

**Propuesta estratégica para el mejoramiento de los programas de inducción y
entrenamiento de los nuevos empleados de la empresa BDO, para el segundo semestre del
año 2021**

María Magdalena Bejarano Beltrán

Nancy Celeny Pérez Alvarado

Diana Paola Muñoz Amado

Jeisson Stiver Vega Porras

Tutora

Clara Viviane Villalobos Moreno

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de ciencias administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

2021

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por la vida y las oportunidades que nos brinda para culminar nuestra carrera como Administradores de Empresas.

Agradecemos a nuestra familia por su apoyo constante e incondicional para que a lo largo de estos años podamos cumplir nuestros objetivos.

Agradecemos a la Escuela Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, a sus directivos y docentes, en especial a la Tutora Clara Viviane Villalobos, quien ha estado pendiente del desarrollo de nuestro aprendizaje.

Agradecemos a la Empresa BDO, que ha sido parte fundamental para el desarrollo de la actividad facilitando la información y el acompañamiento requerido.

Resumen

Actualmente en un mundo tan cambiante, donde la capacidad de innovación es lo que mueve a las organizaciones, se realizó un análisis detallado a la empresa BDO, donde se logra evidenciar la necesidad de formular una propuesta de mejoramiento al programa de inducción y capacitación para los nuevos empleados, el objetivo es implementar nuevos planes de inducción y capacitación en los que se aborden temas institucionales, funciones del cargo, puesto de trabajo, estrategias corporativas, donde se logren identificar y a su vez potencializar las habilidades de los nuevos talentos que ingresan a la organización.

En el presente trabajo se expone de forma clara y puntual el estudio realizado a la empresa BDO, donde se evidencian hallazgos como falencias en su proceso de inducción y capacitación; de esta forma se propone un plan de mejoramiento que contribuya al crecimiento continuo de la organización y al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

Para ejecutar este proyecto se deben tener en cuenta varios aspectos, entre ellos contar con el personal idóneo que lidere el área de inducción y capacitación, que comprendan el objetivo del proyecto, que básicamente es brindarle esa seguridad y confianza a los nuevos colaboradores que ingresan a la organización, y de la misma forma logren ejecutar sus actividades diarias, bajo los lineamientos propios del cargo según sea el caso. Es importante mencionar que para este proyecto se realizó un estudio interno a la empresa BDO, en el que por medio de una entrevista se lograron identificar las falencias ya mencionadas anteriormente.

Palabras Clave: Aprendizaje, Conocimiento, Equipo, Investigación, Trabajo.

Abstract

Currently in such a changing world, where the capacity for innovation is what moves organizations, a detailed analysis was carried out at the company BDO, where it is possible to demonstrate the need to formulate a proposal to improve the induction and training program for employees. new employees, the objective is to implement new induction and training plans that address institutional issues, functions of the position, job, corporate strategies, where they can identify and in turn enhance the skills of new talents who enter the organization.

In the present work, the study carried out on the BDO company is clearly and punctually exposed, where findings such as shortcomings in its induction and training process are evidenced; In this way, an improvement plan is proposed that contributes to the continuous growth of the organization and the personal and professional development of its collaborators.

To carry out this project, several aspects must be taken into account, including having the appropriate personnel to lead the induction and training area, who understand the objective of the project, which is basically to provide that security and confidence to the new collaborators who join the organization, and in the same way they manage to execute their daily activities, under the guidelines of the position as the case may be. It is important to mention that for this project an internal study was carried out at the BDO company, in which, through an interview, the aforementioned shortcomings were identified.

Keywords: Learning, Knowledge, Team, Research, Work.

