

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TIJUANA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TIJUANA**

**TEMA DE TESIS:**  
**DISEÑO Y MODELO DE GESTIÓN PARA INTEGRACIÓN DE PERSONAL**  
**CASO: RUFFO DE ALBA AGENTES ADUANALES S.C.**

**PRESENTA:**  
**ALBERTO SÁENZ ZAMORANO**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**DR. RODOLFO MARTINEZ GUTIÉRREZ**

Tijuana, Baja California. Diciembre 2020



"Año de Luceo Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

Tijuana, Baja California, **07/06/2020**

Asunto: Autorización de Impresión de Tesis

**DRA. YAZMIN MALDONADO ROBLES**  
**JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE**  
**POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**PRESENTE**

En lo referente al trabajo de tesis "DISEÑO Y MODELO DE GESTIÓN PARA INTEGRACIÓN DE PERSONAL CASO: RUFFO DE ALBA AGENTES ADUANALES S. C.", presentado por LIC. ALBERTO SAENZ ZAMORANO alumno(a) con número de control C18212877, de la Maestría en Administración, Informamos a usted que después de una minuciosa revisión, los miembros del comité manifiestan APROBAR LA TESIS en todas sus partes, en virtud de reunir las exigencias de un trabajo profesional y su vez satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias, por lo que se autoriza al interesado para que proceda de inmediato a la impresión del mismo.

**ATENTAMENTE**

Excelencia en Educación Tecnológica ®  
Por una Juventud Integrada al Desarrollo de México ®

**DR. RODOLFO MARTINEZ GUTIERREZ**  
**PRESIDENTE**

**DR. CARLOS HURTADO SANCHEZ**  
**SECRETARIO**

**CARMEN ESTHER CAREY RAYGOZA**  
**VOCAL**





**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Tijuana

"Año de Laura Vicario, Beata Madre de la Fección"

Tijuana, Baja California, **04 de diciembre 2020**

**OFICIO No. ITIS/DEPI/2020**  
**Asunto: Autorización de Impresión de Tesis**

**MARIBEL GUERRERO LUIS**  
**JEFA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES**  
**PRESENTE**

En lo referente al trabajo de tesis, "**Diseño y modelo de gestión para integración de personal caso: Ruffo de Alba agentes aduanales S.C.**", Presentado por **C. Alberto Sáenz Zamorano**, alumno de la Maestría en Administración con número de control **G18212877**; informo a usted que a solicitud del comité de tutorial, tengo a bien **Autorizar la impresión de Tesis**, atendiendo las disposiciones de los Lineamientos para la Operación de Estudios de Posgrado del Tecnológico Nacional de México.

Sin más por el momento le envío un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
*Excelencia en Educación Tecnológica®*  
*Por una Juventud Integrada al Desarrollo de México ®*

**YAZMIN MALDONADO ROBLES**  
**JEFA DE DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

Cp. Mensajero  
Cp. Archivo

 **EDUCACIÓN** |   
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TIJUANA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
E INVESTIGACIÓN**



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TIJUANA**  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

En la ciudad de Tijuana, B.C. del 08 de diciembre del 2020 **Alberto Saenz Zamorano** alumno del Programa de **Maestría en Administración** con número de control **G18212877** manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección de **Dr. Rodolfo Martínez Gutiérrez** y ceden los derechos del trabajo intitulado **Diseño y Modelo de Gestión para Integración de Personal. Caso: Ruffo De Alba Agentes Aduanales S.C.** al Tecnológico Nacional de México /IT Tijuana para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, figuras, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico: [rodolfo.martinez@tectijuana.edu.mx](mailto:rodolfo.martinez@tectijuana.edu.mx) Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



**Alberto Saenz Zamorano**  
**G18212877**

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios, en estos últimos años he tenido la necesidad de acercarme más a ÉL. Entre más cerca lo siento, más bendición obtengo...grato perfume yo quiero ser Señor, para TÍ toda la honra y la gloria.

Los siguientes agradecimientos son igual de importantes, no el orden.

A Oscar Zamorano, ya que él contribuyó a obtener el requisito que me hacía falta para inscribirme en esta Maestría.

Dora María, porque me enseñaste a querer bonito, y a ponerle más dedicación a las cosas.

La Maestra Cuamea Navarro, por empujarme cuando veía que bajaba la guardia, gracias por tu paciencia, apareces de nuevo en otra parte de mi proyecto de vida, muchas gracias.

Como olvidar a mi querida Ileana Apodaca, que me estuvo inyectando esa vitalidad y ofreciendo la ayuda cada vez que notaba que la modernidad y la tecnología no es lo mío, muchísimas gracias.

Mi amigo y socio, Lic Andrés Ruffo de Alba, quien fue quien me invitó a este proyecto tan interesante.

Mi familia querida, que con mis grandes defectos y mis decisiones tan mal acertadas me siguen queriendo.

A mis queridos maestros, que creyeron que compartiendo sus experiencias alcanzaríamos el éxito, así fue, no se equivocaron, lo hemos logrado.

A mis compañeros de trabajo, que a veces pienso, con estos muchachos, debería de seguir con un Doctorado, un equipazo el de Ruffo de Alba.

Mis compañeros de clase, que con tantas vivencias lindas y otras no tanto, estuvimos compartiendo este proceso tan hermoso.

A mis hermanos queridos cuatro guerreros, distintos, muy distintos, pero luchando por sus ideales, por sus prioridades.

Mi Madre hermosa, como pagarle lo que ha hecho por mí, me dio la vida, le regreso amor y atención, en abonos por que las circunstancias no permiten hacer más, pero sabes cuánto te amo, mi Madre Chula.

A todos los que de alguna forma contribuyeron para que su servidor lograra esta meta.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Planteamiento del Problema de Investigación -----	8
1.1 Antecedentes -----	9
1.2 Planteamiento del Problema -----	13
1.2.1 Definición del Problema -----	15
1.3 Objetivos -----	16
1.3.1 Objetivo General -----	16
1.3.1.1 Objetivos Específicos -----	16
1.4 Problema -----	18
1.5 Formulación de Hipótesis -----	19
1.6 Definición de Variables -----	20
Variables Dependientes-----	20
Variables Independientes -----	22
Introducción al Marco Teórico -----	24
2.1 Marco Teórico -----	25
2.2 Marco Referencial -----	31
3.1 Diseño de la Investigación -----	33
3.2 Sujeto de Estudio -----	35
3.3 Universo o Población -----	36
Selección de Muestra -----	37
3.4 Método y Técnica de Recolección de datos -----	38
Muestra Probabilística -----	38
Muestra No Probabilística -----	39
3.5 Diseño del Instrumento -----	40
Validez del Instrumento -----	41
Recolección de datos -----	44

Encuesta -----	47
Resultados -----	49
4.- 4.1 Análisis de Resultados -----	52
4.2 Análisis e Interpretación de los Resultados -----	52
4.3 Hallazgos -----	53
5. Conclusiones y Recomendaciones -----	60
5.1. Conclusiones -----	60
5.2 Propuesta -----	63
5.3 Recomendaciones -----	66
5.3.1 Recomendaciones para la empresa sujeto de investigación -----	63
5.3.2 Recomendaciones para investigaciones futuras -----	67

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Importancia de Diseño y modelo de gestión para integración de personal Caso: Ruffo De Alba Agentes Aduanales, SC y su implementación en el personal de nuevo ingreso al departamento de operaciones.

Idalberto Chiavenato (200) Administración de Recursos Humanos; Da testimonio de que en la sociedad moderna, casi todo proceso productivo se realiza por medio de organizaciones. Así como la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones.

El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesita.

Desde un punto de vista más amplio, las *organizaciones* son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos.

Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados

A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen.

Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.

Las organizaciones pueden tener objetivos lucrativos o no lucrativos. Existen organizaciones explícitamente creadas para lograr objetivos lucrativos como un modo de auto sustentarse mediante el excedente de resultados financieros y de la obtención de ganancias de inversiones o de capital.

También existen organizaciones que no necesariamente tienen el lucro como objetivo principal. Las *empresas* son ejemplos típicos de *organizaciones lucrativas*, pues cualquier definición de empresa considera necesariamente el objetivo de lucro.

Empresa; es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, materiales, tecnológicos, de mercadotecnia, etc.),



con la finalidad de lograr objetivos de *auto sustento* y de *lucro* mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

El auto sustento es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración a la actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad.

Chiavenato llama a las empresas u organizaciones, aquellas que constituyen sistemas abiertos. Definiendo como Sistema; al conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito.

Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (*inputs*) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar.

Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (*outputs*) para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias.

Es aquí donde se debe de percibir la necesidad de un buen Diseño y modelo de gestión para integración de personal.

## **1.1 Antecedentes**

El departamento de operaciones en Ruffo de Alba Agentes Aduanales, S.C. es un área que requiere de personal con ciertas capacidades, habilidades y conocimiento en temas específicos. La empresa enfrenta rotación de personal y falta de interés para capacitarse, superarse y aportar más conocimiento a la empresa. Por lo que es imprescindible conservar a los empleados que han superado la curva de aprendizaje y que incluso son proactivos y dinámicos en sus labores; por ello, es importante cuidar, en la medida de lo posible, que no haya rotación de personal. No obstante, se considera relevante que el personal se sienta parte de la empresa y que cuando se realicen nuevas contrataciones, los empleados recién incorporados, se integren a la compañía con mayor confianza y seguridad.

La ansiedad de cómo regenerar un factor de conductas o tácticas sociales es muy añejo. Apartando al margen los escritos y relatos religiosos, es probable ver esta intranquilidad en muchos escritos habituales, por mencionar, en las leyendas o alguna otra narración.

Es evidente que siempre hay algo que hacer respecto a las conductas mostradas al ingresar a un nuevo empleo.

Cuando el personal recién contratado se integra a Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C. recibe un saludo como bienvenida a la empresa. Sin embargo, la experiencia de diferentes organizaciones públicas y privadas manifiestan que la implementación de un programa de inducción, así como un diseño y modelo de gestión para integración de personal, es sumamente significativo para que el empleado recién contratado, conozca la misión, visión y objetivo de la empresa, la información general sobre la operación de la empresa y las distintas áreas que la componen. Por otro lado, el diseño o modelo de gestión, deberá incluir aspectos más específicos del área de operaciones de Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C. y de las tareas que habrá de desarrollar el nuevo empleado. La implementación de dicho diseño resultará interesante, beneficioso y generará certeza jurídica, de tal forma que, en poco tiempo, el empleado podrá integrarse de lleno a sus labores con la seguridad que cuenta con la información necesaria para ello.

La habilidad de gestión para integración que presente Ruffo de Alba dará cuenta de las normas y acciones para situar a los nuevos elementos y simplificar su proceso de integración y socialización, tanto en su posición de trabajo como a la empresa.

El movimiento del nuevo colaborador por el desarrollo de inducción, es una faena paulatina que compromete trasladar al personal de operaciones a las posturas, criterios, estimaciones y muestras de comportamiento que la empresa espera, siendo este el instrumento que, primeramente, posibilitará la reducción de angustia que provoca el desafío del nuevo puesto.

Esto conlleva que el personal de nuevo ingreso se familiarice con la encomienda y la conformidad a sus similares de área y adquiera intuición de las actividades que desarrollará abreviando el periodo de adecuación en su nuevo ámbito.

La integración es imprescindible, permite contar con perspectivas claras de los nuevos empleados, ayudará en la afinidad de éstos con la empresa, aportando

esfuerzos que sostendrán su motivación, originando pactos, y cooperación para lograr alcances satisfactorios en períodos prudentes.

