

## Tesis de Grado

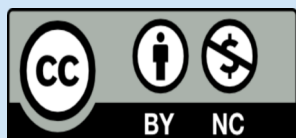
Acosta, Eliana Abigail

# Diseño de un proyecto de asesoría externa enfocado en el proceso de Inducción del personal para una empresa dedicada a la venta de artículos deportivos, AMBA 2024/2025

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

2025

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.

Atribución – No comercial 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad  
Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Acosta E. A. (2025). *Diseño de un proyecto de asesoría externa enfocado en el proceso de Inducción del personal para una empresa dedicada a la venta de artículos deportivos, AMBA 2024/2025* [Tesis de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3694>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Universidad Nacional Arturo Jauretche

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Trabajo final para optar por el título de  
Licenciatura en Relaciones del Trabajo

**“Diseño de un proyecto de asesoría externa enfocado en el proceso de Inducción del  
personal para una empresa dedicada a la venta de artículos deportivos, AMBA  
2024/2025”**

Eliana Abigail Acosta

abigaacostaa@gmail.com

Tutora: Lic. Nélica Balbuena

*Florencio Varela*

*Año 2025*

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Agradecimientos</b>                                                      | <b>3</b>  |
| <b>Resumen</b>                                                              | <b>4</b>  |
| <b>Abstract</b>                                                             | <b>4</b>  |
| <b>Introducción</b>                                                         | <b>5</b>  |
| <b>Capítulo I</b>                                                           | <b>7</b>  |
| <b>Presentación del caso</b>                                                | <b>7</b>  |
| 1.1. Naturaleza de la organización                                          | 7         |
| 1.2. Misión, visión y valores                                               | 7         |
| 1.2.1. Misión                                                               | 8         |
| 1.2.2. Visión                                                               | 8         |
| 1.2.3. Valores                                                              | 8         |
| 1.3. Estructura de la organización                                          | 8         |
| 1.3.1. Organigrama de la empresa                                            | 9         |
| 1.4. Marco normativo                                                        | 9         |
| <b>Capítulo II</b>                                                          | <b>12</b> |
| <b>Marco conceptual</b>                                                     | <b>12</b> |
| 2.1. Proceso de Inducción                                                   | 12        |
| 2.1.1. Etapas del Proceso de Inducción                                      | 13        |
| 2.1.2. Métodos para promover la inducción                                   | 14        |
| 2.2. Asesoría externa                                                       | 16        |
| 2.3. PYME dedicada a la venta de artículos deportivos                       | 17        |
| <b>Capítulo III</b>                                                         | <b>19</b> |
| <b>Diagnostico organizacional</b>                                           | <b>19</b> |
| 3.1. Herramientas que fundamentan el diagnóstico                            | 19        |
| 3.1.1. Análisis de normativas y convenios:                                  | 20        |
| 3.1.2. Recopilación y análisis de datos obtenidos a través de la entrevista | 20        |
| 3.2. Análisis de entrevistas                                                | 20        |
| 3.3. Resultado del análisis organizacional                                  | 21        |
| 3.4. Conclusión y reflexiones sobre el diagnóstico organizacional           | 22        |
| <b>Capítulo IV</b>                                                          | <b>22</b> |
| <b>Propuesta de intervención</b>                                            | <b>22</b> |
| 4.1. Propuesta de asesoría externa                                          | 22        |
| 4.2. Proceso de inducción                                                   | 23        |
| 4.2.1. Pre-Inducción: Antes del primer día                                  | 23        |
| 4.2.2. Inducción: Primer día                                                | 24        |
| 4.2.3. Primera semana: Inducción al puesto y acompañamiento del buddy       | 26        |
| 4.2.4. Seguimiento y feedback constante                                     | 26        |
| 4.3. Cuadro comparativo                                                     | 27        |
| <b>Reflexiones finales</b>                                                  | <b>28</b> |
| <b>Bibliografía</b>                                                         | <b>30</b> |

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>Normativa</b>            | <b>31</b> |
| <b>Anexos</b>               | <b>33</b> |
| 1. Consentimiento Informado | 33        |
| 2. Guía de entrevista       | 33        |

## **Agradecimientos**

*A mis padres a quienes amo incondicionalmente, gracias por inculcarme el estudio como prioridad y gracias por confiar en mí.*

*A mi esposo Juani, gracias por acompañarme en cada etapa de este trayecto e incentivarme a no bajar los brazos, fuiste un gran pilar para mí.*

*A Nelly, gracias por tu dedicación y por acompañarme en este recorrido final.*

*A mis compañeras Meli y Aye, amigas que me dio la universidad, fue hermoso transitar este camino juntas.*

## **Resumen**

El presente trabajo integrador final elabora una propuesta de intervención de asesoría externa enfocada en el proceso de inducción del personal para una empresa dedicada a la venta de artículos deportivos, ubicada en AMBA. Para la recolección de información y el diagnóstico situacional se utilizó como método de investigación una entrevista semiestructurada realizada a un actor clave dentro de la organización y el análisis y revisión del marco normativo que la contempla. La propuesta elaborada, se estructura en distintas fases e incluye recomendaciones para la mejora continua del proceso de inducción., buscando impactar positivamente en la retención del talento, la productividad del empleado y contribuyendo efectivamente con la alineación de la misión, visión y valores entre la organización y los nuevos colaboradores.

***Palabras claves:*** Proceso de inducción, asesoría externa, Pyme dedicada a la venta de artículos deportivos, Gestión de personal.

## **Abstract**

This final integrative work elaborates a proposal for an external consultancy intervention focused on the personnel induction process for a company dedicated to the sale of sporting goods, located in AMBA. For the collection of information and the situational diagnosis, a semi-structured interview with a key actor within the organization and the analysis and review of the regulatory framework were used as a research method. The proposal developed is structured in different phases and includes recommendations for the continuous improvement of the induction process, seeking to positively impact on talent retention, employee productivity and effectively contributing to the alignment of the mission, vision and values between the organization and the new collaborators.

***Key words:*** Onboarding, external consulting, SME dedicated to the sale of sporting goods, Personnel management.

## **Introducción**

Este trabajo tiene como finalidad diseñar un proyecto de Asesoría externa enfocado en el proceso de inducción del personal para una PYME dedicada a la venta de artículos deportivos, situada en AMBA durante el periodo 2024-2025.

Se realiza el presente trabajo para obtener el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, siendo este el resultado de un diagnóstico organizacional con propuesta de intervención, el cual se propone recorrer los contenidos abordados a lo largo de toda la carrera. En este sentido, dentro de los alcances del título profesional se encuentran dos incumbencias importantes a destacar: Asesorar y asistir técnicamente a las áreas directivas en organizaciones y Planificar políticas de Recursos Humanos en una institución (Resolución 190/11). Teniendo en cuenta estas incumbencias profesionales, se optó por el presente caso de estudio. A través del diagnóstico de la organización y la elaboración de la propuesta, se pretende lograr un desarrollo organizacional, que tiene como finalidad lograr que la empresa tenga una mayor adaptabilidad a un entorno altamente competitivo y dinámico, al avance tecnológico y los cambios del ambiente (Newstrom, 2011).

En este sentido, la línea temática de este estudio fue elegida por un interés profesional sobre el proceso de inducción dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta los beneficios que este puede aportar a la organización si se aplica de una forma correcta.

El objetivo general de este trabajo es diseñar un proyecto de asesoría externa enfocado en el proceso de inducción de personal en una organización PYME dedicada a la venta de artículos deportivos, situada en AMBA., durante el periodo 2024- 2025.