Tabla de Contenido

Introducción	6
Planteamiento del Problema	7
Justificación de la investigación	9
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos específicos	10
Antecedentes del problema	8
Marco Teórico.....	11
Marco Legal	14
Metodología	16
Resultados	18
Conclusiones	22
Recomendaciones	23
Bibliografía	24

Introducción

Este trabajo tiene como punto de partida el análisis de la situación que se presenta al interior de la empresa BDO con respecto a la inducción y el entrenamiento de los nuevos funcionarios contratados, debido a que la organización carece de los protocolos de bienvenida y de capacitación acerca de la misión, visión, lineamientos, políticas, reglamento interno de trabajo. Esto es fundamental en las organizaciones porque ayuda a determinar las formas de enseñanza para guiar e instruir a los trabajadores sobre los temas más relevantes que requiere conocer al momento de ingresar a la empresa.

Debido a la falta de inducción, la integración de los nuevos empleados de la empresa BDO se ve afectada, el individuo no se siente aceptado en el equipo de trabajo, el clima laboral se empaña, hay dudas e inquietudes tanto en personal nuevo como antiguo, hay desconfianza entre los mismos trabajadores, la ilusión y el entusiasmo desaparecen, los procesos se retrasan, no se establecen objetivos desde el comienzo.

Luego de tener el análisis de la situación actual de la empresa BDO, se pretende diseñar un programa o un departamento que dé solución a la problemática y que garantice a los nuevos empleados la oportunidad de conocer la empresa, apropiarse de la misión y visión y poder contribuir al logro de sus objetivos.

Planteamiento del Problema

La empresa BDO ofrece servicios de consultoría, auditoría y aseguramiento, impuestos, legal y outsourcing, pero carece de un programa de inducción y entrenamiento para los funcionarios que entran a formar parte de la compañía por medio de un contrato directo con la misma. A pesar de ser una empresa comprometida con el desarrollo y bienestar de sus trabajadores, no cuenta con un área en talento humano que se encargue de dar la bienvenida a los nuevos funcionarios, exponga la información con respecto a las estrategias corporativas que posee la empresa, su misión y visión, lineamientos, políticas internas y el reglamento interno de trabajo. De igual forma, no cuenta con un espacio de entrenamiento donde los nuevos funcionarios conozcan de primera mano las funciones en la ejecución del cargo a desempeñar y puedan aclarar todas sus dudas con respecto a la actividad que van a realizar en el ejercicio de su función.

La empresa BDO necesita establecer un departamento de inducción y entrenamiento que contribuya a mejorar el proceso de contratación en su etapa final y de esta forma garantizar que todos los funcionarios de la organización dominen y vayan a la par con los lineamientos de la estrategia corporativa de la compañía. Además, poder potencializar esas habilidades y fortalezas encontradas en el proceso de entrenamiento con cada funcionario.

Según Idalberto Chiavenato, la inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión que debe realizarse a los trabajadores recién incorporados a la empresa. Schultz sintetiza que uno de los factores de aumento de la capacidad humana es la formación en el puesto de trabajo y los programas de estudio.

¿Cómo estructurar un programa de inducción y capacitación para los nuevos empleados de la empresa BDO con el fin de reconocer la organización y su puesto de trabajo; minimizando la deserción y contribuyendo al crecimiento de la compañía?

Justificación de la investigación

Con este proceso de investigación que se está llevando a cabo se pretende ayudar a la Empresa BDO a mejorar los programas de inducción y entrenamiento con que cuenta en la actualidad; lo que contribuirá a la disminución del estrés laboral que amenaza al empleado, aumentará la motivación de los empleados, potencializará el porvenir de la organización, la eficiencia de los procesos y la generación productiva del estado.

El proyecto de investigación se desarrolla en la Empresa BDO porque esta organización no cuenta con una propuesta mejorada para la inducción del personal que constantemente se contrata para el ejercicio de sus funciones de auditoría, aseguramiento, asesoría y consultoría empresarial. Los nuevos empleados no reciben inducción a la empresa ni a sus puestos de trabajo.

Considerando lo anterior, existe la posibilidad de formular una propuesta de mejoramiento de las estrategias de inducción y entrenamiento específicamente para la empresa BDO teniendo en cuenta la situación que se presenta en el segundo semestre de 2021, con lo cual se incrementa el rendimiento laboral de la organización, el clima laboral entre sus colaboradores, disminuyen los costos de reclutamiento, facilita el aprendizaje de los nuevos funcionarios y mejora sus habilidades y destrezas.