Un diseño y modelo de gestión para integración, es básico en la fase de adaptación de los nuevos empleados, de hecho, contribuye en la determinación o no de renunciar a la compañía. Se requiere para una ágil adaptación con las reglas y procesos en el puesto, el nuevo elemento pudiera renunciar al sentirse incapacitado por no recibir una adecuada gestión de integración.

Es muy importante tomar en cuenta algunos aspectos en la selección de personal y dar lectura algunas obras que hablan al respecto.

Una de ellas puede ser la de Alles Martha (2010) en su obra Selección de competencias, libro hecho para personas relacionadas con diseños de inducción, pudiendo ser personas que formen parte de grupos de todo tipo, que tienen la tarea de llevar a cabo procesos de selección de prospectos o personal, pudiera aplicarse a encarados internos de empresas de servicios; jefes futuros de personas que serán reclutadas, así mismo para individuos que se dedican al estudio de buscadores de empleos.

También cita ideas básicas de una forma de seleccionar prospectos, menciona Alles que estos conceptos no han cambiado mucho, si cambian algunos aspectos, como la tecnología, que ha evolucionado notablemente, sin duda la aparición repentina de las redes sociales. Las cuales han provocado la variación de la comunicación en los jóvenes, así como su comportamiento, las formas de trabajar, que hoy en día puede ser virtual, método de trabajo utilizado últimamente por diversas empresas. Algunas obligadas por la nueva normalidad, otras como pruebas para llevar a cabo tareas u obligaciones laborales llevadas a cabo desde cualquier lugar.

Alles en sus trabajos comparte su opinión del término competencia, el cual hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

La gestión para integración es un cúmulo de objetivos, políticas, procesos, preceptos asignaciones de labores, movimientos instruidos, procesos a utilizar y otros componentes por emplear para lograr una mentalidad definida.

Asimismo, pudiéramos definirlo como un grupo de acciones que se llevan a cabo dentro de la administración de personal con la intención de incorporar, orientar y conducir al reciente integrante al entorno laboral.

Según Colmenárez (2008) en su trabajo titulado “Proceso de Inducción del personal docente en el decanato de Administración y Contaduría de la UCLA” la gestión para integración también se define como una serie de tareas vinculadas y estructuradas en forma secuencial que contribuyan a familiarizar al nuevo elemento a las políticas estructurales y objetivos de una determinada empresa, ajustado por una sucesión de funciones, tiempos y mandatos que busquen que el nuevo empleado se habitué a la empresa (“Proceso de Inducción del personal docente en el decanato de Administración y Contaduría de la UCLA”).

Menciona que la satisfacción laboral es el elemento clave para garantizar el rendimiento del recurso humano en cualquier organización. Viene dada por la atención oportuna de requerimientos y necesidades en los planos, personal, laboral, profesional y social comunitario, desde el momento inicial en que el empleado se incorpora al grupo de trabajo; de allí que la comunicación y la motivación permanentes y por diversas vías, son fuentes primigenias de satisfacción o insatisfacción en los grupos laborales dependiendo de cómo, cuándo y a través de que estrategias se dan.

Por su parte, Claudia Corral (2011) en “La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio”, enfatiza que el programa de inducción debe ejecutarse apegándose, a diseños y modelos de gestión en los tiempos señalados para cada actividad, permitiendo que no se alargue demasiado, pues la capacidad de atención de quien se integra disminuye, por ello lo aconsejable es que si el programa es muy extenso se realice en varias sesiones.

## 1.2 Planteamiento del problema

En este sentido, el proceso de diseño y modelos de gestión para integración, adjudica los lineamientos correspondientes que necesitan ser reflejo de lo que busca la empresa, a través de la prestación de sus servicios profesionales; estos ayudaran en el desarrollo de los valores y logros particulares del debutante trabajador, el cual es el elemento clave en la encomienda, propósito y efectividad que Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.; infunde, en el área de operaciones.

Idalberto Chiavenato (2000) Administración de Recursos Humanos. Menciona que la Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales.

Chiavenato señala que los orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos, para aminorar sus diferencias.

Este interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación.

Alrededor de la década de 1950, se llamó Administración de Personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente; desde entonces se avizoraba una necesidad de modelo de gestión para integración.

Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La Legislación Laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones, crecían desproporcionalmente.

Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades organizacionales.

A pesar de que la Administración de Recursos Humanos abarcaba todos los procesos de Administración de Personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas deberían de ser administradas por la organización o por un área central de Administración de Recursos Humanos.

Sin embargo, con las características del tercer milenio (Globalización de la Tecnología, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e impredecibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos, ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes activos y dependientes; ahora administran con las personas.

Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales, detectadas al momento de aplicar un modelo de inducción.

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos.

Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.

Así, nos parece que es mejor hablar de Administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

### **1.2.1 Definición del problema**

Es indispensable implementar un diseño y modelo de gestión para integración de personal operaciones en Ruffo de Alba Agentes Aduanales S. C.; ya que esto contribuirá para seguir manteniéndonos en el mercado laboral de la prestación de Servicios Profesionales de Comercio Exterior. Es significativo resaltar que las compañías que cuentan con su diseño y modelo de gestión para integración de personal, consiguen el estímulo y compromiso de los nuevos integrantes para que éstos continúen con ímpetu en la empresa.

Rodriguez Valencia. (2007). Administración Moderna de Personal. Cita en su obra que aplica el enfoque de sistemas a la administración de recursos humanos, modelos de gestión de integración proporcionando al estudiante y profesional en dicha área, una imagen, un perfil, un aspecto diferente de observar los problemas del personal, implantando como diferencia un considerable realce en la trascendencia del todo, frente a cada una de las partes que la componen.

Mondy & Noe, (2005) Administración de Recursos Humanos, mencionan que; aunque los empleados representan hasta el 80 por ciento del valor de una empresa, es difícil medir y entender cómo contribuyen al resultado final del análisis financiero.

Refieren que un buen modelo de inducción en la administración de recursos humanos puede contribuir para lograr objetivos organizacionales. Por lo cual los Gerentes que tienen personal a su mando, logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros, esto requiere una Administración de Recursos Humanos eficaz y un buen modelo de inducción, éstas áreas enfrentarán diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante, incluyendo sus redes sociales muy influyentes en los últimos tiempos; además con ésta, la irrefrenable competencia global que ha obligado a las pequeñas y medianas empresas a tener más consciencia de los costos y la productividad.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Considerar un diseño y modelo de gestión de integración de personal para que los colaboradores de nuevo ingreso puedan lograr una visión y percepción clara de las actividades que va a desarrollar con anticipación a su ubicación física en el puesto que ocupará en Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.

Donde deben de resaltar los valores, por mencionar algunos, ética, integridad y conciencia social.

#### **1.3.1.1 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico entre el personal ya contratado, sobre la importancia de un diseño y modelo de gestión para integración de personal en la empresa e identificar los aspectos clave para la elaboración de un programa de integración.
- Diseñar un modelo de gestión para integración de personal de nuevo ingreso al área de operaciones de la empresa Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.
- Implementar, si fuera el caso, el diseño y modelo de integración de personal a los nuevos empleados y recabar información sobre la percepción o beneficio de su aplicación.

A partir de la definición de talento como; capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad; y vinculando este concepto con el mundo de las organizaciones, podemos relacionarlo con las descripciones de puestos y otras buenas prácticas de recursos humanos.

Empleando una frase común, logramos compartir que; para contar con talento, necesitamos experiencia y algunas particularidades de identidad, que de conformidad con una un dictamen pudiéramos definirlo como como reto.



Un colaborador que labora, domina, sin intención un grupo de experiencias que pudiéramos definir las como “X” y otras características competitivas que pudiéramos señalarlas como “Y”.

De las experiencias que podemos enumerar podemos citar desde lo más concreto que exprese relacionado con los estudios de este sujeto, como normatividad aduanera, o hasta una sucesión o encadenamiento de conocimientos prácticos que no indispensablemente utilizará en sus labores diarias, como dominio de travesías, colonias, rutas, que en determinado caso pudiera emplear en sus día a día,

Algo semejante pudiera ocurrir con los retos: Los colaboradores cuentan con un grupo de habilidades, las cuales pudieran poner en práctica en sus labores y las demás podrá no ocuparlas.

Así mismo, un colaborador “Z” en su trabajo pudiera utilizar las experiencias y características X y “Y”. Este colaborador al momento de poner en uso esas destrezas ordenadas, pudiéramos aludir a la confluencia de estos subgrupos.

El colaborador sitúa las acciones en el mismo momento, se requiera o no. En esa circunstancia el colaborador solventa el tema a partir de una experiencia no necesaria para esa acción, así mismo adicionó sus referidas capacidades, que le posibilitaron expresar más creatividad, adicionando experiencia compartidas en su trabajo.

Las particularidades de la personalidad, generan sin duda competencias y estas pueden llevar al logro de los objetivos, no simbolizan una peculiaridad de la personalidad, sino solamente las que trasladarán al colaborador al éxito deseado.

De nuevo en la confluencia de los subgrupos de experiencias y habilidades, referentes de un colaborador, concentrándose en el perfil de una posición, contemplamos que para que los objetivos se cumplan, obligatoriamente debe de existir la confluencia de una sucesión de componentes.

En el establecimiento de algún perfil, es necesario una serie amalgamas, relacionadas entre habilidad y discernimiento. El patrón de habilidad y discernimiento cambiará de ubicación en ubicación, de empresa a empresa.

## 1.4 Problema

En Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.; últimamente se ha experimentado rotación de personal en el área operativa, que ha provocado la búsqueda de candidatos que en la mayoría de los casos son elementos recién egresados o están por concluir su educación superior; estos postulantes, ahora ya miembros del equipo, con la teoría fresquecita, requieren saber las políticas de la empresa que los ha contratado, necesitan percatarse de la configuración del estilo de trabajo que está por desempeñar, requieren entender las características de las funciones que se le encomendarán.

Podemos decir que en Ruffo de Alba el desarrollo es muy importante, esta área podemos segmentarla en enseñanza y formación: la enseñanza representa al colaborador con las características para el puesto, mientras que la formación es preparar al colaborador para el entorno dentro y fuera del área laboral.

Las personas, desde su hogar hasta su retiro, coexisten en su ambiente constantemente, recibiendo y ejerciendo algunas de las influencias cotidianas, esto es parte de la enseñanza que se adquieren del entorno social durante la vida, depende del ser humano si las adapta a su entorno de su vida laboral o en sus valores sociales.

Podemos afirmar que, al recibir una nueva persona en el departamento de operaciones de Ruffo de Alba, ya cuenta con algunas costumbres, habilidades o vicios, esto pudiera en su caso enriquecer o perjudicar su entorno, así mismo podemos señalar que la enseñanza que pueda recibir de parte de la empresa puede colaborar en su nueva formación y en un sentido de pertenencia muy adecuado para los fines propuestos y preestablecidos.

La enseñanza compartida en la empresa contribuye para que al implementarse un sistema de gestión para integración el colaborador se sienta como parte de algo que representa, que debe de proyectar con orgullo, proyectarlo de forma gradual.

## 1.5 Formulación de hipótesis

Un diseño y modelo de gestión para integración de personal, presenta con determinación, testimonio al nuevo trabajador, el modelo y la formación empresarial de Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C., con la intención de que se constituyan y adhieran a la forma de prestación de servicios que la compañía requiere. Esta fase tiene la finalidad de presentar evidencia al nuevo colaborador sobre el modelo y pauta a seguir de acuerdo a los objetivos de la empresa, con la intención de que puedan sumarse de forma práctica al modelo de trabajo de Ruffo de Alba. Es significativo resaltar que las compañías que cuentan con su modelo de gestión para integración, consiguen el estímulo y compromiso de los nuevos integrantes para que éstos continúen con ímpetu en la empresa.