Los objetivos específicos consisten en:

- Conocer y describir la naturaleza de la organización y el marco normativo que contempla la actividad.
- Realizar un Diagnóstico organizacional con el fin de identificar las acciones relacionadas al proceso de inducción.
- Analizar, clasificar y distinguir los datos obtenidos del análisis del diagnóstico organizacional.
- Proponer y elaborar el diseño del proceso de inducción del personal.

Se aborda un capítulo propio en donde se realiza la presentación del caso. En este apartado, se indaga sobre su historia, su estructura, sus procesos, su misión, visión y valor, la

regulación laboral vigente y las políticas de Recursos Humanos. En el capítulo siguiente, se ahonda en los conceptos fundamentales referidos a la temática, haciendo un recorrido sobre las definiciones de diferentes expertos en la materia.

En el tercer capítulo, se realiza un diagnóstico organizacional en donde se analiza y se vuelcan los resultados obtenidos de la entrevista para conocer el estado actual de la gestión de personal y del proceso de inducción dentro de la organización.

En el cuarto capítulo, se elabora una propuesta de asesoría externa enfocado en una mejora sobre el proceso actual de inducción de personal, teniendo en cuenta el análisis previamente realizado.

Esta temática ha sido objeto de estudio para diversos autores, quienes se han dedicado a realizar investigaciones y propuestas sobre el proceso de inducción en diferentes rubros y organizaciones. Entre ellos, se destaca el estudio realizado por Moreno et al. (2017) caratulado como “Diseño e implementación del manual de inducción para el talento humano del laboratorio departamental de salud pública Santander año 2017”. Las autoras han diseñado una implementación y seguimiento del manual de inducción con el objeto de favorecer la adaptación del empleado a la institución.

Asimismo, Micolini Lucia B. (2020) realizó un Trabajo Final de Grado Plan de Intervención denominado “La inducción de nuevos colaboradores en la empresa” en donde elaboró una propuesta de intervención sobre el proceso de inducción para el hotel “Howard Johnson Villa Carlos Paz”. Dicha intervención consistió en la propuesta de una capacitación en el proceso de inducción a colaboradores de la organización a través de un dispositivo de capacitación. Por otro lado, tenemos el estudio de Natalia Ficarra (2020) quién en su Trabajo Integrador Final “Diseño de un proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo para una organización metalúrgica. Avellaneda, Provincia de Buenos Aires. 2019/2020” ha realizado un diagnóstico organizacional y una propuesta una intervención sobre los procesos de Gestión de Recursos Humanos y entre ellos el proceso de inducción, en una empresa del rubro metalúrgico ubicada en la localidad de Avellaneda.

Los estudios mencionados anteriormente han proporcionado una valiosa mirada profesional sobre la importancia del proceso de inducción en las organizaciones, que motivan a explorar este campo en mi TIF.

# Capítulo I

## Presentación del caso

En este primer capítulo, ahondaremos sobre la estructura de la organización, el marco normativo vigente que la regula, haremos un recorrido por su historia y presentaremos su misión, visión y valores.

### 1.1. Naturaleza de la organización

Según datos obtenidos a través de la web de la organización<sup>1</sup>, podemos decir que esta es una empresa familiar dedicada a la venta de artículos deportivos, que nació en el año 1994, la cual inició con un primer local en barrio de Belgrano, ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con el pasar del tiempo y mucho trabajo se transformó en una cadena con más de 35 locales multimarca de indumentaria, calzado y accesorios deportivos. Además, ofrece otras alternativas como, aparatos para gimnasia, artículos de tenis, básquet, ciclismo y más. Tal fue su crecimiento que en la actualidad la empresa cuenta con un aproximado de 300 empleados.

Tal como lo define la organización, actualmente todos los locales de la compañía cuentan con un gran confort y una destacada atención para que sus clientes se sientan como en su casa, acompañados de artículos de alta tecnología deportiva de las más importantes marcas.

### 1.2. Misión, visión y valores

Para autores como Chiavenato (2009), Schein (2010) y Robbins (2009) la misión, visión y valores son elementos centrales en la cultura organizacional. Pues, son elementos que deben estar integrados con las prácticas de RRHH. con el fin de atraer, retener y motivar a los empleados y crear un espacio y/o entorno de trabajo que impulse el logro de los objetivos estratégicos (Chiavenato, 2009). Para Schein (2010), la misión, visión y valores se manifiestan en los supuestos básicos y en los comportamientos observables de una organización.

Diversos autores se esforzaron por definir cada uno de estos conceptos. Por su parte Kotter (1996), define a la Misión como un propósito especial como el cual fue creada,

---

<sup>1</sup> Por razones de confidencialidad, la información relativa al sitio web corporativo no se presenta en este documento.

especificando sus objetivos principales y cómo estos se alinean con sus stakeholders. Para Ducker (2001), la misión de una empresa debe centrarse en la razón de su existir, sirviendo como guía para tomar decisiones estratégicas y corporativas.

En cuanto a la visión, autores como Kotter (1996) y Chiavenato (2009) sostienen que la visión representa la aspiración de futuro, lo que la organización quiere llegar a ser. Kotter (1996), por su parte, alude que una visión eficaz debe ser clara, estimulante y capaz de ofrecer un sentido de propósito y de futuro.

Los valores son principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones dentro de la organización, reflejan la ética y la cultura corporativa (Chiavenato, 2009). Para Schein (2010), los valores representan las creencias compartidas dentro de la organización y son esenciales para la creación de una cultura sólida que favorezca la cohesión y el desempeño.

A continuación, se presenta la misión, visión y valores de la organización estudiada, los cuales son fundamentales para comprender la identidad y el enfoque estratégico de la organización. Estos elementos constituyen la base sobre la que se establecen sus objetivos, cultura organizacional y toma de decisiones.

#### ***1.2.1. Misión***

La misión de la organización se basa no solo en vender, sino también en buscar ganancias. Según la información recopilada de la entrevista realizada al Gerente de la organización, la misión se define como “Venta saludable”, esto engloba un equilibrio entre venta-ganancia.

#### ***1.2.2. Visión***

La visión de la organización es “Crecimiento y expansión”. El objetivo proyectado a largo plazo se enfoca en lograr un crecimiento para poder expandirse por el interior del país.

#### ***1.2.3. Valores***

Según los aportes brindados en la entrevista, los principios fundamentales en lo que se sostiene la organización incluyen: Colaboración, confianza, actitud positiva y compañerismo.

### **1.3. Estructura de la organización**

Robbins (2009), define a la estructura de la organización como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades laborales. Para este autor, el organigrama es un diagrama que muestra dicha estructura. De igual modo, Chiavenato (2006), define al

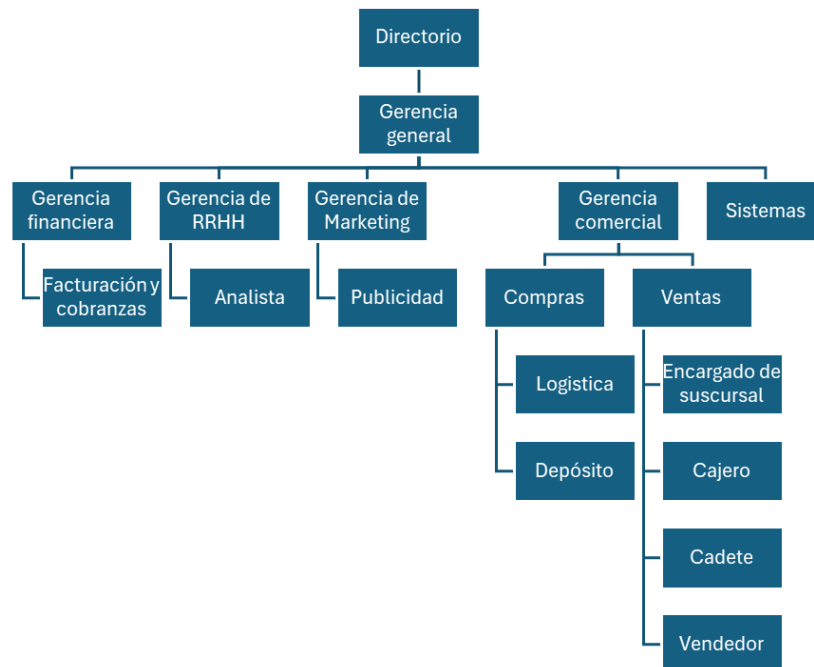
organigrama como una herramienta visual que facilita la comprensión de la estructura formal de la organización.