Con base en la propuesta mejorada de inducción, la empresa BDO tendrá empleados responsables que en una semana se habrán adaptado tanto a la organización como a su puesto de trabajo y estarán en condiciones de desempeñar las funciones para las cuales fueron contratados. Igualmente se identificarán las competencias de los nuevos funcionarios con el fin de evaluar su rendimiento en el desempeño de los diferentes cargos.

Objetivos

Objetivo General

Formular una propuesta de mejoramiento del programa de inducción y capacitación para los nuevos empleados de la organización BDO para el segundo semestre de 2021.

Objetivos Específicos

Analizar la situación actual de la empresa para formular una propuesta de formación donde se pueda tener un mejor acercamiento entre los nuevos colaboradores y la empresa BDO.

Identificar las principales causas actuales que se presentan en la compañía BDO con el objetivo de optimizar las técnicas de inducción y capacitación en los nuevos colaboradores.

Diseñar una propuesta estratégica de mejoramiento que permita optimizar las técnicas de inducción y capacitación que actualmente maneja la organización BDO.

Antecedentes del problema

Este proyecto de investigación es un conjunto de aspectos importantes que se debe tener en cuenta para el desarrollo del área de inducción y capacitación de la organización BDO, durante el segundo semestre del 2021. Dichos aspectos son esenciales para complementar el proceso de contratación con el que actualmente cuenta la organización objeto de estudio. Este proceso es de vital importancia, dado que, de una buena elección del talento humano, depende la innovación y el crecimiento continuo de la organización.

En un mundo tan competitivo en la actualidad, el crecimiento continuo de las empresas depende de lo dispuestas que estén a innovar, a estar atentas a los constantes cambios que se generen en su entorno y por supuesto que tengan la capacidad de responder a ello, con mejoras en sus procesos y modelos de organización. Dicho lo anterior y con el objetivo de sobresalir en un mercado tan complejo y competitivo, surge la necesidad de realizar cambios desde la parte administrativa y organizacional, con un enfoque en el recurso humano, como gran referente para la creación de nuevas estrategias de gestión que permitan la evolución y crecimiento continuo de la organización.

BDO en Colombia, con más de 35 años de experiencia, ofrece servicios de Auditoría, Aseguramiento, Consultoría, Impuestos, Legal y Outsourcing. Más de 500 profesionales que trabajan desde las oficinas en Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín, están a disposición para brindar un servicio excepcional al cliente. Debido al notable crecimiento de la empresa en los últimos años, el área de recursos humanos tiene la necesidad de mejorar sus procesos de contratación, desarrollando e implementando programas que aporten mejoras sustanciales al proyecto de inducción y capacitación, encaminados al fortalecimiento del área en mención.

Con un promedio de 10 a 15 contrataciones mensuales, la empresa BDO requiere fortalecer su programa de inducción y entrenamiento para no quedar rezagada, en ese proceso cambiante que sufre el complejo mercado actualmente.

Rada (2019) en su investigación con la Constructora Confuturo LTDA habla de la importancia del proceso de inducción y da a entender que la primera aproximación del funcionario con la organización debe ser un programa de inducción apoyado con la alta dirección, el cual debe ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad para que la identificación, rendimiento, productividad y confianza se reflejen en su desempeño. Según Rada, los empleados recién incorporados a la empresa pueden aportar nuevas capacidades, talentos y oportunidades y no se puede permitir que su entusiasmo, creatividad y compromiso se pierdan por una mala inducción”

Por otro lado, Tarapuez (2020) en su propuesta de diseño de un proceso de inducción y capacitación de la compañía Fershoes del Municipio de Túquerres en el Departamento de Nariño, menciona que para alcanzar el éxito empresarial se debe realizar un trabajo de administración y organización del grupo de colaboradores de modo que cada integrante realice sus tareas y las integre con las demás actividades corporativas. Según Tarapuez, el éxito depende de la forma como se ejecutan los procedimientos de inducción y capacitación, pues así se asegura el desempeño del trabajador y mayor productividad. De acuerdo con estos estudios, es importante que la propuesta de mejora de los programas de inducción existentes en la empresa BDO generen un acercamiento entre los nuevos empleados y la empresa y se optimicen de tal manera que faciliten los procesos de aprendizaje y aceptación de las condiciones de la empresa.

