competencias del facilitador         |  |  |  |  | X | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar</li> <li>• Observar</li> <li>• Presentación efectiva</li> <li>• Redacción</li> </ul>   |

- |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo frente al público</li><li>• Despertar confianza</li><li>• Capacidad de persuasión</li><li>• Orientación hacia la consejería</li><li>• Motivación</li><li>• Manejo del tiempo</li><li>• Cortez</li><li>• Culta</li><li>• Positiva</li><li>• Flexible</li><li>• Entusiasta</li><li>• Comprometida</li><li>• Con sentido</li></ul> |
|--|--|--|--|--|--|--|

|  |   |   |  |  |   |   |
|--|---|---|--|--|---|---|
| Instrumentos                                       |   |   |  |  | X | Se utilizan presentaciones de PowerPoint, vídeos, carteles, trabajos en grupos  |
| Sesión de confirmación                             | X |   |  |  |   | No existe una sesión de confirmación  |
| Manual de inducción                                | X |   |  |  |   | No existe manual de inducción   |
| <b>Inducción específica</b>                        |   |   |  |  |   |   |
| Especificación y ubicación de su puesto de trabajo |   | X |  |  |   | Cuando termina la inducción general (NEO), les dicen a partir de mañana van a su respectivo edificio y con sus manager, pero muchos no saben dónde llegar ni quien va a ser su supervisor por lo que tienen quedarse al final |

|  |  |  |   |   |  |  |
|--|--|--|---|---|--|--|
|  |  |  |   |   |  | de la inducción preguntando quien es y a donde llegar  |
| El puesto que se ocupará, naturaleza de trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos |  |  | X |   |  | No se les da información sobre la naturaleza del trabajo o información sobre el departamento, si sobre el horario y el salario se le informa cuando firman el contrato no dan información sobre oportunidades de ascenso |
| El supervisor del nuevo empleado (presentación)  |  |  |   | X |  | El manager generalmente se presenta con el empleado  |

|  |   |  |  |   |  |   |
|--|---|--|--|---|--|---|
| Presentación estructura funcional              | X |  |  |   |  | No hay una presentación de la estructura funcional del departamento   |
| Relación del puesto con otros puestos          | X |  |  |   |  | No se explica la relación del puesto con otros puestos o departamentos  |
| Descripción detallada de las tareas del puesto |   |  |  | X |  | Les explican las tareas que deben realizar, pero muchas veces duran muchos días explicándolas porque no tienen a una persona dedicada a entrenar a los nuevos, sino que ponen una hora a unos compañeros y si están muy ocupados no pueden entrenarlos porque |

|   |   |   |   |  |  |
|---|---|---|---|--|--|
|   |   |   |   |  | también están trabajando al mismo tiempo y depende de la persona enseña unas cosas y no otras                      |
| Responsabilidades y objetivos relacionadas con las tareas |   | X |   |  | Estas si se explican detalladamente en el proceso de las tareas, pero no explican los objetivos                    |
| Evaluación del desempeño                                  | X |   |   |  | No se explica el proceso de evaluación del desempeño hasta que ya se acerca  |
| Facilitador del proceso de inducción                      |   |   | X |  | No tienen personas designadas a dar entrenamientos si no que los da la persona que tenga más tiempo para hacerlo y |

|                              |   |  |   |  |  |  |
|------------------------------|---|--|---|--|--|--|
|                              |   |  |   |  |  | muchas veces no tienen la actitud o los conocimientos para hacerlo   |
| Competencias del facilitador |   |  | X |  |  | Algunos si tienen las habilidades, pero otros no, no saben hablar en público o no saben explicar los procesos o no conocen los procesos bien |
| Instrumentos                 |   |  | X |  |  | Es informal, la dan todo entre los compañeros, algunos tienen presentaciones otros no y no las dan en salas                                  |
| Sesión de confirmación       | X |  |   |  |  | No hay una sección de confirmación   |

|                     |   |  |  |  |  |                               |
|---------------------|---|--|--|--|--|-------------------------------|
| Manual de inducción | X |  |  |  |  | No hay un manual de inducción |
|---------------------|---|--|--|--|--|-------------------------------|

## BIBLIOGRAFÍA

Hewlett Packard Enterprise Development LP. (25 de junio del 2016).

Amangandi , D. (2012). *¿Cómo la falta de un programa INDUCTIVO ha influido en el desempeño de las actividades laborales de las/os funcionarias/os de ONU Mujeres – Ecuador?* Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª. ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Castillo, D. (2013). *PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL IMPARTIDO A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ROLLOS, BOLSAS Y SACOS INDUSTRIALES DE PLÁSTICO*. Bárbula: UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª. ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2ª. ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª. ed.). México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Díaz, P. (2015). *Prevención de Riesgos Laborales Seguridad y Salud Laboral* (2da. ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Fernández, E. (2013). Crece inversión en alta tecnología. *El financiero*, <http://www.elfinancierocr.com>.

Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina* (1ª ed.). Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Gálvez , E., y Domingo , G. (2010). *CULTURA INTRAEMPRENDEDORA Y SU EFECTO SOBRE LA INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO EN LAS MIPYME: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR TURÍSTICO DE COLOMBIA* . España: Universidad Politécnica de Cartagena.

García, I. (2010). *Sistema de evaluación*. Salamanca España: Universidad de Salamanca.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Icart Isern, M. T. (2006). *Elaboración y Presentación de un proyecto de investigación y de una tesina* (1ª ed.). Barcelona: Publicaciones I Ediciones de la Universidad de Barcelona.

Jaume, U. (15 de Setiembre de 2015). *Los materiales audiovisuales en la enseñanza y el aprendizaje*. Obtenido de <http://blogs.uji.es/bibliotecauji/>: <http://blogs.uji.es/bibliotecauji/los-materiales-audiovisuales-en-la-ensenanza-y-el-aprendizaje/>

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8º. ed.). México: Pearson Educación.

Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación* (3ª. ed.). México: Prentice Hall.

Sánchez Chaves, G. (2015). *Evaluación del programa de inducción aplicado a los empleados de la Asociación del Banco Nacional de Costa Rica*. Heredia: Universidad Hispanoamericana.

Valverde, J. (18 de junio del 2016). AMS CDM Manager. (L. Molina, Entrevistador)

Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las empresas* (6º. ed.). México DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de CV.

Werther, W. B., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano* (7ª. ed.). México DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A DE C.V.