En consecuencia, ambos autores hacen referencia al organigrama como una representación visual de la estructura organizacional.

A modo de ilustrar esta representación visual de la estructura de la organización estudiada en el presente trabajo de investigación y dado que la organización no cuenta con un organigrama definido, se elaboró el siguiente organigrama que se verá reflejado en la Figura 1.

**Figura 1**

***1.3.1. Organigrama de la empresa***



Fuente: Elaboración propia basada en la información brindada en la entrevista

**1.4. Marco normativo**

Con el objeto de esclarecer y definir cómo funciona la regulación laboral en la organización, este apartado se propone una revisión del Convenio Colectivo de Trabajo aplicado

a la rama y actividad en la que se desarrolla dicha organización y de las leyes regulatorias que encuadran a los trabajadores de la empresa.

Las actividades de los socios y los trabajadores se regulan bajo la Ley de Contrato de Trabajo n° 20.744, la cual es base de todas las relaciones. Asimismo, la organización se encuadra dentro del Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75 Empleados de Comercio con ámbito de aplicación en todo el territorio Nacional argentino. Cuyo CCT se aplica a toda la nómina que desarrollan los siguientes cargos:

- 1) Maestranza y servicios;
- 2) Administrativos,
- 3) Auxiliar,
- 4) Auxiliar especializado;
- 5) Ventas.

A continuación, haremos un repaso sobre diversos artículos del CCT N°130/75 con el propósito de ilustrar la regulación laboral en la organización estudiada:

El Art. 56° del CCT establece que todo el personal gozará en forma rotativa por la tarde de 15 minutos diarios para la toma de refrigerios. Durante dicho lapso el empleado podrá hacer abandono del establecimiento u optar por tomarlo en la empresa, cuando ésta dispusiera de cafetería, comedor o lugar equivalente instalado. Este intervalo se considerará comprendido dentro de la jornada normal de trabajo. En ningún caso la presente disposición modificará y/o alterará los usos y costumbres existentes en la materia que sean más beneficiosos al trabajador, pero no se acumularán.

Por su parte, el Art. 60° menciona que el personal que cumpla funciones de cajero/a, deberá ser provisto en todo momento del cambio necesario, dispondrá de asiento con respaldo, tendrá el tiempo que requiera para sus necesidades fisiológicas y durante esas ocasionales ausencias conservará en su poder las llaves de la caja, la que no podrá ser controlada ni abierta por nadie sin su presencia.

El Art. 64° decreta que las empresas deberán habilitar armarios o guardarropas para uso exclusivo de los empleados.

En cuanto a los uniformes de trabajo, el Art. 66° establece que el empleador hará conocer fehacientemente al empleado u obrero las condiciones referentes a provisión de uniformes y/o

ropa de trabajo para el desempeño de sus tareas. En caso de que dichas prendas sean de uso obligatorio, serán provistas por el empleador a su exclusivo cargo. En el caso de ropa de trabajo si su uso es obligatorio el empleador proveerá 2 equipos por año.

Siguiendo con los uniformes de trabajo, el Art. 68°, establece que en los uniformes del personal no se podrá hacer agregados (aplicaciones, bordados, etc.) que importen publicidad de mercaderías ni productos, pero esta restricción no comprende la leyenda que identifica a la empresa, siempre que no signifique esa inscripción una alteración en la discreción de la vestimenta o implique una ridiculización de esta.

En cuanto a las vacaciones, el Art. 74° establece que los empleadores concederán las vacaciones fijadas por la ley 20.744, de acuerdo con sus disposiciones.

Para finalizar, otra de las normas destacadas para este estudio está relacionada con la Capacitación profesional. En el Capítulo XVII del CCT, en su artículo N° 102 se establece lo siguiente: *“Créase el Instituto Nacional de Capacitación Profesional y Tecnológico para Empleados de Comercio (INCAPTEC), que tendrá a su cargo la orientación y capacitación profesional de los empleados de comercio. Dicho organismo se financiará con un aporte a cargo de los empleadores de \$a. ... (\*mensuales por cada empleado comprendido en la presente Convención Colectiva de Trabajo. En el término de 180 días a partir de la homologación del presente Convenio la Confederación General de Empleados de Comercio instrumentará la reglamentación y puesta en marcha de este Instituto a través de los organismos competentes.”*

A los fines de adecuar el nombre del Instituto citado a las disposiciones vigentes en la materia, el mismo quedó denominado INACAP - Instituto Argentino de Capacitación Profesional y Tecnológica para el Comercio, homologado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social mediante la Resolución N° 600/2008 de fecha 26 de mayo del 2008 y publicado en el Boletín Oficial N° 31.426 el 13 de junio de 2008.

En cuanto al financiamiento, entre otros ingresos, el INACAP se financia con una contribución patronal mensual de carácter “obligatorio”. La misma se encuentra a cargo del empleador y concierne a todos los empleados que se encuentren bajo la órbita del Convenio Mercantil.

Dado que en el año 2022 Argentina ratificó en el convenio 190 de la OIT (Organización internacional del trabajo), la organización se encuadra también dentro de dicho convenio. El

mismo reconoce un mundo laboral libre de violencia y acoso, incluyendo la violencia y acoso por razones de género.

El Convenio 190 de la OIT tiene como objetivo principal:

- Reconocer el derecho de todas las personas a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso .
- Definir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo: como comportamientos y prácticas inaceptables que pueden causar daño físico, psicológico, sexual o económico.
- Establecer medidas para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo .
- Priorizar la perspectiva de género: en la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso.
- Proporcionar herramientas y orientaciones para la educación, formación y sensibilización: sobre la violencia y el acoso en el trabajo.
- Fomentar la participación de los actores sociales (gobierno, empleadores y trabajadores) en la implementación del convenio .

## **Capítulo II**

### **Marco conceptual**

#### **2.1. Proceso de Inducción**

El proceso de inducción es fundamental en la integración de los nuevos empleados en una organización. Conocido también por su nombre en inglés como “*onboarding*”, este término busca que la adaptación de un nuevo colaborador en la empresa sea lo más rápida y fluida posible. A través de la orientación adecuada, se busca no solo informar sobre procedimientos y políticas, sino también facilitar la adaptación a la cultura organizacional.

La inducción se define como un proceso sistemático que da la bienvenida a los nuevos empleados, ayudándolos a entender su entorno laboral. Chiavenato (2011), describe la inducción como una etapa fundamental en el ciclo de vida del empleado, que permite su integración efectiva y la alineación con los objetivos organizacionales.