Además, Martínez (2021) en su examen de los procedimientos de inducción y capacitación de la compañía Forpresalud IPS, de la ciudad de Bucaramanga, aclara que la misión de recursos humanos está conformada por las prácticas de excelencia en las áreas de incorporación, elección, contratación, entrenamiento, inducción, desarrollo, valoración de desempeño y bienestar profesional. Cabe mencionar que la empresa BDO ya cuenta con el programa de inducción y entrenamiento y lo que se busca con este proyecto de investigación es mejorar de forma significativa el proceso, dándole un excelente estándar de calidad.

Marco Teórico

En una organización la inducción y entrenamiento es el proceso con el que se garantiza el éxito y buen desempeño de los colaboradores que ingresan por primera vez a la compañía, con el fin de cumplir y alinearse con los objetivos de la organización, aunque para el autor Werther, (1995) P.71 el proceso de inducción y entrenamiento no se debe aplicar solo para el personal nuevo, sino también para los colaboradores que sean promovidos a otros cargos, donde se les pueda brindar la orientación necesaria en sus nuevas funciones.

Además, Mercado (2009), menciona que como es sabido que el proceso de selección de personal es una herramienta clave para el éxito y buen desempeño del colaborador; no es suficiente para asegurar la adaptación del mismo a su puesto de trabajo y la obtención de buenos resultados a corto plazo. De esta forma es como el proceso de inducción y entrenamiento cobra importancia y se vuelve necesario para potencializar el talento que el nuevo colaborador pueda desarrollar en la organización.

Por otro lado, uno de los autores con gran reconocimiento en Latinoamérica en el área de recursos humanos Chiavenato (2009), describe que la inducción es el primer paso para alinear al personal de forma adecuada en las diferentes actividades de la organización, consiste en posicionar al colaborador en sus funciones diarias y enfocarlo con los objetivos institucionales. Cabe resaltar que este proceso se encuentra orientado a facilitar esa integración entre el colaborador y la organización, con el objetivo de brindar información clara y precisa sobre la misma, que permita darle seguridad en la ejecución de sus actividades y que las pueda desarrollar de forma autónoma y proactiva.

Tal y como lo menciona Dessler (2009) el proceso de inducción permite brindar a los nuevos colaboradores la información necesaria sobre la organización para desempeñar de forma exitosa sus actividades diarias.

William y Davis (2001) profundizan un poco más sobre el proceso de inducción y proponen una serie de objetivos que debería tener un programa de inducción, entre ellos:

Disminuir la ansiedad e inseguridad con la que algunas personas ingresan por primera vez a una organización.

Brindar la información clara y necesaria para ejercer sus labores diarias.

Orientar al nuevo colaborador específicamente en sus funciones y la importancia que tienen para el crecimiento de la organización.

Suministrar al personal nuevo información sobre misión, visión, políticas y objetivos estratégicos de la organización.

También para Villegas (1998) menciona que en el proceso de inducción se explica de forma detallada la naturaleza exacta del puesto, se presenta al nuevo colaborador a sus colegas, se le explica puntualmente las actividades que va a desarrollar en función del cargo que fue asignado, de igual forma los requerimientos del puesto, lo que espera la organización de su desempeño, el reglamento interno, y por último se realiza un recorrido por el área en la que va a desarrollar sus funciones, cabe aclarar todo esto con el acompañamiento del que será su jefe inmediato.