Evelyn Alejandra Colcha Villacrés (2016) La Inducción Laboral y su influencia en el desempeño organizacional del personal de la empresa Textiles Jhonatex Ciudad Ambato Provincia Tungurahua. Informe final del Trabajo de Graduación o titulación previo a la obtención del título de Psicología Industrial. Comparte que en el mundo existe mayor conocimiento y aplicación en el tema de inducción laboral, por lo tanto, perenemente están profundizando día a día su definición y los alcances que este concepto tiene para que llegue de mejor manera a las personas y organizaciones.

Chiavenato comparte; La *capacitación* es el *proceso educativo de corto plazo*, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La *capacitación* entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo.

Capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

la *capacitación* es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la *capacitación* es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa.

En este sentido, la *capacitación* no es un *gasto*, sino una *inversión* que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena. El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. *Transmisión de información*: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.

Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. *Desarrollo de habilidades*: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3. *Desarrollo o modificación de actitudes*: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

## **1.6 Definición de Variables**

### **Variable Dependiente:**

Elaboración de un diseño y modelo de gestión para integración de personal.

Concepto: La inducción o integración es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para coadyuvar en la integración al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Chiavaneto Administración de Recursos Humanos (2000); invoca: El hombre es un animal social con una incontenible tendencia a la vida en sociedad.

El hombre vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos, esto implica que, las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones.

Integrarse a un nuevo empleo o a una nueva empresa, en ocasiones causa conflicto; podemos señalar que, en esas empresas, los gerentes administran personas, los gerentes administran grupos y los gerentes administran organizaciones. En estos casos, los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de organizaciones.

Sin embargo, la *variabilidad humana* es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, el cual está sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables, que pudieran generar grandes diferencias en aptitudes, así como los patrones de conducta aprendidos son diversos.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad, pero, un modelo de gestión de integración contribuye en tiempo y forma a la adaptación del nuevo integrante a las labores de las empresas.

Antiguamente, la Administración de Recursos Humanos se caracterizaba por definir políticas en las que a las personas se les consideraba de manera genérica y estandarizada. Las técnicas de Recursos Humanos trataban a las personas como si todas fueran iguales, homogéneas.

Actualmente, las diferencias individuales se toman cada vez más en cuenta: la administración de recursos humanos hace hincapié en las diferencias individuales y en la diversidad en las organizaciones. La razón es sencilla: cuanto mayor es la diferencia entre las personas, tanto mayor su potencial de creatividad e innovación.

Dado que las organizaciones están compuestas por personas, el estudio de éstas constituye el tema básico en el análisis de las organizaciones y especialmente en el de la Administración de Recursos Humanos.

Pero, aunque las organizaciones están compuestas por personas y éstas necesitan incorporarse a las organizaciones para lograr sus objetivos, esta alianza no siempre resulta fácil, porque las organizaciones son diferentes entre sí y lo mismo ocurre con las personas.

Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Donde cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables.

La *cognición* es la manera en que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona ve, siente y percibe el mundo a su alrededor. Asimismo, es lo que establece la creencia y la opinión personal respecto a uno mismo o al mundo exterior. Para comprender la conducta de las personas en el ámbito de esta exposición.

### **Variable Independiente**

Estimular al nuevo personal mediante la gestión de integración en Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.

Inducción: Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. Asimismo, el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas y principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa (Santiz, 2013).

Chiavenato señala que; el campo del desarrollo organizacional continúa vigente y se sustenta en los conceptos y los métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de ésta al largo plazo, mediante intervenciones constructivas en

los procesos y en las estructuras organizacionales.

Los distintos autores que abordan el desarrollo organizacional presentan planteamientos muy variados. se desarrolla una tecnología diferente y específica, la cual permite combinaciones diversas, que dependen de las clases de problemas organizacionales implicados y del estilo de trabajo y la consultoría que serán delineados.

Muchos trabajos de Desarrollo Organizacional son desempeñados por consultores externos que operan fuera de la organización y que suelen ser miembros de un grupo de asesoría o de un despacho independiente.

Otros son desempeñados por un consultor interno o también por un especialista que trabaja dentro de la organización directamente con la administración de línea. Por lo general, el consultor interno o el externo forma un equipo para desarrollar el proceso de cambio.

El concepto de desarrollo organizacional se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización. Para entender el desarrollo organizacional es necesario conocer sus supuestos básicos, que son los siguientes.

#### Concepto de organización.

Los especialistas en Desarrollo organizacional adoptan un concepto conductista de la organización. Se adopta el concepto tradicional con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

Adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refiere a las distintas actividades y a la coordinación que existe en la organización y recuerdan cuando dicen que las personas contribuyen a las organizaciones, en lugar de permanecer ellas mismas (las personas) totalmente pasivas en las organizaciones.

Las contribuciones de cada participante a la organización varían en función de las diferencias individuales, así como del sistema de premios y remuneraciones que adopte la organización. Este concepto toma en cuenta el hecho de que toda organización actúa en determinado medio ambiente; dado que su existencia y supervivencia dependen de la forma en que se relacione con ese medio, se deduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan al medio en el cual opera.

Otros autores adoptan una posición más antagónica con relación al concepto tradicional de organización, donde los sistemas orgánicos permiten que los

participantes adquieran conciencia social y ello hace que las organizaciones tengan conciencia colectiva de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirse mejor hacia ellos.

### **Introducción al marco teórico.**

De acuerdo a lo manifestado por Santiz (2013) es necesario conocer las etapas de la inducción de la siguiente manera:

Primera etapa. Se proporciona información general acerca de la organización. Recursos Humanos presenta temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la empresa, hace un repaso de las políticas procedimientos y sueldos de la organización. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

Segunda etapa. Donde el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado con antigüedad del departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa, son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros empleados para que conozcan.

Tercera etapa. Implica la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Recursos humanos ayuda a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa.

Estas etapas fortalecerán el esquema de modelo de gestión de integración, obteniendo un buen diagnóstico del nuevo colaborador.

Dessler, Administración de personal (2001) Cita, de modo sencillo de asimilar, un análisis amplio de las formas y técnicas básicas para administrar al personal, tanto a los estudiantes como a los administradores en activo.

También incluye varias particularidades específicas, reflexiona casi en su totalidad, en asuntos sustanciales, para la administración de personal, como el análisis



de los puestos, las pruebas, la compensación y la evaluación, también incluye la administración de personal y la organización de alto rendimiento.

La globalización, la desregulación y los avances tecnológicos, así como las influyentes redes sociales, provocan que las organizaciones actuales deban ser más competitivas para poder sobrevivir.

Algunas secciones de esta obra muestran la apariencia en que los administradores pueden construir, mejores empresas, así como más rápidas y competitivas, por medio de la administración de personal y un buen modelo de gestión para integración.

Dessler menciona que no solamente los gerentes de personal o recursos humanos requiere de un principio de bases sólidas o de conceptos y técnicas de la administración de personal, para ejercer sus labores.

Dessler subraya la trascendencia del personal para lograr compañías mejores, más rápidas y más competitivas. Presenta, además, cómo una o varias empresas están usando métodos modernos de administración de personal y un buen modelo de gestión para la inducción para conseguir organizaciones mejores.

Así mismo hace hincapié en exteriorizar aplicaciones prácticas que todos los administradores y no nada más aquellos que tienen la nominación de “gerente de personal” pueden aplicar en sus actividades diarias. Como, por ejemplo: cómo entrevistar a los candidatos, evaluar el desempeño, manejar las quejas y evitar los problemas de seguridad, solo por mencionar algunos.

## **CAPÍTULO II. FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. Marco teórico.**

El personal de nuevo ingreso a una empresa o institución, así como aquel que es transferido a otra área o en su caso, que es promovido a un nivel jerárquico mayor, puede mostrar incertidumbre, inseguridad y hasta un sentimiento de frustración, en especial en el recién contratado, debido a que desconoce el ambiente laboral y la organización de ésta (García, 2014).

## **La importancia de la socialización.**

La socialización del nuevo empleado con el resto del personal es sumamente importante, ya que podrán disminuir los sentimientos adversos y permite relacionarse con sus compañeros para buscar su integración en el nuevo grupo de trabajo (Gómez, 2008). Asimismo, al recibir información precisa y concreta sobre las funciones a desempeñar y conocer con más detalle la institución a la cual se está incorporando, el empleado comienza a tener un sentido de aceptación.

## **Inducción.**

Mendoza (2013) llama “periodo de inducción” al tiempo de ajuste cultural entre el empleado y la empresa, en la cual es imprescindible que el trabajador conozca la cultura de la empresa y se establezcan los vínculos necesarios.

Muchas de las instituciones y empresas no desarrollan ni implementan programas o talleres de inducción o gestión de la integración para el personal de nuevo ingreso, ignorando los sentimientos y retos que el empleado tiene que afrontar, en tanto es “aceptado” o “incluido” en el grupo de trabajadores.

De esta manera, la inducción o integración se puede definir como un proceso administrativo de recursos humanos que ofrecen las empresas e instituciones al personal recién contratado, para que cuente con información suficiente y que en el menor tiempo posible se integre al puesto de trabajo con confianza y seguridad, contribuyendo al logro de los objetivos y metas de la empresa (Colmenárez, 2008).

Alles Martha; Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencia (2007) comparte que, cuando las organizaciones se ocupan de la gente cuentan con un área de Recursos Humanos o Capital Humano en lugar de una "oficina de personal".

Aplican, además, buenas prácticas en la materia; parte de los objetivos a lograr radican tanto en la buena selección de las personas como en las políticas de retención, y -un aspecto muy importante- en el desarrollo del personal. Menciona la capacitación de profesionales en base a las capacidades, el compromiso y la capacidad de acción.

## **Programas de orientación o integración.**

Soto (2007) sugiere que los programas de orientación, integración o inducción deben considerarse en dos vertientes: la primera, orientada a temas propios de la empresa, tal como organización global y prestaciones de los empleados, entre otros y la segunda, tiene que ver con el puesto de trabajo, incluyendo la presentación de las personas con las que tendrá que interactuar.

Para que el modelo de gestión de integración cumpla con su cometido, es preciso diseñarlo y que contenga ciertos apartados, de forma tal que contemple aspectos primordiales para que el nuevo empleado se sienta parte de la empresa.

## **Conceptos para administrar al personal.**

Gary Dessler (2001) Administración de Personal. Menciona que casi todos los expertos, están de acuerdo que todos los gerentes, cumplen con cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar. En total estas funciones representan el proceso de administración, algunas actividades específicas incluidas en cada función serían:

**Planificar:** Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; elaborar planes y pronósticos, es decir predecir o proyectar una situación futura.

**Organizar:** Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos, delegar funciones en los subordinados; establecer canales de autoridad y de comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

**Proveer de personal:** Decidir qué tipo de persona se habrá de contratar, reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer normas para su desempeño; compensarles; evaluar su desempeño; brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.

**Dirigir:** Encargarse de que otros cumplan con su trabajo, conservar la moral y motivar a los subordinados.

**Controlar:** Establecer estándares como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar el desempeño real contra estos parámetros; tomar las medidas correctivas necesarias.

Estas funciones pudieran aplicarse obteniendo resultados de diagnóstico en un buen modelo de gestión de integración, proporcionado por la Administración de Recursos Humanos, previa integración del colaborador al área que le será asignada y contribuirá para que el nuevo colaborador perciba ese sentido de pertenencia.