En este sentido, Chiavenato (2011), acude al término socialización organizacional para referirse a la inducción, y sostiene que este proceso procura exponer al nuevo integrante las bases

y premisas con las cuales funciona la organización. Con este proceso de socialización, el colaborador acepta cumplir un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades y acatar reglas y regulaciones internas precisas. Para el autor, se trata de un proceso bilateral, en el que cada parte intenta influir y adaptarse a la otra y lo cataloga como un proceso en dos direcciones. Haciendo referencia a la modificación como una adaptación mutua en busca de una verdadera simbiosis. En otras palabras, para el autor, además de bilateral es recíproca, ya que las partes actúan entre sí.

Para Werther & Davis (2000), con la inducción se intenta ubicar al ingresante en la organización y al puesto de trabajo, pero especialmente generar en él una cultura corporativa y para ello es necesario que estos objetivos no sean “enlatados”, sino flexibles conforme al sistema organizacional para el cual se va a desarrollar. Por lo que resulta indispensable realizar un estudio previo con la intervención de diferentes áreas, logrando así un trabajo interdisciplinario para crear un procedimiento que se adapte mejor a los requerimientos organizacionales.

Siguiendo la misma línea, Chirinos (2009) sostiene que la inducción constituye la primera etapa del trabajador en la empresa, tanto desde el punto de vista legal como el práctico, la inducción constituye el primer paso del individuo dentro de la organización, que requiere de un conjunto de desarrollo de conocimientos y de la adaptación del individuo dentro de la organización.

En cuanto a los objetivos del proceso de inducción, estos son diversos y complementarios, según los distintos autores:

Werther y Davis (2000) señalan que la inducción debe generar motivación y compromiso en los nuevos empleados, contribuyendo así a su desempeño y productividad. Maristany (2007) destaca la importancia de crear un ambiente acogedor que minimice la ansiedad y fomente la pertenencia del empleado. Chiavenato (2011), por su parte, enfatiza en la necesidad de facilitar la adaptación y el conocimiento del nuevo empleado respecto a la cultura y estructura de la organización. Gómez Reina M. (2016) hace referencia a la claridad en las expectativas y el establecimiento de relaciones interpersonales desde el primer día como objetivos clave.

### ***2.1.1. Etapas del Proceso de Inducción***

El proceso de inducción se puede desglosar en cuatro etapas esenciales según Werter y Davis (2000):

1. **Pre-inducción:** Consta de los preparativos previos a la llegada del nuevo empleado, que incluyen la recolección de información necesaria y la planificación de actividades. Abarca la comunicación inicial con el nuevo empleado para establecer expectativas.

2. **Inducción Formal (inducción general):** Sesiones de orientación donde se presentan la misión, visión, valores y políticas de la organización. Este aspecto es vital para que el nuevo empleado comprenda la cultura y el entorno laboral.

Constituye la entrega de materiales informativos, como manuales de empleado y políticas internas.

Se realiza una presentación de la estructura organizativa y de los principales departamentos.

3. **Inducción en el Puesto (Inducción específica):** Acompañamiento práctico en el lugar de trabajo, donde se brinda formación específica sobre las tareas y responsabilidades del empleado. Este enfoque permite una integración más efectiva y reduce el tiempo necesario para alcanzar la plena productividad.

Constituye la capacitación específica sobre las funciones y tareas del puesto. Se asigna la figura de un mentor o compañero que apoye al nuevo empleado durante su adaptación.

4. **Seguimiento y evaluación:** Consta de reuniones de seguimiento para evaluar la adaptación del nuevo empleado. Se recopila retroalimentación sobre el proceso de inducción. Se realizan ajustes y mejoras en el programa de inducción según las necesidades identificadas.

### ***2.1.2. Métodos para promover la inducción***

Sostiene Chiavenato (2011) que, en las empresas, la socialización organizacional es un proceso que procura, durante el periodo inicial del empleo, crear un ambiente de trabajo receptivo y favorable y se realiza a través de diversos métodos. Los 5 métodos más utilizados para realizar el proceso de inducción son los que se detallan a continuación:

- ***Planeación del proceso de selección:***

Consiste en un esquema de entrevistas de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer cómo será su ambiente de trabajo, la cultura en la organización, los compañeros de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y recompensas, su líder/ gerente, el estilo de dirección, etc. Se trata de que, desde antes de que avance el candidato, se le ofrezca

información y perciba cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que en ella conviven.

- **Contenido inicial de la tarea:**

Al inicio de la carrera del nuevo trabajador en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar de forma temprana el éxito, con la intención de darle tareas cada vez más complicadas y de desafío creciente. En este sentido, el autor afirma que los empleados nuevos que reciben tareas demandantes están mejor preparados para desempeñar exitosamente las tareas posteriores. Tal es así que el nuevo empleado tiende a interiorizar estándares de desempeño alto y de expectativas positivas respecto de las recompensas por un desempeño excelente. Pues, para Chiavenato (2011) cuando al principiante se le proporcionan tareas fáciles, no tiene oportunidad de experimentar el éxito ni la motivación.

- **Papel del gerente:**

Según indica Chiavenato (2011), el gerente representa la imagen de la organización para el nuevo colaborador. Este, puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuará como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización. En este sentido, ante el nuevo empleado, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas e importantes:

- A. Darle una descripción detallada de sus tareas.
- A. Transmitirle toda la información técnica sobre su labor.
- A. Proporcionarle la realimentación adecuada sobre la calidad de su desempeño.

En tanto, los gerentes escogen con mucho cuidado a los supervisores con objeto de asegurarse de que los nuevos miembros reciban una buena supervisión y asesoría. Por lo que, para que funcionen como verdaderos tutores es necesario que tengan una gran seguridad personal, de manera que no se sientan amenazados por cometer algún error o por el éxito de los nuevos empleados.

- **Grupos de trabajo:**

El gerente puede atribuir la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo, el cual puede desempeñar un papel importante en la socialización. La aceptación por parte del grupo de trabajo es una parte crucial de satisfacción de las necesidades sociales. En este sentido, los grupos de trabajo suelen tener una gran influencia en las ideas y actitudes de los individuos respecto de la

organización, y de cómo deben comportarse. El gerente debe procurar que los nuevos colaboradores participen en grupos de trabajo que causen en ellos un efecto positivo y duradero.

- **Programas de socialización o inducción:**

Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos colaboradores de la organización. Tienen como objetivo familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. Normalmente, estos programas componen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. La finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados.

En resumen, y en base a la teoría consultada, para nuestra propuesta utilizaremos el término proceso de inducción para hacer referencia a la integración del trabajador dentro de la organización. Entendiendo a este proceso como una parte fundamental y necesaria para lograr una adaptación rápida y eficaz del nuevo colaborador en la cultura organizacional, las funciones a desarrollar en el puesto y las reglas que debe seguir.

## **2.2. Asesoría externa**

La asesoría de recursos humanos es crucial para el éxito organizacional. En este sentido, Chuctaya Mamani, U. E., & Torres Huarilloclla, J. A., (2019) subrayan que una adecuada gestión del talento humano no solo mejora la productividad, sino que también reduce la rotación de personal y mejora el clima laboral. La implementación de estrategias efectivas de asesoría permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y fomentar la innovación. A través de la evaluación de necesidades, el diseño de políticas y la promoción del desarrollo del personal, esta asesoría contribuye a la alineación de los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización, mejorando así su desempeño y sostenibilidad en un entorno competitivo.