Por su parte en una manera más empresarial, S. Hoyler (1970) en su libro Manual de relaciones industriales se refiere a que el entrenamiento es una inversión a corto plazo encaminada a capacitar un grupo de trabajo, para disminuir o eliminar esa rotación constante que afecta de forma importante a cada una de las áreas de la organización.

Ampliando un poco el concepto anterior, el entrenamiento tiene como finalidad alcanzar objetivos propuestos por la organización, al menor costo posible con disminución de tiempos en la ejecución de los procesos, y ampliación en su capacidad de innovación con la ayuda creativa de sus colaboradores.

Por último, como lo señala Mondoy (2010) un programa de inducción puede llegar a fracasar si la administración no consigue convencer a los participantes de la importancia de este, deben comprender que este programa ayudará a cumplir sus metas personales y profesionales dentro de la organización.

Marco Legal

La normatividad colombiana establece que los programas de inducción son procesos de formación y capacitación y por tal motivo hacen parte del Plan Institucional de Capacitación (PIC). En este caso es necesario realizar un análisis organizacional para detectar las deficiencias en los funcionarios a capacitar y de esta manera poder garantizar resultados para la empresa, impulsando el aprendizaje de sus empleados a corto plazo, orientado a mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades e incrementar la motivación imprimiéndole importancia a su rol.

Por lo cual es importante que toda organización cuente con un programa de inducción y capacitación de personal, para los nuevos empleados contratados por la compañía, implementando un plan de acción mediante el cual se capacite al colaborador en la primera semana después de su contratación brindándole inducción a la organización y a su puesto de trabajo para alcanzar los objetivos del programa y empresariales.

Actualmente para las empresas es muy importante el capital humano por el aporte que hacen por medio de sus talentos, aptitudes, dedicación y compromiso a la consecución de los objetivos organizacionales y garantizar ventajas competitivas, si la empresa sabe qué cualidades y habilidades tiene cada funcionario puede sacarle mejor beneficio, es necesaria una filosofía de capacitación donde se adquieran nuevos conceptos, ideas y prácticas.

El Artículo 7 del Decreto Nacional 1567 de 1998 plantea que los planes de Inducción son procedimientos corporativos que toda empresa debería implementar como una filosofía de capacitación, los cuales se definen como procesos de formación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del funcionario a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades de acuerdo a su cargo y suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la

función a desempeñar y de la compañía, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, por lo cual es común que la compañía quiera familiarizar a los nuevos funcionarios a su entorno de trabajo específicamente a la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura.

Metodología

El tipo de investigación que se aplica es cualitativo, en el cual la recolección de datos se basa en la observación y las descripciones de los nuevos trabajadores que llegan a la Empresa BDO y requieren de los procesos de inducción y entrenamiento como parte fundamental para lograr la definición, estructuración y ejecución exitosa de las funciones asignadas en cada uno de los puestos de trabajo. En este tipo de investigación no se construye serie numérica definida, no hay un orden en sus categorías, los datos siguen una secuencia natural. Emplea el método inductivo.

Se aplica el método cualitativo teniendo en cuenta la empresa BDO requiere mejorar los procesos de entrenamiento e inducción para los nuevos empleados contratados con el fin de ayudar a los líderes empresariales a navegar con éxito hasta alcanzar los objetivos y fortalecer la posición en el mercado y el crecimiento de la empresa.

Las interacciones y comportamientos de los nuevos funcionarios se observan en los procesos de gestión humana realizados en la Empresa DDO. Se observan algunos conocimientos cuyo propósito es la implementación o mejora de programas de educación, entrenamiento que den solución al problema de investigación.

Para este ejercicio de estudio, se realiza una investigación cualitativa porque se basa en la observación repetitiva de comportamientos, en datos verbales, en conductas o apreciaciones, dado que a través de ella se conoce la realidad de la empresa BDO. Su objetivo es analizar el impacto que genera la inducción y entrenamiento del nuevo personal. El propósito de esta investigación es la reconstrucción de la realidad ya que orienta hacia el proceso y desarrolla una descripción cercana a la situación encontrada; es decir, la investigación será de tipo descriptivo para entender y aplicar formación y capacitación adecuada con resultados positivos en el clima

laboral buscando medir la presencia y las características del fenómeno de estudio en la actualidad.