Alles Martha (2012) Dirección estratégica de Recursos Humanos, señala que:

### **Valores corporativos**

El grupo de empresas “Hijos de La María” ha definido con un consultor de la capital del país una serie de conceptos que han tomado el formato de *Valores de la organización*.

La tarea realizada generó un gran entusiasmo entre todos los dueños del grupo empresarial, de fuertes convicciones religiosas y morales.

Martha Alles comparte que, a partir de la definición de estos Valores, que se realizó hace cinco años, se llevaron a cabo una serie de actividades para presentarlos a todas las personas que integran el grupo empresarial, desde festivales benéficos donde se compartieron los valores con los habitantes de la comunidad, hasta una campaña publicitaria.

Entre otras cosas se publicitaron los valores en cuadernos escolares destinados a los hijos de los empleados, y se imprimieron láminas que fueron enmarcadas e incluso pegadas sobre los escritorios y en los vidrios de las ventanas de las oficinas.

La difusión fue muy amplia.

Una vez que se hicieran estas acciones de difusión, no se recurrió a otras campañas. Por eso, Alles menciona, que hasta hoy quedan varias de las láminas pegadas aquí y allá y los cuadros “oficiales” con los valores. Se pueden encontrar

algunos de estos cuadros en las oficinas de los gerentes generales y de los gerentes de Recursos Humanos de cada una de las empresas del grupo.

Posteriormente se terminó la relación con el consultor, cuya labor concluyó después de la campaña de difusión que, como ya se dijo, fue muy intensa.

Los valores del grupo “Hijos de La María” son:

- Ética.
- Integridad.
- Conciencia social.
- Preocupación por el medio ambiente.

Se pudiera adaptar la publicitación de algunos valores de Ruffo de Alba a los nuevos colaboradores, buscando que éstos encajen en ellos.

Por otra parte, Bermúdez (2012) hace una reflexión sobre la visión empresarial de hace algunas décadas, que buscaban en sus nuevos empleados la permanencia y lograr el sentido de pertenencia, enfocada a procurar una relación duradera en la empresa y evitar la rotación de personal. Contrariamente a lo que las empresas actuales se están convirtiendo al apegarse a una cultura cambiante que busca personal externo o terceros que no pretendan ser protagonistas de la empresa, sino colaboradores de ella.

Idalberto Chiavenato. (2000). Administración de Recursos Humanos. Comparte en su obra que: La palabra *capacitación* tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la *capacitación* sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.

También otros autores se refieren a un área genérica, llamada *desarrollo*, que dividen en *educación* y *capacitación*: la *capacitación* significa preparar a la persona

para el puesto, mientras que el propósito de la *educación* es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. Pero para Chiavenato la *educación* se refiere a todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.

Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios patrones personales; pero podemos mencionar que la *educación* puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, pero también se puede desarrollar de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido.

La *educación* es la preparación para la vida y por la vida. Se puede hablar de varios tipos de *educación*: *social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.*; pero el tipo de *educación* que nos interesa es la *educación profesional*. Por lo tanto, la *educación profesional* es la *educación*, institucionalizada o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas:

– *Formación profesional*: es la *educación profesional*, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión; pero las escuelas pueden ofrecer la formación profesional y también las propias organizaciones.

– *Desarrollo profesional*: es la *educación profesional* que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto.

Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas, y se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.

*Capacitación*: es la *educación profesional* para la adaptación de la persona a un puesto o función, y sus *objetivos* están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él.

Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en *capacitación*; en estas empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto.

Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo.

Este trabajo se enfocará a diseñar un modelo de gestión para integración de personal, dado que la empresa Ruffo de Alba Agentes Aduanales, S.C. no cuenta con un modelo de este tipo, cuyo propósito es que el personal ya contratado y el de nuevo ingreso al departamento de operaciones conozcan de primera mano, toda la información referente a la empresa, el cual beneficiará a los empleados y a la compañía.

## **2.2. Marco referencial.**

Muchos son los trabajos realizados que avalan y sostienen que un modelo de gestión para integración de personal es relevante e imprescindible en todas las organizaciones, otorgando grandes ventajas cuando los empleados que ya laboran y los de nuevo ingreso, reciben la información correcta y adecuada relativa a la empresa y a su entorno (Turró, 2018).

Tanto instancias del sector privado (Corral, 2011; García, 2014; Mendoza, 2013) como dependencias públicas (Gómez, 2008) e instituciones de educación (Colmenárez, 2008) requieren de un modelo de gestión de integración que sea,

implementado y evaluado acorde a la organización, en el que participen las diferentes áreas gerenciales, administrativas y operativas

Corral (2011) hace una revisión de trabajos previamente realizados y analiza los puntos que debe contener un modelo de gestión para integración de personal, proponiendo un esquema que engloba los temas más esenciales para su estudio.

El modelo de gestión para integración de personal debe de ser suministrado al personal de nuevo ingreso, se debe de presentar como una opción de sencillo acercamiento e importante oportunidad para estimular la integración del personal con grandes oportunidades de lograr estándares sobresalientes de productividad.

Es además un periodo de desarrollo administrativo que se lleva a la práctica en las empresas, con el cual se presenta al personal de nuevo ingreso el testimonio necesario para que alcance la certidumbre y seguridad para adaptarse con confianza a su nuevo puesto de trabajo. Busca otorgar al personal de nuevo ingreso la información necesaria de la prestación de servicios en la empresa.

Para que el diseño y modelo de gestión para integración de personal sea positivo, debe llevarse a cabo cercano a la fecha de ingreso del empleado, instante que encaja con el nivel máximo de esperanza o posibilidades del nuevo elemento, por lo tanto, es el tiempo en que los procesos de atención del personal producen excelentes beneficios para los colaboradores y para la empresa.

Un modelo y diseño para integración de personal debe considerar todas las actividades pertinentes que coadyuven al nuevo empleado a conectarse con su ambiente laboral y a relacionarse con sus compañeros; de esta manera, tendrá claridad sobre la historia de la empresa, las políticas de ésta, sus funciones, obligaciones y derechos, entre otros aspectos (Corral, 2011).

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

En este apartado se describe el diseño de investigación, los participantes en el estudio.



### 3.1. Diseño de la investigación.

Para realizar esta investigación se utilizó un diseño con enfoque cualitativo y el alcance de ésta fue descriptivo, lo que representa estudiar, examinar y analizar sistemáticamente las propiedades, características y rasgos importantes del grupo de estudio, además se buscó identificar las metas y objetivos que permitan alcanzar el propósito del estudio.

Martha Alles menciona en que: Las competencias pueden "verse" a través de los comportamientos

"Desarrollo de competencias" actúa sobre los comportamientos para mejorar las competencias

Las competencias se encuentran en la parte más profunda de nuestra personalidad

Para desterrar la idea generalizada de que talento es *un don que se tiene o no se tiene*, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior.

La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar.

Sin dejar de reconocer la importancia de los conocimientos en la performance de las personas, a partir de este ahondamiento sólo nos ocuparemos del desarrollo de competencias como la manera más adecuada para el desarrollo del talento humano.

Al menos se hará foco en este aspecto, aunque el tema referido a los conocimientos puede ser mencionado de manera colateral.

Para Martha Alles el Talento va de la mano de las siguientes aptitudes:

Dirección de equipo.  
Ética.

Prudencia.  
Justicia.  
Temple.  
Adaptabilidad al cambio.  
Innovación.  
Cosmopolitismo.  
Desarrollo de las personas.  
Liderazgo.  
Comunicación.

Una persona con talento para ser un alto ejecutivo deberá tener un alto desarrollo de las mencionadas competencias o de otras, si así lo requiriera un negocio en particular.

Sólo hemos tomado competencias relevantes a modo de ejemplo, las cuales son, además, las que representan el perfil de un alto ejecutivo.

De acuerdo con lo expuesto, para tener éxito en un puesto de trabajo se requieren ciertas competencias que marcarán la diferencia entre un desempeño malo, uno estándar y uno superior, pero al mismo tiempo serán necesarios ciertos conocimientos.

Según nuestra experiencia profesional, menciona Alles la proporción entre ambos elementos, revela que tiene mayor peso o significado la parte "blanda" o "soft", que técnicamente se denomina como "competencias".

Analizando, y aceptando que las competencias mencionadas tienen relación con un puesto ejecutivo alto, será necesario que quien asuma este puesto conozca, además, acerca de los mercados o finanzas o algún otro tema importante según la organización de la que se trate.

Sin embargo, sin las competencias mencionadas -aun contando con los conocimientos- esa persona no podrá llevar adelante su función.

En cambio, si posee un alto desarrollo de las competencias y carece de algunos de los conocimientos necesarios, podrá adquirirlos o pedir soporte a algún colaborador que los posea.

### 3.2. Sujeto de Estudio.

Para el presente trabajo se tomó en cuenta la participación, cualidades y características de empleados del departamento de operaciones de Ruffo De Alba Agentes Aduanales.

Martha Alles señala que: Los esfuerzos para el desarrollo del talento humano que hacen las organizaciones suelen ser importantes, o al menos existe una fuerte preocupación al respecto. Muchos directivos, preocupados por el tema, no encuentran cómo encararlo y en ningún caso tratamos de decir que el desarrollo del talento humano puede ser sencillo o mágico; por el contrario, presenta muchas dificultades.

Admitiendo esta realidad, y considerando además que si el desarrollo es posible este demandará cierto tiempo, nuestra propuesta consiste en, primero, determinar qué significa el talento para una determinada posición laboral, y luego expresarlo en términos de competencias.

Tener talento para una determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado determinado. La comparación del talento requerido versus el talento de la persona evaluada permite, a su vez, segmentar la brecha existente competencia por competencia.

A partir de allí se deberá analizar el grado que cada persona posee de cada competencia, y una vez conocida la brecha entre el nivel requerido y el nivel existente se podrán realizar acciones para reducirla o eliminarla. No descartamos ninguno de los métodos utilizados frecuentemente y se pudieran agregar otros, que, si bien pueden no ser totalmente novedosos, se pudieran presentar de una manera orgánica en las guías de desarrollo.

La propuesta es simple, al menos en lo que respecta a su comprensión: dividir el "talento requerido" en partes, de modo de accionar sobre las mismas. Para los que no estén familiarizados con la metodología de gestión de recursos humanos por competencias, es oportuno recordar que las competencias se expresan a través de una definición y que las mismas se abren, a su vez, en grados.

En la metodología de trabajo, se ha desagregado aún más las competencias, llevándolas al nivel de *comportamientos observables*, lo cual es pertinente para quitar el halo de misterio o magia que puede, y suele, dársele al talento, el cual puede ser desglosado en competencias que a su vez se pueden abrir en grados, y estos en comportamientos observables.

A partir de esta apertura se puede evaluar el talento, detectar las brechas y, si bien no será sencillo, también emprender acciones para mejorar el talento, allí donde las brechas nos indiquen que es necesario.

NO OLVIDAR, dice Martha Alles

Para un exitoso programa de inducción o de desarrollo profesional de las personas se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición que la persona ocupa en el presente o cualquier otra que eventualmente pueda asumir en el futuro. En su trabajo Martha Alles toma en cuenta los conocimientos, no porque los mismos no sean importantes, sino porque su obra está dedicada a tratar -exclusivamente- el aspecto *diferenciador* que permite alcanzar un desempeño superior en las personas, es decir, las competencias.

Si se queda con la idea de que una persona es "*competente o no*", que talento es un "*conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres*", estos conceptos tendrán un efecto paralizante, que no nos permitirá accionar sobre el talento de modo alguno.