Para López Zapata et al. (2010) la asesoría consiste en una consultoría y un servicio prestado por un profesional idóneo a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos. Tanto que, según los autores, el trabajo del consultor surge cuando una situación es juzgada insatisfactoria, o bien existe una dificultad para

comprender la realidad organizacional o se identifica una oportunidad de mejora y dicho trabajo termina cuando se ha producido la mejora.

En este sentido, los autores identifican tres etapas genéricas del servicio: 1) el diagnóstico, 2) la intervención y 3) el seguimiento. En el diagnóstico se estudia y analiza la situación del cliente que generó la necesidad de la consultoría, los síntomas percibidos, las causas y condiciones críticas implicadas y luego se presenta una propuesta de intervención, la cual es consensuada entre cliente y consultor. La intervención, por su parte, consiste en implementar la propuesta ya aprobada, movilizándolo a la organización hacia el escenario deseado. Por último, está la etapa del seguimiento, aquí se evalúan los resultados obtenidos y se acompaña al cliente para que éste pueda implementar los ajustes.

En cuanto al área de Gestión Humana, entendida según Chiavenato (2002) como la función, el departamento, las prácticas y la profesión relacionada con las operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral en las organizaciones. La consultoría en esta área puede ayudar a definir el perfil estratégico del área, orientado a la innovación, al reforzamiento o a los costos; de igual manera, sirve de apoyo para revisar, orientar e implementar cada proceso del área según la estrategia (López Zapata et al.; 2010).

### **2.3. PYME dedicada a la venta de artículos deportivos**

Según la Ley de PyME N° 24.476, una PyME constituye a una micro, pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades en alguno de los siguientes sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas. Su categoría se establece de acuerdo con la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.

Continuando con la normativa vigente, las PyMEs se categorizan según el sector y tramo determinado. El sector al que pertenece se determina de acuerdo con la actividad principal de la empresa y el tramo se asigna en función de los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados (según corresponda).

En este sentido, las ventas totales anuales surgen del promedio de los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados, excluyendo el IVA, el impuesto interno que pudiera corresponder y el 75% del monto de las exportaciones. Para las empresas que sean

categorizadas, se tomará en cuenta el promedio de empleo de los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados.

| <b>Categoría</b> | <b>Construcción</b> | <b>Servicios</b> | <b>Comercio</b> | <b>Industria y minería</b> | <b>Agropecuario</b> |
|------------------|---------------------|------------------|-----------------|----------------------------|---------------------|
| Micro            | 208.401.000         | 91.494.000       | 599.483.000     | 435.869.000                | 316.630.000         |
| Pequeña          | 1.236.557.000       | 551.596.000      | 4.270.323.000   | 3.256.865.000              | 1.166.340.000       |
| Mediana tramo 1  | 6.899.145.000       | 4.565.365.000    | 20.297.829.000  | 23.180.330.000             | 6.863.946.000       |
| Mediana tramo 2  | 10.347.579.000      | 6.520.009.000    | 28.997.100.000  | 46.835.799.000             | 10.886.680.000      |

Fuente: Secretaria de Industria y Desarrollo Productivo (2024).

Las PYMES desempeñan un papel crucial en la economía argentina, especialmente en el sector de artículos deportivos. Este sector ha experimentado un crecimiento notable, impulsado por el aumento del interés en el deporte y la actividad física. A continuación, se presentan conceptos importantes para nuestro estudio, basado en diversos autores sobre las características y desafíos de las PYMES en este ámbito.

En cuanto al deporte y su consumo, Muñoz Osos et al. (2016) sostienen que el consumo de este tipo de artículos va más allá del gusto por el deporte y la actividad física propia como tal. Dado que ya no son solo los deportes tradicionales los que se practican (fútbol, básquetbol, gimnasia), sino que paulatinamente se dieron a conocer nuevas formas de hacer deporte en la población y entre ellas el taichi, yoga, el fitness, el running entre otros. Para los autores, todo este movimiento social se ha visto reflejado en un incremento en el uso cotidiano de artículos y ropa deportiva y va más allá de aquellos que solo practican deportes, sino que también es considerada como una prenda de vestir de uso diario. En este sentido, según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2012), cada vez se requieren mayores inversiones en investigación y desarrollo (I+D) para sorprender a sus clientes con nuevas propuestas deportivas.

Como sostiene Bengochea G. (2015), fue a partir de la década del '80 que se observó un aumento explosivo del running como deporte urbano junto con su profesionalización a nivel mundial. En el caso particular de Argentina, Buenos Aires también se incorporó a esta tendencia. Tal es así, que Adidas promovió la realización del maratón anual de la ciudad a partir de 1984 y, sobre fines de la década del 90, la organización fue encarada por distintas entidades. En el año 2003, la Fundación Ñandú asumió el desafío de colocar a Buenos Aires en el mapa mundial de los maratones y de promover el desarrollo de la carrera. En el año 2014, la media maratón de Buenos Aires, contó con la participación de más de 20.000 corredores y se puede observar un ajustado calendario de maratones para cada año que incluye hasta dos maratones por fin de

semana con distintos destinos, dificultades y recorridos. Se ha observado así, un marcado crecimiento en la práctica de deportes aficionados por parte de los adultos jóvenes y millennials, quienes se encuentran preocupados por mejorar su salud y calidad de vida a través del desarrollo de prácticas deportivas como forma de combatir el sedentarismo que la vida urbana y el trabajo en oficinas propician. Del mismo modo, ha crecido también la cantidad de gimnasios y variedad de actividades que ofrecen logrando aumentar la cantidad de socios que concurren a los mismos, de esta manera, lo que comenzó como oferta de clases de aerobics fue creciendo y mutando a clases de gimnasia localizada, stretching, bases de baile (aerosalsa, zumba), spinning. También hubo un aumento la práctica de yoga en sus distintas variantes y tai-chi y artes marciales orientales.

Surge en este contexto la existencia de una oportunidad de negocios basada en la necesidad de cierto segmento de la población de proveerse de indumentaria deportiva apropiada, cómoda y de calidad (Bengochea G., 2015).

A partir del análisis abordado, entendemos que el mercado de artículos deportivos en Argentina ha visto un aumento en la demanda, influenciado por factores como la cultura deportiva. Según Gonzalez y Pérez (2020) este aumento también se debe a la promoción de estilos de vida saludables y el crecimiento de eventos deportivos este crecimiento ha llevado a un mayor número de PYMES a ingresar al sector, ofreciendo productos desde equipamiento hasta indumentaria.

## **Capítulo III**

### **Diagnostico organizacional**

El presente capítulo se centra en el análisis detallado de la información recabada mediante la entrevista realizada a la subgerencia de la organización. El objetivo principal de este análisis es identificar si existe un proceso formal de inducción en la organización, cuáles son sus características relevantes para comprender cómo llevan a cabo la inducción de sus colaboradores. De forma complementaria, se presentarán los hallazgos derivados del diagnóstico organizacional.

#### **3.1. Herramientas que fundamentan el diagnóstico**

El presente diagnóstico se sustenta en el análisis de la información proveniente de diversas fuentes, incluyendo normativas y convenios relevantes, así como datos obtenidos a

partir de entrevista con un actor clave de la organización. Estas herramientas han sido seleccionadas para obtener una comprensión integral y fundamentada de la situación analizada.

### **3.1.1. Análisis de normativas y convenios:**

En el capítulo I se realizó una exhaustiva identificación y revisión de las normativas. Entre ellas, Ley de contrato de trabajo n° 20.744, convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75, convenio 190 OIT. Se identificaron aquellos aspectos que establecen criterios, estándares o directrices relevantes para el análisis. Asimismo, se extrajeron de las normativas y convenios los criterios y directrices que son relevantes para el diagnóstico. Estos elementos proporcionan un marco de referencia para evaluar la situación actual y formular recomendaciones.