Para recoger la información, el grupo de estudio se apoyará en fuentes primarias y secundarias; dentro de las fuentes primarias, se aplicará la técnica de entrevista semiestructurada y como fuentes secundarias, la revisión documental de la empresa BDO.

Este método permite conocer actitudes y comportamientos de la población objeto de estudio, brinda información que favorece la comprensión de opiniones, emociones, motivaciones, se realizan preguntas abiertas y proporciona conocimientos más profundos del objeto de estudio.

Entre los materiales necesarios para llevar a cabo la investigación se requiere un computador con internet, hojas blancas e impresora.

La población para la investigación son los trabajadores de la empresa BDO y la muestra corresponde a un grupo focalizado de los empleados recién contratados por la empresa objeto de estudio.

Posteriormente se realiza un análisis de las respuestas suministradas por los entrevistados de forma que se pueda predecir o identificar qué es lo que afecta a los nuevos trabajadores de la empresa BDO por la falta de un programa mejorado de inducción y entrenamiento.

En cuanto al procedimiento para llevar a cabo la investigación se tiene como primer paso el diseño de la entrevista semiestructurada, para lo cual los integrantes del grupo proyectan una serie de preguntas, luego de común acuerdo se seleccionan las que permitan cumplir el objetivo de la información. El jefe de personal o director de la oficina de talento humano de la empresa BDO realiza la entrevista al personal nuevo. Como último paso se procede a organizar la información recolectada, se presenta un informe o resumen y se toman las decisiones respectivas.

Resultados

El grupo de trabajo seleccionó la investigación cualitativa descriptiva, se diseñó una entrevista semiestructurada que consta de ocho preguntas, las cuales fueron aplicadas a una muestra de 12 empleados de la Empresa en estudio mediante llamada telefónica. Posteriormente se analiza la información recopilada y la observación repetitiva de comportamientos obteniendo los siguientes resultados:

Al interrogar a los trabajadores si recibieron algún tipo de inducción a la empresa o a su puesto de trabajo, las respuestas recibidas muestran cierto malestar e inconformismo por parte de los trabajadores hacia la organización porque no existe un departamento o una persona que se encargue de brindar la inducción y capacitación al personal que llega por primera vez a trabajar en la entidad. En algunas ocasiones ha habido una inducción muy rápida, con la cual el empleado no alcanza a captar toda la información requerida. Los procesos de inducción son fundamentales en una organización porque permiten al empleado adaptarse a la cultura de la empresa, a los procesos y comportamientos; por lo tanto, la socialización es necesaria para que los empleados aprendan aptitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de cada nuevo trabajador.

Otro cuestionamiento planteado en la entrevista es acerca de la información sobre la Empresa y los servicios que presta. Los empleados de la Empresa BDO dicen que deben buscar información de manera empírica, a través de la página Web de la Empresa o con los compañeros de trabajo. En la etapa de preingreso e ingreso los trabajadores no son instruidos sobre la historia, misión, visión, filosofía, tamaño de la empresa, tecnología, estilos de dirección, procesos de trabajo y estructura organizacional de la entidad en la que van a desarrollar su ejercicio profesional, lo cual afecta el desempeño de sus funciones.

La mayoría del personal entrevistado manifiesta que le gustaría recibir un entrenamiento más completo para realizar su trabajo en la empresa BDO, afirman que es importante recibir un entrenamiento bien estructurado para afianzar los conocimientos y desarrollar de manera adecuada las funciones para las cuales fueron contratados. Cuando los trabajadores no tienen información del reglamento, instalaciones, funciones específicas, programas que los benefician a sí mismos y a la empresa es muy difícil que se alcancen altos índices de productividad.