Si se acepta la propuesta de que el talento puede segmentarse en competencias, se podrá actuar, tanto desde una postura individual como desde las organizaciones, para desarrollar el talento a través de acciones dirigidas a incrementar las competencias, o guiando a las personas para que lo hagan.

### **3.3. Universo o población.**

La población que participó fueron los elementos que conforman el departamento de operaciones de Ruffo De Alba Agentes Aduanales, a quienes se les aplicó la encuesta correspondiente. El cual ronda en 14 integrantes, distribuidos en almacén, documentadores, (elaboración de pedimentos) y plataforma.

Martha Alles en su Diccionario de competencias la trilogía (2009) Dice: Es importante remarcar cómo se define cada puesto o competencia, ya que con frecuencia hay organizaciones que, como producto de incorrectas definiciones del modelo, trabajan de manera equivocada.

Si los distintos niveles se definen sólo con una palabra (por ejemplo, “grado A como un nivel excelente de la competencia”), sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone realmente de un modelo de competencias.

Para todos aquellos que no estén familiarizados con estos temas, se precisa que una vez más qué es una competencia y la importancia de su apertura en grados. En una primera instancia, y frente a una pregunta concreta, cualquier futuro jefe le dirá que desea que su colaborador posea la máxima iniciativa, o iniciativa elevada o en alto grado.

Frente a una repregunta sobre el grado de decisión que, por ejemplo, el colaborador posee, casi con certeza le responderá que deberá tener iniciativa “dentro de las pautas”, es decir, cumpliendo las directivas recibidas. Por lo tanto, la iniciativa tiene un límite de referencia, es decir, un grado definido de la misma que – generalmente– no coincide con la primera descripción.

Una vez que se han descrito las competencias junto con sus grados, se realiza la asignación de competencias a puestos. Si se hubiese optado por la definición de competencias específicas por área o por procesos, estas deberán asignarse, en todos los casos, a los puestos, y para ello se deberá consignarlas en los descriptivos de puestos.

### **Selección de la muestra.**

Decidida la muestra probabilística como adecuada, se tomó a un subgrupo de la población, documentadores, revisores y tramitadores, en el que todas las personas de ésta tuvieron la misma capacidad de ser elegidos para el diseño de la investigación.

El muestreo fue por racimos ya que el universo de la población se encaminó al departamento de operaciones de Ruffo de Alba Agentes Aduanales, S.C. y no hubo necesidad de dividir o segmentar como se señala en la muestra estratificada.

### 3.4. Método y técnica de recolección de datos.

Para diseñar un modelo de gestión para integración de personal, primeramente, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de diferentes autores para conocer el tema a profundidad. Posteriormente se recopiló información sobre los antecedentes de la empresa, la misión, visión, organigrama, horarios de trabajo, derechos y prestaciones, normatividad aplicable al área de operaciones, entre otros. Se definió el mecanismo para el modelo de gestión para integración de personal, así como el material de apoyo y los tiempos aplicables a cada proceso del modelo.

Llevándose a cabo en las distintas áreas del departamento de operaciones, en la sala de documentadores, en la bodega donde se llevan a cabo las revisiones previas, así como con el personal de plataforma de reconocimiento aduanero.

El ámbito muestral es un catálogo de componentes que integran el universo que observamos, del cual se tomó una muestra. Dichos componentes estudiados son los integrantes del departamento de operaciones. Cada uno de estos componentes presentes en el marco muestral se les denominó **unidades muestrales**.

En esta investigación se tomaron en cuenta a documentadores, personal que elabora pedimentos; así mismo, elementos que se encuentran en el área de revisión de mercancías en bodega, así también, los elementos que se encuentran en el área de plataforma de aduana, donde se llevan a cabo los reconocimientos aduaneros.

Lo equitativo entre la dimensión o medida de la muestra y la dimensión del marco muestral se conoce como **fracción muestral**. Ésta junto con las unidades muestrales determinan la exactitud del efecto que se alcanzó al encuestar la muestra.

Dada las circunstancias tuvimos que analizar el tipo de muestra que llevamos a cabo. Primero, se analizó los tipos de muestras.

#### **Muestra probabilística.**

Según Ochoa (2015) para un *muestra probabilística* siempre deben de cumplirse dos condiciones:

1. Todos los elementos de la población tienen una probabilidad mayor a cero de ser seleccionados en la muestra.

2. La probabilidad de inclusión de cada elemento en la muestra se conoce de forma precisa.

El cumplimiento de ambos criterios es el que hace posible obtener resultados no sesgados cuando se estudia la muestra. En ocasiones, estos resultados no sesgados requieren usar técnicas de ponderación, pero esta ponderación es posible precisamente porque se conoce la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado en la muestra. Las muestras generadas en estas condiciones se conocen también como **muestras probabilísticas**. La definición anterior nos lleva a concluir que sólo podemos hacer muestreo probabilístico si se dispone de un marco muestral.

### **Muestra no probabilística.**

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

En cualquier tipo de investigación es difícil lograr un muestreo aleatorio auténtico, a diferencia del muestreo probabilístico, la muestra no probabilística no es un producto de un proceso de selección aleatoria. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador.

La desventaja del método de muestreo no probabilístico es que no se toman pruebas de una porción desconocida de la población. Esto implica que la muestra puede representar a toda la población con precisión o no. Por lo tanto, los resultados de la investigación no pueden ser utilizados en generalizaciones respecto de toda la población.

Después del análisis de los tipos de muestra, se ha decidido que la Muestra probabilística es la adecuada para el tipo de investigación. Adicionalmente se diseñaron los instrumentos utilizados para la obtención de información del personal que ya labora en la empresa.

- Cuestionario: este cuestionario está diseñado para proporcionar información sobre la percepción del personal ya contratado y que no recibió un modelo de gestión para integración.

Asimismo, se elaborará una encuesta para verificar el cumplimiento del objetivo del modelo de gestión de integración, en los nuevos integrantes del departamento de operaciones, cuando esto suceda.

### **3.5. Diseño del instrumento.**

La mayoría de los experimentos científicos miden factores cuantificables, tales como el tiempo o el peso, pero no es esencial que un componente sea clasificado como una variable.

Asegurarse de que ciertas variables de investigación estén controladas aumenta la fiabilidad y validez del experimento, al asegurar que sean eliminados otros efectos causales. Esta protección hace que sea más fácil para otros investigadores repetir el experimento y probar exhaustivamente los resultados.

Lo que se busca hacer en un diseño científico es convertir la mayoría de las variables en constantes. Toda investigación científica contiene un elemento de concesión y un error inherente, pero la eliminación de otras variables asegura que los resultados sean sólidos y válidos. Cuestionarios aplicados a los sujetos de estudio proporcionan información del personal ya contratado en el departamento de operación en Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C. que no recibieron un modelo de gestión para la integración, percibiendo una falta de información sobresaliente de la empresa, que pudiera acceder al colaborador integrarse de forma adecuada y apropiada a su función.

Se elaboró una encuesta con la intención verificar el cumplimiento del propósito del modelo de gestión de integración, en los nuevos integrantes del departamento de operaciones, cuando esto ocurra, dicha herramienta será valiosa dentro de la empresa para el nuevo empleado, esperando que manifiesten su audacia, postura y



comportamiento que describe a la compañía y que los consumidores esperan de ellos, estos valores encajarán en los recientes contratados desde el momento de la inducción e integración.

### **Validez del instrumento.**

Dadas las circunstancias encontradas en el departamento de operación de Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C. la configuración, el aspecto y el formato de los instrumentos utilizados en la investigación; tanto el cuestionario, la encuesta y el modelo de gestión para integración, fueron diseñados por el investigador, así mismo la estructura y diseño de administración para la anotación y registro de notas; anteponiendo previamente pruebas piloto, para descubrir deficiencias o confusiones en los instrumentos de medición.

Chiavenato en su Capital Humano (2007) expresa: No toda la organización se comporta como un sistema abierto que interactúa con el ambiente, sino parte de ella.

La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente genera desafíos externos a la organización, en tanto que la tecnología le impone retos internos.

Para enfrentar unos y otros, las empresas se desdoblán en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son:

#### *1. Nivel institucional.*

Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los, altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos. Este nivel es periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la interfaz con el ambiente.

Funciona como un sistema abierto y debe enfrentar la incertidumbre porque no tiene poder o control sobre los eventos ambientales ni mucho menos capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros.

## *2. Nivel intermedio.*

También llamado nivel táctico, mediador o gerencial.

En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la cima) sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional (la base de la organización).

Corresponde a la línea de medio campo y está conformado por los mandos medios, es decir, las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Debe enfrentarse con dos componentes bien diferentes: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que encara un ambiente externo cambiante y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, ocupado en la programación y ejecución de tareas bien definidas y delimitadas (nivel; operacional).

El nivel intermedio amortigua los impactos y vaivenes de la incertidumbre traída del ambiente por el nivel institucional, y los absorbe y digiere para traer al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo establecidos con rigidez, que este último deberá seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

## *3. Nivel operacional.*

Denominado nivel o núcleo técnico, se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización.

Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. En este nivel se hallan las máquinas, las instalaciones físicas,

las líneas de montaje, las oficinas y los puntos de venta, que constituyen la tecnología predominante en la organización.

Incluye el trabajo físico relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios de la organización, cuyo funcionamiento debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con regularidad y continuidad, que garanticen la utilización total de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones.

Dicho nivel, orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea y la tecnología empleada para ejecutada, funciona como un sistema cerrado y determinista en el interior de la organización.

De este modo, las organizaciones son, por un lado, sistemas abiertos que enfrentan la incertidumbre proveniente de las restricciones y contingencias externas impuestas por el ambiente, las cuales penetran a través del nivel institucional, que busca la eficacia tomando decisiones que tratan de aprovechar las oportunidades ambientales, defenderse de las amenazas y neutralizar las restricciones y contingencias del ambiente, para alcanzar resultados satisfactorios.

Por otro lado, las organizaciones son sistemas cerrados, teniendo en cuenta que el nivel operacional funciona en términos de certeza y previsibilidad, y opera la tecnología de acuerdo con criterios de racionalidad.

Este nivel busca la eficiencia en las operaciones ejecutadas dentro de programas, rutinas y procedimientos estandarizados, cíclicos y repetitivos, para alcanzar resultados óptimos. Los tres niveles se hallan articulados y no presentan límites bien definidos. Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional.

## Recolección de datos.

**Figura 1, 2, 3.-** Las primeras impresiones cuentan y esa es la razón por la que en Ruffo De Alba, buscamos cuidar desde el primer contacto y para ello el primer paso es mejorar la experiencia propuesta al colaborador durante su proceso de inducción.

1.- ¿Me hicieron sentir bienvenido?



Figura 1. Nuestros compañeros se sienten en casa

2.- ¿Me explicaron la historia de la Agencia?



Figura 2. Procuramos explicar el antecedente de la empresa

3.- ¿Me explicaron lo que se espera de mi como empleado?



Figura 3. Tratamos de ser siempre claros

**Figura 4, 5, 6, 7.-** Es nuestra tarea, presentar la visión de la empresa cuando el colaborador se encuentra en la fase final del proceso de selección. Esto crea una identidad, luego una motivación que les permitirá mirar "juntos hacia la misma meta".

4.- ¿Me explicaron los servicios que ofrece la agencia?

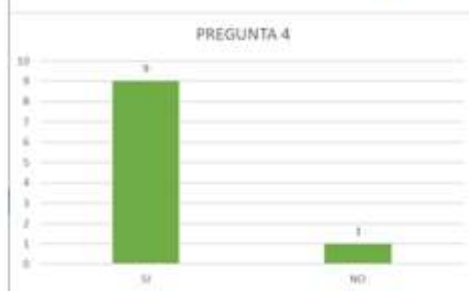


Figura 4. el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para la empresa

5.- ¿Me explicaron la importancia que tiene el cliente para la agencia?