### **3.1.2. Recopilación y análisis de datos obtenidos a través de la entrevista**

Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada, para recopilar información relevante de un actor clave de la organización. La guía incluyó preguntas abiertas y cerradas.

## **3.2. Análisis de entrevistas**

De los resultados obtenidos de la entrevista realizada a la subgerencia de la organización, en dónde se realizaron diferentes preguntas con el fin de conocer el proceso actual de inducción de la organización, pudimos obtener lo siguiente:

El proceso de inducción de la organización no está formalizado, sino que se realiza de manera informal, basándose en prácticas habituales. En este sentido, la inducción dentro de la organización estudiada se basa más bien en un enfoque informal y consuetudinario al cual lo denominan internamente como “Adaptación”.

Esta adaptación, está apuntado hacia el área comercial, específicamente al área de ventas, que incluye a encargado de sucursal, cadetes y vendedores. La adaptación se basa en acompañar durante el primer día al empleado y asignar los cursos que son necesarios para realizar su trabajo, entre ellos se encuentran los cursos de venta y de crédito.

Según la voz del entrevistado, la etapa más importante de esta adaptación es el primer día del trabajador, este resulta clave para su continuidad y el desarrollo de sus tareas.

En cuanto al objetivo de esta “*adaptación*”, tal como lo expresa el entrevistado “...*es darle la bienvenida, explicarle al empleado las tareas que tendrá que cumplir y cómo deberá hacerlo*”, en resumen, brindarle un panorama de lo que se espera, como se espera y cómo debe hacerlo.

La estrategia de capacitación de la empresa se basa en dos cursos de Venta y Crédito, que son brindados mediante el uso de las TIC, dentro de la sucursal asignada al empleado.

En cuanto a la evaluación del proceso, no existe una evaluación formal en la empresa. No obstante, la subgerencia realiza una charla con el empleado, durante la primera semana del trabajador en la sucursal asignada y la repite antes que el empleado cumpla los 6 meses, de allí obtiene datos sobre cómo fue la adaptación del colaborador.

Las dificultades a las que se enfrenta la organización según los datos brindados por el entrevistado tienen que ver con qué el contenido y el proceso de adaptación establecido son escasos y eso genera una alta rotación en la empresa. En este sentido, el entrevistado sostiene lo siguiente *“Le falta contenido, no alcanza solo con qué el encargado lo guíe durante su primer día, muchos de los empleados no vuelven y creemos que en ocasiones tiene que ver con qué no tienen un buen acompañamiento de ingreso.”*. Este es un punto de preocupación para el entrevistado y él mismo alude en que es un punto en el cual deben trabajar en conjunto con el área de RRHH para mejorar.

### **3.3. Resultado del análisis organizacional**

En el capítulo I del presente trabajo se abordó sobre la naturaleza de la organización, su visión, misión y valores, su estructura y el marco normativo que la contempla, lo cual resultó fundamental para poder comprender el operar de la misma y los objetivos a los que apunta. Asimismo, se logró reflejar el organigrama de la misma, lo que da claridad en este trabajo para comprender los actores involucrados.

De los resultados del diagnóstico la entrevista realizada, podemos decir que un proceso de inducción poco claro puede generar incertidumbre entre los empleados, lo cual afecta su compromiso y rendimiento. Según Klein & Weaver (2000) un proceso de inducción efectivo no solo proporciona la información necesaria para el desempeño, sino que también promueve el sentido de pertenencia y alineamiento con los valores organizacionales. Sin una inducción adecuada, los empleados pueden sentirse desorientados y desconectados, lo cual repercute en su integración y en la efectividad de sus contribuciones en la empresa.

Los valores de la organización estudiada, *colaboración, confianza, compañerismo y actitud positiva*, son elementos fundamentales que deben integrar en todas las áreas organizacionales, incluida la inducción. Sin embargo, la falta de un proceso de inducción

formalmente establecido, puede estar impidiendo que estos valores se transmitan de manera efectiva a los nuevos empleados.

Los valores de la organización deben ser internalizados desde el primer contacto con la empresa, y la inducción es el canal principal para lograrlo. La inducción debe ser un proceso dónde no solo se compartan conocimientos sobre la empresa, sino también se refuerce la cultura y los valores. Según Schein (2010), la cultura organizacional se transmite a través de las interacciones cotidianas y los procesos formales, como la inducción y las prácticas diarias.

En relación con la presencia de contenido sobre la violencia y el acoso laboral, el entrevistado no reveló la inclusión de ningún tipo de contenido informativo, preventivo o de apoyo relacionado con la violencia y el acoso laboral. Por lo tanto, se constató la ausencia de información, guías o referencias a este tema. Adicionalmente, se evidenció la falta de una normativa interna en la organización.

### **3.4. Conclusión y reflexiones sobre el diagnóstico organizacional**

A partir del diagnóstico realizado, podemos decir que la falta de un programa formal y estandarizado de inducción en la organización representa una oportunidad para mejorar la integración de los nuevos empleados, reforzando la alineación con los valores organizacionales de colaboración, confianza, actitud positiva y compañerismo. Para lograr el mismo es necesario planificar un proceso de inducción claro y bien estructurado que facilite la comprensión de los roles y expectativas, al tiempo que también fortalezca la cultura organizacional y el desempeño colectivo.

Adicionalmente, no se dispone de material o contenido específico para familiarizar a los nuevos empleados con las políticas, las normativas sanitarias de higiene y seguridad y la prevención y/o actuación ante el acoso y la violencia laboral.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta de intervención**

#### **4.1. Propuesta de asesoría externa**

Partiendo de los datos obtenidos en la entrevista, se comprende que la organización cuenta con un área de recursos humanos con personal muy reducido, compuesta por un solo colaborador. Por lo cual consideramos oportuno realizar una asesoría externa en Gestión del

Talento Humano, enfocada en el proceso de inducción del personal, tema que según el entrevistado, necesita ser trabajado y mejorado.

En este sentido, recurriremos al concepto de *Staff* propuesto por Chiavenato (2011). El mismo, consiste en prestar servicios de asesoría y consultoría desde una posición externa en el organigrama. El *Staff* asesora en el desarrollo de directrices y en la solución de problemas específicos de personal. Estas propuestas y/o recomendaciones pueden ser utilizadas también para el desarrollo de políticas de Recursos Humanos por parte de los directivos. A tal efecto, como señala Michael Porter (2016), la búsqueda de una ventaja competitiva puede requerir la incorporación de conocimientos especializados que no estén disponibles internamente. Siguiendo esta línea, en el próximo apartado presentamos la siguiente propuesta de asesoría externa sobre el proceso de inducción del personal.

## **4.2. Proceso de inducción**

Se han elaborado las etapas del proceso de inducción considerando los elementos y fases propuestas por Werther & Davis (2000) y Chiavenato (2009), desarrollados en el marco conceptual que sustenta este trabajo, al cual se suma el diagnóstico realizado en el capítulo 3.

### **4.2.1. Pre-Inducción: Antes del primer día**

- **La oferta de trabajo**

Desde el momento en que se hace la oferta de trabajo, se debe mantener una comunicación clara y constante con el nuevo empleado para proporcionar información relevante sobre el puesto y la empresa. Incluir la propuesta de valor como parte de la oferta de empleo.