En cuanto a la inducción a su puesto de trabajo y las responsabilidades que tiene a cargo, los empleados indican que la información recibida fue muy básica; por tanto, quedan dudas y sugieren que la empresa haga entrega del manual de funciones de sus respectivos cargos. Otros entrevistados mencionan que son instruidos por sus compañeros acerca de las responsabilidades y les gustaría recibir esa información directamente de talento humano. Cuando los trabajadores entran en contacto con sus puestos de trabajo sin recibir la inducción adecuada se presenta pérdida de tiempo y desmotivación. Este es un proceso que la empresa debe planear para no caer en errores y no pasar por alto ningún detalle que pueda afectar el desempeño de las actividades laborales.

En cuanto al conocimiento del reglamento interno de trabajo de la empresa BDO, algunos de entrevistados manifiestan no conocer el reglamento interno de la empresa; se han enterado acerca de algunas normas por sus compañeros de trabajo, otros empleados lo conocen, pero de manera parcial, expresan que talento humano no lo socializa de manera oficial. Es importante resaltar que en el reglamento de trabajo los empleados encuentran sus obligaciones y las de su empleador, régimen disciplinario, sanciones, ayuda a mantener la sana convivencia, el orden, la seguridad y la estabilidad entre las partes.

Cuando se indaga a los nuevos funcionarios si conocen como se va a medir su trabajo y de qué manera se evaluará su desempeño, los entrevistados revelan que no han sido informados acerca del mecanismo que adopta la empresa para evaluar su desempeño. Otros empleados indican que este proceso fue dado a conocer de manera superficial, con lo cual se generan muchas dudas en cuanto a los indicadores de gestión que cada empleado deberá cumplir. El personal que labora en BDO debe conocer que la evaluación de desempeño es una herramienta muy antigua que permite mejorar los procedimientos administrativos, concertar objetivos entre los trabajadores y la empresa, identifica puntos fuertes y débiles de los trabajadores y el nivel de cumplimiento de sus funciones.

Al interrogar a los trabajadores de la Compañía si se sienten bienvenidos y valorados por la organización, manifiestan que algunos de sus compañeros no son amables, no saludan y los ven como extraños, no hay un clima laboral favorable, perciben que no son bien recibidos por sus compañeros, manifiestan que los más antiguos se sienten amenazados ante la llegada de personal nuevo; se sienten solos, en ocasiones no son escuchados por las directivas ni tratados en igualdad de condiciones, no hay acompañamiento por parte de la organización, los puestos de trabajo no llenan sus expectativas lo que desencadena molestia, incomodidad, apatía, baja productividad y menos utilidades para la Empresa. Tener un clima laboral apropiado implica compromiso de la alta gerencia y de los trabajadores para solucionar conflictos, perturbaciones o coyunturas puntuales; facilita la cooperación de los trabajadores y los resultados son favorables para la empresa.

Por último, al averiguar si los empleados de la Empresa BDO si saben cuáles son las compensaciones e incentivos que tiene para sus colaboradores, la mayoría manifiesta que no conocen en su totalidad el programa de compensación e incentivos de la organización, otros

dicen que con el transcurrir de los días se han ido enterando porque ven a sus compañeros beneficiarse de ellos, la empresa no ha socializado el programa de compensaciones, falta incluir algunos auxilios a los que por ley tienen derecho los trabajadores de la empresa privada. Los incentivos y compensaciones son importantes en una organización porque motivan a los empleados, aumentar la satisfacción laboral, mejora la comunicación y el sentido de pertenencia; el compromiso en el desarrollo de sus actividades es más representativo generando ganancias para los empleados y la misma empresa.

Como resultado de esta investigación se puede apreciar que la empresa BDO cumple con las normas legales, pero le falta mejorar los procesos de inducción y entrenamiento al momento de reclutar nuevos trabajadores. Siendo una organización con más de 35 años de experiencia en Colombia brindando servicios de auditoría, asesoría, consultoría, impuestos, legal y Outsourcing, con oficinas en Bogotá, Cali, Barranquilla y Medellín debe estructurar un programa estratégico que llegue al personal nuevo y antiguo con el fin de dar a conocer toda la información relacionada con la Empresa y que sus trabajadores se sientan comprometidos y motivados a entregar lo mejor de sí mismos para satisfacer las necesidades de los clientes, con una comunicación asertiva, confiada y responsable.