Figura 5. Conseguir, sostener y aumentar la cantidad y calidad de nuestros clientes, es uno de los retos más importantes del negocio

6.- ¿Recibí copia del manual de inducción?



Figura 6. Procuramos hacer sentir al colaborador cómodo

7.- ¿Me explicaron el uso del uniforme?



Figura 7. Mediante este resultado, plantearemos calendario de uso de uniforme

**Figura 8,9,10,11,12,13.-** El mantenimiento y cumplimiento de las normas y conocimiento de las áreas operativas es imprescindible para el éxito administrativo de la empresa, al igual que ser evaluadas regularmente.

10.- ¿Me presentaron las normas de seguridad?

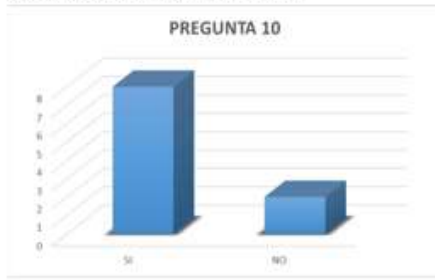


Figura 8. La implementación correcta de normas en una empresa es una forma complementaria para crear un ambiente seguro y agradable para cada trabajador

11.- ¿Me presentaron con los demás empleados?



Figura 9. Crear un ambiente sano

13.- ¿Me explicaron las funciones generales de los departamentos?

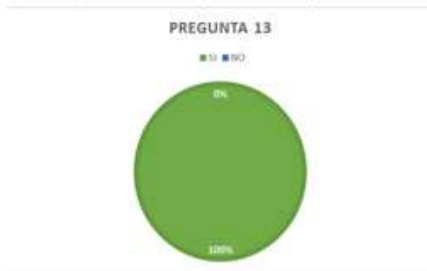


Figura 10. Orientar la coordinación de esfuerzos en cada área, así como la colaboración entre las diferentes funciones

12.- ¿Me señalaron la ubicación de las áreas de servicio de la agencia?



Figura 11. Establecer estructuras y niveles de especialización del trabajo.

14.- ¿Me dieron oportunidad de expresar y aclarar las dudas?



Figura 12. No todos los empleados tienen las mismas necesidades ni objetivos

15.- ¿Mi inducción pareció estar bien planificada?



Figura 13. De acuerdo al resultado obtenido debemos prestar más atención para poder facilitar el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación

El proceso de inducción es muy importante ya que de él depende que el nuevo personal se integre y conozca a quienes ya pertenecen a la empresa

2.- Las encuestas se enfocan en preguntar a los empleados las razones del porqué permanecen en la empresa.

## **ENCUESTA INDUCCIÓN DE PERSONAL**

1.- Edad:

2.- Sexo

Mujer

Hombre

3.- ¿En cuántas Agencias Aduanales has trabajado?

4.- Días y horario de capacitación que estarías dispuesto

Días y horas hábiles

Fuera de horario de trabajo y horario inhábil

Indistinto

5.- ¿Eres normalmente puntual?

Si

No

6.- ¿Crees que tienes la capacitación necesaria?

Si

No

7.- ¿Qué te haría cambiar de empresa?

Mayor capacitación

Mayor ingreso

Las dos anteriores

8.- ¿Qué piensas de tus días y horario de trabajo?

Correcto

Me gustaría trabajar menos horas

No me gusta trabajar los sábados

Otro

9.- ¿Cuántos años te visualizas en Ruffo De Alba?

10.- Piensas que con capacitación ¿puedes mejorar tu puesto en la empresa?

Si

No

11.- ¿Te presentaron el manual de Inducción?

Si

No

12.- ¿Es importante el manual de Inducción?

Si

No

Irrelevante



**Resultados:** Cuando se trata de evaluar un programa de inducción, tener números y datos concretos sobre el desempeño del programa puede tomar mucho tiempo. La razón de esto es para lograr que el colaborador se incorpore, socialice y sea productivo en la empresa. Es por eso que los métodos cualitativos como las sesiones de retroalimentación resultan muy útiles, ya que permiten mostrar resultados de inmediato.

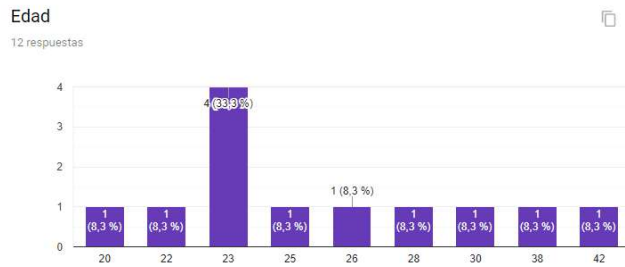


Figura 14. Una de las ventajas de contratar a gente joven o millennials es su formación.

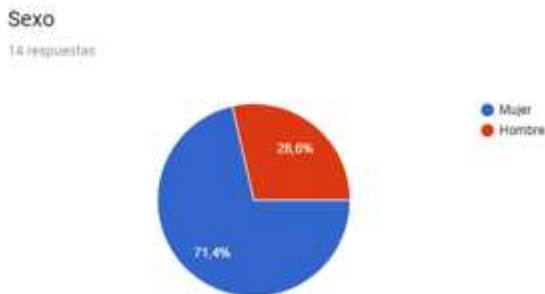


Figura 15. En nuestra empresa predominan las mujeres y eso favorece criterios ya que la mujer es más detallista y analítica

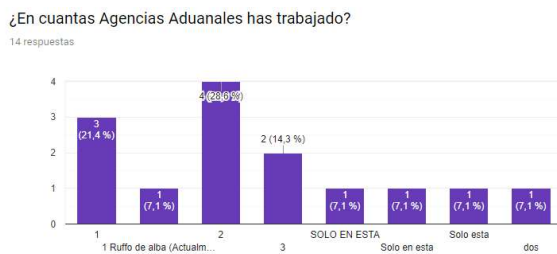


Figura 16. Retroalimentar al colaborador sobre el éxito o fracaso de sus esfuerzos por minimizar las acciones negativas y maximizar las positivas.

### Días y horario de capacitación que estarías dispuesto

14 respuestas



Figura 17. Capacitación continua

### ¿Eres normalmente puntual?

14 respuestas

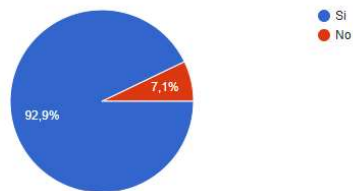


Figura 18. Ser puntual ayuda a proyectar un sentido de profesionalismo y compromiso en todo equipo de trabajo

### ¿Crees que tienes la capacitación necesaria?

14 respuestas

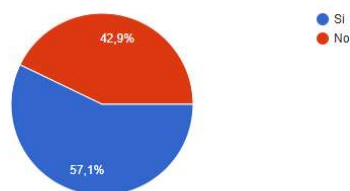


Figura 19. Minimizar la incertidumbre y mejorar en motivación

### ¿Que te haría cambiar de empresa?

14 respuestas

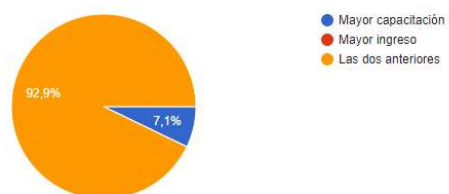


Figura 20. Debemos gestionar el cambio, preparar la estructura

para el futuro mediante el desarrollo de planes de carrera y sucesión

¿Que piensas de tus días y horario de trabajo?

14 respuestas

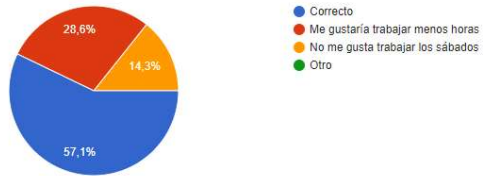


Figura 21. Dentro de lo correcto de acuerdo a la LFT, nuestro horario laboral es el correspondiente

¿Cuántos años te visualizas en Ruffo De Alba?

12 respuestas

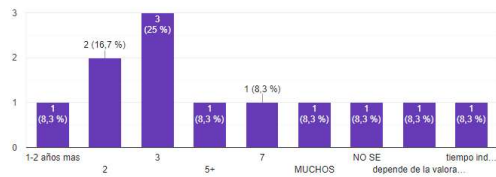


Figura 22. Identificar talento clave dentro de la organización

Piensas que con capacitación ¿puedes mejorar tu puesto en la empresa?

13 respuestas

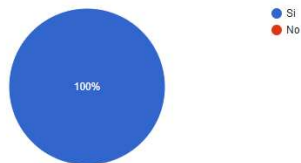


Figura 23. Sensibilización ante nuevos retos

¿Es importante el manual de Inducción?

14 respuestas

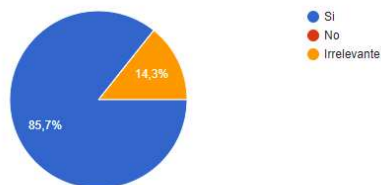


Figura 24. Mejorar el rendimiento de los trabajadores y disminuir las dudas de los nuevos colaboradores

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.- Análisis de Resultados**

#### **4.2. Análisis e Interpretación de los Resultados**

Los resultados obtenidos en los cuestionarios de inducción y retroalimentación en Ruffo De Alba Agentes aduanales, son coincidentes con los hallazgos a la estrategia que utilizamos documental, en cuanto a la importancia que tiene una buena integración tanto para el nuevo trabajador como para la empresa y los elementos que ya están incorporados en el mismo.

Una necesidad reflejada es que debemos considerar más al personal en las estrategias implementadas o bien, actualizaciones o modificaciones en la organización, que se sientan realmente parte del equipo con la "camiseta puesta".

Como aspecto relevante dentro de los contenidos sugeridos se encuentra la descripción del cargo, lo cual lleva a considerar uno de los temas planeados en la documentación puesto a que desde un inicio los colaboradores deben de saber las actividades que estará desempeñando per también, la oportunidad de crecer con el paso del tiempo.

En general se observa una debilidad en el conocimiento de políticas y normas a seguir dentro de la organización, ya que para la mayoría es irrelevante y como parte fundamental debemos cambiarlo para que ellos puedan sentir el compromiso del servicio que están brindando.

Es imperante lograr que los colaboradores se sientan parte de los bienes y/o servicios que proyectarán, logrando ese sentido de pertenencia o integración, se logrará que el servicio que prestan los integrantes del departamento de operación, sea bien percibido por los clientes que requieren el servicio.

### **4.3 Hallazgos**

Respecto a los resultados obtenidos, los colaboradores que recibieron el modelo de gestión de la integración manifestaron que, en primer lugar, la información recibida fue fundamental para conocer a la empresa y al equipo de trabajo, situación que les produjo un sentimiento de compromiso hacia la empresa al sentirse parte de la organización.

Al implementarse este modelo de gestión de integración, impulsó un trato personalizado a los clientes, se llegaron a formar grupos de whatsapp por cliente donde los representantes del departamento de operación de Ruffo de Alba, informan en tiempo real los procesos y avances de los trámites de comercio exterior.

Iniciando por el envío de una cotización aproximada de su solicitud. Informándole los impuestos a pagar, las regulaciones y restricciones no arancelarias, el ofrecimiento de cumplimiento de esas regulaciones por parte del equipo de trabajo, honorarios y gastos a terceros en los que se incurre en el proceso de operación.