- **El proceso de selección**

Durante el proceso de selección, los selectores deben proporcionar al candidato una visión general de la cultura y filosofía de la empresa y las expectativas del puesto para que este pueda empezar a familiarizarse con ellas.

- **Preparar la documentación administrativa**

Tener todos los documentos administrativos listos para que el nuevo empleado los complete el primer día, evitando así retrasos innecesarios.

- **Definir quiénes serán los *Buddies*<sup>2</sup>**

Designar a compañeros que actuarán como mentores para el nuevo empleado, brindándole orientación y apoyo durante sus primeros días.

Realizar una charla con los *buddies*, en dónde se les informará las expectativas y objetivos de su acompañamiento.

Nota: Se recomienda que quien desempeñe el rol de *buddy* sea una persona que lleve un tiempo considerable en la compañía y conozca todos los procesos tanto generales, así como también del sector al que se incorpora el empleado.

- **Informar al equipo**

El supervisor directo debe comunicar al equipo la llegada del nuevo miembro y proporcionar detalles sobre su rol y responsabilidades para que puedan darle la bienvenida de manera apropiada.

- **Mail de bienvenida y mensaje de WhatsApp**

La subgerencia debe enviar un correo electrónico de bienvenida personalizado al nuevo empleado y un mensaje de WhatsApp, proporcionando información útil sobre el primer día, así como recursos adicionales que puedan ser de ayuda.

**Objetivo:** Realizar preparativos previos a la llegada de los nuevos colaboradores, que incluyen la recolección de información necesaria y la planificación de actividades.

Construir una comunicación inicial con el nuevo empleado para establecer expectativas.

#### **4.2.2. Inducción: Primer día**

- **Recepción y bienvenida de empleados:** Desde la dirección de RR.HH. se dará la bienvenida al nuevo empleado con una recepción cálida y amigable, presentándole al equipo y mostrándole las instalaciones.

- **Presentación de la cultura corporativa misión, visión y valores:** Desde la dirección de RR.HH. se proporcionará al nuevo empleado una visión general de la cultura de la empresa, los valores y la misión de la empresa, ayudando a comprender su papel dentro de la organización.

---

<sup>2</sup> En el contexto de este proceso de incorporación, el buddy es un empleado experimentado designado para ofrecer apoyo, guía y recursos al nuevo miembro del equipo durante sus primeros días.

- **Sesión informativa:** Desde la dirección de RR.HH. se dedicará un espacio específico en donde se abordarán los siguientes temas en una sesión:

Presentación del CCT: Explicar de manera clara y precisa el contenido del CCT N° 130/75, destacando aspectos relevantes para su puesto.

Contrato de trabajo: Se explicarán las cláusulas principales del contrato (tipo de contratación, duración y periodo de prueba.)

Jornada laboral: Horarios de entrada y salida, descansos, horas extras y días de descanso.

Licencias y vacaciones: Explicar solicitudes y goces de vacaciones. Dar a conocer los distintos tipos de licencias y los requisitos para su solicitud y justificación.

Retribución: Informar sobre composición del salario (básico y comisiones) fechas de pago y método de pago. Informar sobre planes de salud.

Canales de comunicación: Informar y explicar cómo el colaborador puede presentar consultas y/o reclamos relacionados con sus derechos y deberes.

- **Organizar capacitación y sensibilización sobre violencia y acoso laboral:** Desde la dirección de RR.HH. se organizará una charla de sensibilización en donde se explicará qué es la violencia y el acoso laboral, sus diferentes formas y cómo reconocerlas. Se preparará material de apoyo para que el colaborador pueda consultar cuando considere necesario.

- **Organizar una charla sobre seguridad e higiene laboral:**

La agencia externa brindará una charla sobre seguridad e higiene laboral y entregará material informativo.

Se implementará un cuestionario para verificar que el colaborador haya comprendido la información.

- **Entrega de los recursos y herramientas para el trabajo:** Desde la dirección de RR.HH. se realizará la entrega del kit de bienvenida que incluye su indumentaria de trabajo y tarjeta.

- **Establecer los objetivos iniciales:** Desde la dirección de RR.HH. se dará a conocer de forma precisa los objetivos iniciales del nuevo empleado para los primeros días o semanas, brindándole claridad sobre lo que se espera de él.

**Objetivo:** Proporcionar al nuevo miembro la base necesaria para comprender la cultura y el entorno laboral.

#### 4.2.3. ***Primera semana: Inducción al puesto y acompañamiento del buddy***

- **Presentación del nuevo colaborador al equipo de trabajo:**

El supervisor presentará al nuevo colaborador ante el equipo de trabajo y le dará una cálida bienvenida.

- **Capacitación en Venta y Crédito:**

El supervisor asignará los cursos específicos de crédito y venta, que se brindan en la sucursal a través de las TIC disponibles.

- **El supervisor asignará formalmente al *buddy* del nuevo ingresante:** Este actuará como guía o mentor y se asegurará que:

La nueva incorporación estará acompañada físicamente en la sucursal por alguien del equipo durante los primeros días.

Lo presente en las reuniones formales e informales al resto del equipo.

Sea su referente para resolver dudas relacionadas al día a día y de la cultura de la empresa

Tareas del *buddy*:

- Brinda acompañamiento y guía durante las primeras semanas.
- Facilita la adaptación a la cultura organizacional.
- Fomenta un ambiente más inclusivo y colaborativo.

**Objetivo:** Ofrecer un acompañamiento práctico en el lugar de trabajo y brindar formación específica sobre las tareas y responsabilidades del empleado, permitiendo así una integración más efectiva y reduciendo el tiempo necesario para alcanzar la plena productividad.

#### 4.2.4. ***Seguimiento y feedback constante***

El feedback es clave para evaluar la efectividad de la inducción, por lo tanto se realizará las siguientes tareas para asegurarse de tener una evaluación efectiva.

- Coordinar entrevista *One to One*<sup>3</sup> entre el subgerente y el nuevo colaborador.
- Realizar encuestas de satisfacción para medir la experiencia del nuevo empleado.
- Programar reuniones mensuales entre la subgerencia y recursos humanos para evaluar el proceso.

---

<sup>3</sup> Conversación estructurada y personalizada entre dos personas, con el propósito de obtener información detallada o establecer una comunicación directa en un contexto específico.

**Objetivo:** Recopilar retroalimentación sobre el proceso de inducción, con el fin de realizar ajustes y mejoras en el programa de inducción según las necesidades identificadas.

#### 4.3. Cuadro comparativo

| Aspecto                                      | Sin proceso de inducción                                                                                                          | Con proceso de inducción                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transmisión de la Información organizacional | ·<br>Desorientación y falta de comprensión respecto al propósito fundamental de la organización.                                  | · Alineación con la misión, visión y valores de la organización.                                                                                                                                                     |
| Integración y socialización                  | · Dificultad para integrarse al equipo por la falta de una bienvenida formal y ausencia acompañamiento durante sus primeros días. | · Otorga facilidad para integrarse en el equipo, debido a su presentación formal y el acompañamiento de un mentor durante sus primeros días.                                                                         |
| Adaptación y retención                       | · Menor compromiso y sensación de abandono por parte del nuevo empleado.                                                          | · Facilita la transición del empleado al entorno laboral, promoviendo su integración social y cultural.<br>· Disminuye la sensación de aislamiento, generando una mayor conexión con la organización y sus miembros. |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seguimiento,<br>evaluación y<br>retroalimentación. | · Dificultad<br>para determinar si los<br>nuevos empleados están<br>comprendiendo la<br>información clave,<br>integrándose a la cultura o<br>adquiriendo habilidades.<br>· impedimento<br>para identificar deficiencias<br>relacionadas a la falta de<br>entendimiento para realizar<br>sus actividades, lo que<br>impacta negativamente en la<br>productividad. | · Permite<br>reforzar el proceso para<br>satisfacer las necesidades de<br>cada grupo.<br>· Permite<br>aclarar dudas, aclarar<br>mensajes importantes y<br>verificar la asimilación de la<br>visión, misión, valores,<br>políticas y procedimientos<br>de la organización. |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia.