El personal a cargo de la empresa BDO debe estar en constante aprendizaje para trabajar de la mano con los clientes, proporcionarles una ayuda adecuada con ideas actualizadas y valiosas, consejos ágiles y confiables que les permita amplio crecimiento y desarrollo.

Conclusiones

El grupo de trabajo propone diseñar un programa que dé solución a la problemática de la empresa BDO que garantice a los nuevos empleados la oportunidad de conocer la organización, apropiarse de la misión y poder contribuir al logro de sus estrategias organizacionales.

Con este trabajo de investigación se busca ayudar a la Empresa BDO a mejorar los programas de inducción y entrenamiento con que cuenta en la actualidad, a fin de resaltar la importancia de la inducción del personal para el ejercicio de sus funciones de auditoría, aseguramiento, asesoría y consultoría empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos deducir que las ventajas de mejorar los programas de inducción y entrenamiento en la empresa BDO son: aumento del rendimiento laboral de la organización, favorecer el clima laboral entre sus colaboradores, disminuir los costos de reclutamiento, facilitar el aprendizaje de los nuevos funcionarios y mejorar sus habilidades y talento.

Recomendaciones

Con base en la información arrojada por la entrevista semiestructurada aplicada a la muestra y con el fin de solucionar la problemática que se presenta en la Empresa BDO debido a la falta de inducción y entrenamiento a los nuevos empleados contratados se recomienda:

Estructurar un programa de inducción y capacitación destinado a los nuevos empleados contratados por la empresa BDO en donde exista un departamento encargado de brindar toda la información de la organización a los trabajadores, servicios que presta, manual de funciones, mecanismos de evaluación de desempeño.

Se recomienda hacer uso de cartelera o herramientas tecnológicas (correo electrónico o WhatsApp) para el envío de información a los nuevos trabajadores de la Empresa BDO con el manual de funciones, reglamento interno de trabajo, programas de incentivos, compensaciones y otros temas que el departamento de talento humano estime conveniente.

Una vez analizada la situación actual de la empresa BDO se recomienda que, en futuras contrataciones de personal, los trabajadores tengan un espacio en donde sean presentados a sus compañeros antiguos, tanto directivos como operativos y administrativos. Es necesario concientizar al personal acerca de la importancia que tiene mantener un ambiente laboral adecuado, en donde todos puedan interactuar y apoyarse mutuamente para el desarrollo de sus actividades.

Es importante hacer seguimiento al programa de inducción y capacitación para verificar que cumpla con los objetivos, que los nuevos empleados se sientan satisfechos en la empresa y en sus puestos de trabajo con lo cual se disminuye la deserción y los costos de reclutamiento.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones. McGraw-Hill. (pp.329-375).<http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344>.
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 47-93) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250-291). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Selección de personal. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>
- Martínez, Jerly. (2021). Análisis de los procesos de inducción de la empresa Forpresalud IPS, de la ciudad de Bucaramanga durante el primer semestre del año 2021 [Proyecto opción de grado]. Repository.unad.edu.co.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40695/paramirezper.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp. 119-122).<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>
- Oltra Comorera, V. (2013).(pp.148-179). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Rada, Erasmo. (2019). Propuesta de inducción al personal que ingresa a laborar en la constructora Confuturo LTDA, en la ciudad de Montería [Proyecto opción de grado].
Repository.ucc.edu.co.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17469/1/2019_propuesta_inducci%C3%B3n_personal.pdf
- Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>
- Tarapuez, Alirio. (2020). Diseño del proceso de inducción y entrenamiento de la empresa FERSHOES del Municipio de Túquerres, Nariño [Proyecto opción de grado].
Repository.unad.edu.co.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38487/ymortegaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>