Los clientes son informados al momento, si su mercancía llegó y se registró en bodega, si la revisión se está llevando a cabo, si la mercancía fue recibido en óptimas condiciones, si llegaron con daños, si se recibe mercancía de más, de menos, si el proceso de revisión ha sido concluido y satisfactorio.

Se captura el pedimento y en su caso se declara el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, se manifiestan las contribuciones al comercio exterior motivadas por la operación de importación o exportación, según sea el caso, y se le dan a conocer al cliente para su aprobación y depósito a la cuenta de Ruffo de Alba o pago directo de su "Pago Electrónico de Comercio Exterior" (PECE) cuenta directa del cliente.

Una vez pagado el pedimento que ampara las mercancías para su introducción, en el caso de importación se envía electrónicamente a el personal de bodega, se imprime y se ordenan de manera adecuada, junto con la documentación americana, se verifica que las placas y número económico del medio de transporte coincida con los manifestados en la documentación y se entregan al operador de la unidad de transporte.

En esos momentos se manifiesta dicha circunstancia en el grupo formado en whatsapp; el cliente es informado en ese momento que la unidad que transporta su mercancía es enfilada hacia aduana. El conductor de la unidad entrega documentos a la autoridad aduanera americana y posteriormente se dirige al módulo de selección automatizada de la aduana mexicana, pudiendo obtener solamente dos resultados.

Este programa de selección automatizado, es un programa inteligente que analiza entre otras cosas:

### **Contribuyente.**

Que los registros con los que cuenta el Servicio de Administración Tributaria de este contribuyente sean confiables, dentro de esos registros se analiza que cuente con opinión positiva, que sus declaraciones provisionales y anuales hayan sido presentadas en tiempo y forma, así mismo si cuenta con algunas infracciones y sanciones pendientes por cubrir, litigios pendientes por concluir y en su caso resoluciones condenatorias o absolutorias.

Se verifica entre otras cosas si el contribuyente cuenta con alguna certificación, entre ellas "OEA" Operador Económico Autorizado.

### **Bienes o mercancía amparada en el pedimento.**

El programa verifica que los bienes amparados en el pedimento, son mercancías consideradas sensibles, entre los cuales podemos mencionar de forma enunciativa mas no limitativa: textiles, acero, calzado.

Bienes considerados vulnerables, como oro, plata, joyería, piedras preciosas, yates, automóviles, obras de arte, máquinas utilizadas en casinos, tarjetas de plástico similares para ser utilizadas como tarjetas de crédito o de las utilizadas para abrir chapas en los hoteles.

### **Transportista.**

Se verifica instantáneamente que el medio de transporte no tenga antecedentes de alguna irregularidad de operaciones de comercio exterior anteriormente transportadas. Que los antecedentes fiscales de la base de datos del Servicio de Administración Tributaria, de la empresa transportista, opinión positiva; que no se detecten declaraciones provisionales o anuales pendientes, o en su caso infracciones o sanciones pendientes por cubrir, actas en litigio, resultado de estas respecto a si son resoluciones condenatorias o absolutorias.

### **Agente Aduanal.**

Comportamiento del titular de la patente que ampara el pedimento respecto a actas de infracciones y sanciones levantadas anteriormente respecto a sus operaciones ante la autoridad aduanera, Procedimientos Administrativos en Materia Aduanera; así como sus declaraciones provisionales o anuales pendientes por presentar, opinión positiva de su comportamiento fiscal, infracciones o sanciones administrativas, litigios pendientes por resolver, en su caso Resoluciones absolutorias o condenatorias, según sea el caso.

Se verifica si el Agente Aduanal cuenta con alguna certificación; entre otras Operador Económico Autorizado. "OEA".

Después de que el Sistema de Selección Automatizado analiza entre otras cosas los datos señalados anteriormente, el resultado solo puede arrojar dos opciones.

### **Desaduanamiento Libre. (Verde)**

El medio de transporte y la mercancía que contienen abandonan en ese momento las instalaciones de la aduana para dirigirse a su destino.

## **Reconocimiento Aduanero. (Rojo)**

Se le informa al operador del medio de transporte que las mercancías que transporta serán objeto de análisis por parte del personal de la aduana. Se le comparte un pequeño documento, el cual contiene número de andén que le fue asignado para que coloque su unidad y espere indicaciones adicionales.

El operador de la unidad toma foto de este documento y la comparte en el grupo de whatsapp para que los que forman parte de este grupo tengan conocimiento, entre ellos personal de operación de Ruffo de Alba, ubicados en plataforma de aduana.

Transcurridos unos minutos y ya ubicado el medio de transporte en el lugar asignado; personal de operación de Ruffo de Alba, verifica que mercancía y medio de transporte se encuentra listos, le informa al verificador de la aduana que las mercancías amparadas en el pedimento, asignadas a su persona, se encuentran listas para su revisión y análisis.

Personal de Ruffo de Alba previamente acondicionó las mercancías de tal forma que el verificador de la aduana pueda llevar a cabo el reconocimiento aduanero. Una vez concluido el reconocimiento aduanero, personal de plataforma informa en el grupo que todo está correctamente, que el despacho concluyó y solo se espera la liberación de las mercancías en sistema.

Adicionalmente, se detectó que una de las áreas de oportunidad debería orientarse a la capacitación constante de los colaboradores, ya que esta sería imprescindible para fortalecer el desarrollo de las actividades en el área de operaciones de la Agencia Aduanal.

Con el surgimiento de la pandemia, se reorientó la forma de lograr los objetivos y se convirtió en prioridad la seguridad de los colaboradores, siendo una la pieza fundamental para que la organización se mantenga vigente y continúe creciendo en el mercado laboral; motivo por el cual, se optó entrar en la modalidad Home Office, brindando las facilidades necesarias para el buen desempeño de sus funciones, sin afectar la producción.



Ante la nueva normalidad o forma de trabajar, se ha iniciado la capacitación virtual del personal quienes, a su vez, replican los conocimientos adquiridos entre los demás colaboradores del área de operaciones de la Agencia Aduanal, en forma presencial y con las medidas de seguridad adecuadas; al mismo tiempo, se transmite por videoconferencia a una sucursal de la Agencia ubicada en otra ciudad.

**Figura 25.** Al recorrer la empresa con los colaboradores aseguramos que haya entendido con claridad cada punto importante del tema a tratar, y la importancia y concientización que queremos lograr con las medidas adecuadas de prevención de riesgos y normal dentro de la empresa.

Con esto, apoyamos al nuevo empleado en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso.



Figura 25. Plática del programa de inducción al personal del área de operaciones.  
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 26.** Estamos en el entendido de que el trabajo desde casa no es para cualquiera, se debe tener una capacidad organizativa, las ventajas que encontramos con nuestro trabajo en casa fueron los horarios flexibles que nos ayudan a organizar mejor nuestras actividades. Pero, se establecen objetivos claros en lugar de solo el cumplimiento de horarios, respetamos la privacidad de nuestros colaboradores.



Figura 26. Trabajando desde casa.  
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 27.** Cuidar nuestra higiene, lavarnos las manos constantemente, desinfectarlas cada media hora, y evitar saludar de beso o mano a las personas es la mejor manera de poder cuidarnos y cuidar a nuestra empresa, aun estando al aire libre esto nos ayudara a ser más productivos y hacer conciencia de la situación. Nuestro objetivo es aplicar las medidas necesarias para evitar, o al menos minimizar, los riesgos en el trabajo y promocionar la salud entre los trabajadores



Figura 27. Trabajando con las medidas de seguridad recomendadas.  
Fuente: Elaboración propia.



**Figura 28. Trabajando con las medidas de seguridad recomendadas.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este apartado describirá

### **5.1 Conclusiones**

Se logró el objetivo de realizar un diagnóstico entre el personal ya contratado, que permitió ratificar la importancia de contar con un modelo de gestión para integración de personal, así como definir los temas para elaborar e implementar dicho modelo de integración en Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.

Además, este modelo de gestión para integración de personal, se aplicó al personal de nuevo ingreso del área de operaciones de Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.

De conformidad con los objetivos de esta investigación, los cuales en el primer caso; el objetivo general fue, Considerar un diseño y modelo de gestión de integración de personal para que los colaboradores de nuevo ingreso puedan lograr una visión y percepción clara de las actividades que va a desarrollar con anticipación a su ubicación física en el puesto que ocupará en Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.

Los hallazgos concuerdan con dicho objetivo, ya que, considerando el diseño de gestión de integración, el personal de nuevo ingreso logró una visibilidad de los antecedentes y orígenes de la empresa, captaron notablemente la misión y las pretensiones de Ruffo de Alba, se obtuvo la grata impresión para lo que fueron reclutados, logrando ese sentido de pertenencia al ubicarlos físicamente en el lugar que desempeñaran sus actividades laborales.

Analizando los objetivos específicos, se puede concluir que: Realizado el diagnóstico entre el personal ya contratado, respecto a la importancia de la aplicación del modelo de integración, éstos, argumentaron que fue muy interesante; que de haber recibido o compartido información contenida en este modelo, algunas actitudes, propósitos y otras experiencias que vivieron, fueran distintas, pero, que el hecho de aplicar ese método de integración en los nuevos integrantes de la plantilla, alcanzará una cohesión en el departamento de operación y que sin duda, la prestación de los servicios profesionales que se ofrecen, evolucionaran positivamente en el logro de las metas propuestas por la dirección de la empresa.

Después de considerar el modelo de gestión, y ya aplicado en el personal del área de operaciones, el sentido de pertenencia fue más evidente, quedó claro, y a partir de entonces se exterioriza, siendo evidente a la hora de la prestación de los servicios en la comunicación con los clientes.

Implementado el modelo de integración a los nuevos integrantes, se logró la captación y el interés del reciente personal, implementando las estrategias que los supervisores instruyen al personal, éstos captan dichas estrategias, asumiendo la responsabilidad implícita al momento de recibirla, transmitiendo en su desempeño esa sensación de pertenencia a Ruffo de Alba.

En estos hallazgos se logra concluir que la aplicación de este modelo de integración, ha logrado que los colaboradores que ya se encontraban en la nómina, se sumen a la condición de pertenencia a la que el personal de nuevo ingreso adquiere

de inicio, conquistando la integración de los que van incursionando al área, con la que ya forma parte de la misma.

Como efecto de la variable dependiente: Elaboración de un diseño y modelo de gestión para integración de personal. Se logró la adhesión de los nuevos integrantes del departamento de operaciones con el personal que ya se encontraba como parte de dicha área laboral, esta unión, logró el enlace de coherencia que requería la empresa, para fortalecer la prestación de servicios aduanales, exhibiendo, esa consistencia de integración ante los clientes al momento de la comunicación y una excelente congruencia en la relación laboral, entre el personal nuevo y los que ya formaban parte del equipo.

Estimular al nuevo personal mediante la gestión de integración en Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.; como variable independiente obtiene como resultado, la sensación de pertenencia de los recientes colaboradores, compartiendo el compromiso de la empresa de satisfacer las necesidades que se ofrecen en la prestación de servicios aduanales al igual que los trabajadores que ya formaban parte de la plantilla laboral, que en conjunto buscan la satisfacción total del cliente en las operaciones de comercio exterior, solicitadas a Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.

Dado lo anterior, se concluye que es fundamental contar con un modelo de gestión para integración y aplicarlo que al personal de nuevo ingreso y así, asimile la visión de las actividades que va a desarrollar en Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C. y proyecte un sentido de pertenencia que valore, defienda y sea percibido gratamente por los clientes que requieren el servicio.

Dentro de los hallazgos inesperados se percibió que el personal que tomó el modelo de gestión para integración, mostró una actitud más comprometida en el desarrollo de sus funciones, las cuales contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Pero el resultado más sobresaliente que se ha logrado hasta el momento, en la implementación de este modelo de gestión para integración; de acuerdo al departamento de contabilidad; que las operaciones, cartera de cliente e ingresos declarados, por Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C. en este 2020; pese a la pandemia y la nueva normalidad, son superiores a los declarados en el año fiscal de 2019. Así mismo esto ha generado que haya necesidad de contratar tres personas

adicionales al departamento de operaciones para engrosar esta área de servicio y seguir avanzando en las nuevas metas de Ruffo de Alba Agentes Aduanales.

## **5.2 Propuesta**

Al momento de realizarse una contratación en el área de operaciones, el personal de nuevo ingreso dedicará el tiempo necesario que considere la empresa para darle a conocer los antecedentes históricos de la organización, lo que representa en el mercado laboral y la visión de lo que pretende Ruffo de Alba Agentes Aduanales S.C.

Posteriormente, se deberá ampliar y detallar la información sobre las áreas que componen el departamento de operaciones: revisión previa (bodega), elaboración y captura de pedimento y plataforma de despacho aduanero. Adicionalmente, se enfatizará las funciones específicas a desarrollar para lo que fue contratado.

Abundando en esto, podemos mencionar que las habilidades no siempre son innatas, que la práctica o la pericia puede desarrollar la competencia o destreza y así lograr las metas propuestas.

Estas habilidades solo pueden ser el fruto de un hábito que fue explorado y activado por quienes tienen una buena actividad laboral, logrando las metas del entendimiento. De esta manera tendríamos un buen plan de competencia originado por el nuevo esquema de integración, contribuyendo a la formación de conocimientos.

La esencia para el crecimiento de las competencias se debe de afianzar en obtener beneficio de las propias destrezas de los colaboradores, y estas favorecerán una buena actitud analítica respecto a la forma de percatarse de los problemas y como resolverlos, de esta forma el colaborador reconocerá el origen del enigma y sabrá explotar vivamente estas advertencias.

No necesariamente se debe de tener como modelo o patrón la preparación habitual, en comercio exterior es indispensable la capacitación diaria de las nuevas reformas publicadas por las autoridades competentes, que en este caso son constantes, Por lo que, capacitarse es indispensable en el área de comercio exterior.

Esta investigación que se presenta está alejada de ser algo sencillo, pudiera tomarse como un conducto, ya que la práctica no siempre se obtienen el mismo rendimiento.

Es prioritario tomar en cuenta que una parte muy sobresaliente para el desarrollo de la competitividad es la experiencia. Esta se toma en cuenta como una opción indispensable para el desarrollo de las habilidades, obligatoriamente se debe de observar las distintas variaciones que se descubren relacionadas con las destrezas particularmente destrezas laborables o aquellas en un ambiente organizacional.

La esencia de la destreza será educativa en la magnitud en que coexista, retroalimentación y evaluación. Coincidiendo esto, la destreza es pedagógica tanto en lo que proyecta de la compañía, como quien la comparte. Los procedimientos de conocimientos y experiencias, son de forma muy particular definidos por cualidades de cada individuo de asimilar información, de estructurar notas y contribuyen a formar nuevas competencias.

Tenemos que diferenciar entre método y capacidad, un método puede relacionarse a las probabilidades colosales de cada individuo, mientras que la capacidad, se refiere la particularidad de cada individuo.

La etapa de la enseñanza robustece los pensamientos respecto a incrementar las aptitudes o capacidades de un individuo para llevar a cabo una acción.

Los elementos que conforman el departamento de operaciones con el nuevo sistema de integración, tendrán perspectiva para meditar sobre su forma de actuar, además de motivos para estar seguros de lo que proyectan. Investigando, compartiendo experiencias, leyendo, sintiéndose confiados ante distintas situaciones.

La valoración de los propios conocimientos, o autoevaluarse debe de ser una práctica común en los colaboradores, eso ayudará a medirse con los demás elementos que forman el área donde se desenvuelve, eso contribuirá en la fijación de objetivos de éxito o en la promoción de algún puesto.



Los colaboradores colaborarán experimentando las políticas y hábitos de la empresa, iniciando primeramente con prácticas supervisadas, posteriormente operaciones reales de comercio exterior, solicitadas por clientes de Ruffo de Alba.

Fijar logros, deberá ser parte de las metas, así como programar el uso de experiencias compartidas por personal o supervisores de mayor experiencia.

Base colectiva, los colaboradores deben formar parte de un entorno socialmente convincente, fundamentado en una base de conocimientos, en el cual pueda comprobar, y ensayar juicioso y conductas recientes para él.

Es esencialmente grato que la preparación produzca al nuevo equipo prestigioso de trabajo y que siga representando dignamente a la empresa, distribuya los valores recientemente compartidos, exhibiendo un sentido de pertenencia o de integración, que exprese esos nuevos valores, involucrándose en alimentar ese nuevo aprendizaje logrado a través de las experiencias compartidas por sus compañeros.

### **5.3 Recomendaciones**

Podemos recomendar que todos los colaboradores que experimenten ese esquema de inducción se dediquen activamente en todas direcciones en busca de un solo objetivo, la satisfacción del servicio que se presta, desde el momento exacto de su integración.

Por ende, se sugiere un programa de inducción con el objetivo de coadyubar al mejoramiento del programa de desarrollo de la empresa.

Agencias Aduanales pequeñas como estas, deben emprender, sujetarse a un buen programa de inducción, explorando que los nuevos colaboradores logren el sentido de pertenencia, sintiéndose parte de su nuevo puesto, preservando y exhibiendo satisfactoriamente los servicios del cual se ha hecho cargo.

Ruffo de Alba cuenta con la conveniencia de ocasionar una inmejorable impresión a sus colaboradores y en esta ocasión debe ofrecer un desarrollo de inducción al colaborador, esto influirá notablemente en la relación laboral que presente el departamento de operaciones con la empresa.

Implementando este programa de inducción derivado de la presente investigación, y como los resultados avalan, aumentará su producción y logrará las metas impuestas como galardón por conservar a sus colaboradores y erradicar tanta rotación de personal, los cuales estarán más documentados, capacitados y concentrados hacia los objetivos empresariales.

El esquema de inducción de Ruffo de Alba debe aplicarse a todos los integrantes que se incorporen al departamento de operaciones, incluyendo a los que ya forman parte. Este sistema o proceso de inducción debe reforzarse en periodos anuales y de alguna manera actualizarse para reafirmar los compromisos de pertenencia

Es con este modelo de gestión de integración que Ruffo de Alba otorgará la oportunidad de que los integrantes del departamento de operación alcancen un buen proceso productivo, instaurando actitudes eficientes en sus integrantes para con la Agencia Aduanal, a través de la experiencia de bases firmes y el vínculo con sus compañeros, además favorece a que el integrante despliegue ese sentido de pertenencia y contribución.

El esquema de inducción es una apuesta a breve tiempo, que la Agencia presenta, esto debido a que luego de un periodo definido como mediano, que es en el que se reflejaran mayores resultados, respecto a la capacitación, formación y metas propuestas, así como el fortalecimiento de la cartera de clientes y los ingresos proyectados.

### **5.3.1 Recomendaciones para la empresa sujeto de investigación.**

Para modelo de integración, se recomienda a la Agencia:

- Establecer de manera obligatoria y formal la implementación del modelo de gestión para integración.
- Fomentar el trabajo conjunto entre los colaboradores del departamento de operaciones para lograr las metas asignadas por el supervisor.
- Mantener actualizado el modelo de gestión para integración, conforme los requerimientos de Ruffo de Alba. Contar con una versión del modelo de gestión de integración, en forma impresa y electrónica, para su revisión en cualquier momento.

- Realizar revisiones periódicas para analizar y valorar la adaptación y desempeño de los nuevos colaboradores en el departamento de operaciones de Ruffo de Alba.

### **5.3.2 Recomendaciones para investigaciones futuras.**

Todo proceso de inducción tiene como propósito lograr que el colaborador se sienta identificado con la organización y con cada uno de los procesos existentes internamente y externamente, y es ahí donde un buen desempeño laboral incide positivamente y directamente sobre el logro de los objetivos organizacionales.

En el mundo empresarial en el que vivimos es muy común encontrar diariamente personas que ingresan a una empresa y al momento de recibir el proceso de inducción no se sienten satisfechas debido a que la capacitación básica brindada por parte de la empresa no es el adecuado, desfavoreciendo a la adaptación del colaborador en la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bermúdez Restrepo, H.L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13(21), 117-142. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420006>.

Colmenárez, L. (2008). Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. *Compendium* 11(20), 5-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88002002>.

Alles Martha. (2010). Selección por competencias. Buenos Aires Argentina: Editorial Granica.

Corral Mendivil, C.R., Gil Palomares, M.G., Velasco Cepeda, R.I., Serrano Cornejo, M.L. (octubre, 2011). La importancia del programa de inducción, en las empresas del

sector servicio. *Revista El Buzón de Pacioli*, 74,1-30. Recuperado de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-\\_ponencia\\_9\\_1\\_.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-_ponencia_9_1_.pdf)

Dessler Gary. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.

García Gutiérrez, G.N. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>.

Cynthia Soledad Flores Ulloa. (2014) "El Proceso de Inducción del Personal y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa de Calzado Mary Secret de la Ciudad de Ambato" Ecuador.

Alles Martha *Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencia* (2007) Editorial Granica. Mexico.

Gómez Pazmiño, R.S., Loaiza Sotomayor, A.M., Rosero Pacheco, F.M., González Pinto, M.F., Luzuriaga Velástegui, C.A., Tayupanta Noroña, C.M. (2008). *Diseño e implementación de un programa de inducción del talento humano del CONSEP* (Tesis de diplomado, Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6280/1/TESINA%20PROGRAMA%20DE%20INDUCCION.pdf>

Mendoza Jiménez, T.E. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco* (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>

Evelyn Alejandra Colchá Villacrés (2016) *La Inducción Laboral y su influencia en el desempeño organizacional del personal de la empresa Textiles Jhonatex Ciudad Ambato Provincia Tungurahua*. Informe final del Trabajo de Graduación o titulación previo a la obtención del título de Psicología Industrial.

Joaquín Rodríguez Valencia. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Internacional Thomson Editores SA de Cv.

Ochoa Carlos (2015, febrero 27). *Muestreo probabilístico o no probabilístico*. Recuperado de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-o-no-probabilistico-ii>

Santiz Santiz María Isabel. (2013, agosto 5). Importancia de la inducción de personal en las empresas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

Idalberto Chiavenato . (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Joaquín Rodríguez Valencia. (2001). Administración de pequeñas y Grandes empresas exportadoras.. Mexico: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales SA de CV.

Soto Gaune, M., Rebuffo Castro, E. (2007). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal en el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo (MINVU). Desde la aplicación de la nueva Ley del Trato Laboral (N° 19.882/2003) (Tesis de licenciatura, Universidad Academia de Humanismo Cristiano). Recuperado de <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/531>.

Turró Guida, M. (2018). Programa de inducción de personal. Punto ejecutivo –Talentos y negocios. Tte. José López 142 c/ Mcal. López –Asunción, Paraguay. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/246484764/Programa-de-Induccion-de-Personal>.

Alles Martha (2012) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires Argentina. Editorial Granica.

WAYNE MONDY, ROBERT NOE. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Prentice Hall.

Martha Alles. (2009). Diccionario de competencias La Trilogía. Mexico: Ediciones Granica México SA de CV.

Idalberto Chiavenato . (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