El presente cuadro, ha sido elaborado con la finalidad de reflejar cómo la implementación de un proceso de inducción puede afectar positivamente en la integración de los nuevos empleados con la organización y sus colaboradores, lo que se traslada a un mejor desempeño y/o productividad de los nuevos colaboradores, contribuyendo al logro de objetivos a largo plazo.

### **Reflexiones finales**

El desarrollo de este trabajo integrador final ha permitido comprender que la implementación de un proceso de inducción estructurado y efectivo es una inversión estratégica que impacta directamente en retención del talento, la productividad del empleado y contribuye a la construcción de una cultura sólida. En este sentido, una buena inducción colabora efectivamente con la alineación de la misión, visión y valores entre la organización y los nuevos colaboradores.

Resulta pertinente destacar el potencial que tendría un diseño de un Programa de inducción basado en los lineamientos propuestos en el proceso de inducción elaborado en este trabajo y que sea incorporado al Plan Anual de Capacitación vigente. Si bien este trabajo

integrador ha sentado las bases teóricas y metodológicas para optimizar el proceso de inducción en la organización de venta de artículos deportivos, la elaboración de un programa y un manual de inducción permitiría evidenciar aún mejor la efectividad de las estrategias planteadas.

Asimismo, como un aporte significativo del diagnóstico realizado, se plantea la necesidad de elaborar una normativa interna para la organización estudiada. Dado que la ausencia de directrices claras ha sido identificada como un factor que podría generar consecuencias negativas, debido a la falta de claridad en los procedimientos y normas. Por lo tanto, se recomienda la creación de una normativa interna que promueva la eficiencia, transparencia y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El proceso de este trabajo ha sido profundamente enriquecedor para mi formación tanto académica como profesional. En este sentido, más allá de la revisión bibliográfica y conceptual que se realizó, este trabajo me permitió comprender la complejidad estratégica que comprende a un proceso de inducción efectiva. Fue realmente revelador entender cómo cada fase de este proceso tiene un impacto directo sobre la integración, el compromiso y la productividad de los nuevos colaboradores. Asimismo, me ha permitido obtener una visión tanto práctica como crítica sobre los desafíos y oportunidades que tenemos los profesionales en la materia para realizar propuestas innovadoras y eficientes que contribuyan efectivamente en el bienestar tanto de los colaboradores como el de las organizaciones.

## **Bibliografía**

- Bengochea G. (2015). Análisis del mercado textil en Argentina dedicado a la producción y comercialización de Indumentaria deportiva. Universidad Torcuato Di Tella.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Ed. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.). México: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª ed.). México: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (9ª ed.). México: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Gestión del Talento Humano (9ª ed.). Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.
- Chuctaya Mamani, U. E., & Torres Huarilloclla, J. A., (2019). “La necesidad de contar con la consultoría en la Gestión de Recursos Humanos en las PYMES manufactureras del distrito de Cerro Colorado de la provincia de Arequipa - 2019”. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Drucker, P. F. (2001). La empresa de la sociedad que viene. (2003a), Madrid, Ediciones Urano.
- Ficarra Natalia (2020). “Diseño de un proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo para una organización metalúrgica. Avellaneda, Provincia de Buenos Aires. 2019/2020” Trabajo Integrador Final. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Gómez Reina, Mónica (2016) Desafíos actuales en reclutamiento y selección. En Luis Van Morlegan (Ed.), Recursos Humanos. Área clave en la gestión de la empresa (pp. 485-528). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. 5º ed. México. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Kotter, JP (1996) Liderando el cambio. Harvard Business School Press, Boston.
- López Zapata, Esteban, Sepúlveda Rivillas, Claudia Inés & Arenas Cardona, Henry Antonio. (2010). La consultoría de Gestión Humana en empresas medianas. *Estudios*

*Gerenciales*, 26(114), 149-168. Retrieved May 19, 2025, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232010000100008&lng=en&tlng=e](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232010000100008&lng=en&tlng=e)

Maristany J. (2007). Administración de recursos humanos. 2° ed. Pearson educación de México.

Micolini Lucia B. (2020). La Inducción de Nuevos Colaboradores en la Empresa”Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Trabajo Final de Grado. Universidad Siglo 21.

Moreno Pantoja N., Gonzalez Rodriguez L. Oviedo García I. (2017). Diseño e implementación del manual de inducción para el talento humano del laboratorio departamental de salud pública Santander año 2017. UNAB Convenio - Universidad CES Facultad de medicina Auditoria en salud Bucaramanga.

Muñoz Osore, M., Fernández Palma, J., Acuña Montes, V., & Urrea Videla, K. (2016). Estudio comparativo de las variables externas que influyen en la decisión de compra de artículos deportivos por parte de jóvenes. *Revista Academia & Negocios*, 2(1), 19-32.

Newstrom Jhon W. (2011). Comportamiento Humano en el trabajo. Decimotercera edición. University of Minnesota Duluth.

Porter Michael E. (2016). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición 752 PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6ta edición. México, D.F.: Mc Graw-Hill/ Interamericana.

### **Normativa**

Convenio Colectivo de Trabajo N°130/75 recuperado de: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/209035/norma.htm>

Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Sancionada el 13 de mayo de 1974.  
Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-7499>

Ley N° 24.476. Ley de PyME. Sancionada el 15 de marzo de 1995. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24467-15932/actualizacion>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190) recuperado de:  
[https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)

Resolución 190 de 2011. Universidad Nacional Arturo Jauretche. 03 de agosto de 2011.

## Anexos

### 1. Consentimiento Informado

**Consentimiento Informado.**

Mi nombre es Abigail Acosta, estudiante de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, me encuentro trabajando en la redacción de mi trabajo integrador final para obtener el título de licenciada en relaciones del trabajo. Mi trabajo se propone ...Realizar un diseño de un proyecto de asesoría externa enfocado en el proceso de Inducción del personal para una empresa dedicada a la venta de artículos deportivos, AMBA 2024/2025.

Es por ello que lo/la contacto a fin de llevar adelante la siguiente entrevista

Las respuestas a las preguntas son anónimas, es decir, nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solamente seré yo quien procese dicha información. Usted puede negarse a responder alguna de las preguntas o detenerse en el momento que considere oportuno.

Agradezco la predisposición y el tiempo que le está brindando para que pueda avanzar en la elaboración de mi trabajo.



### 2. Guía de entrevista

Las preguntas planteadas a continuación responden al siguiente objetivo: ***“Conocer y describir la naturaleza de la organización y el marco normativo que contempla la actividad.”***

¿La organización tiene un organigrama definido? Si su respuesta es “sí” ¿Es de fácil acceso a esa información?

*\*Si su respuesta fue no* ¿Podrías describir cómo está compuesto el organigrama de la organización?

¿Cuántos empleados trabajan allí?

¿Tienes conocimientos respecto a la historia de la organización?

¿Existe una normativa interna? ¿Tienes acceso a ella?

¿La organización tiene definida la misión, visión y valores? ¿Cómo las definen?

Las siguientes preguntas responden al objetivo “***Realizar un Diagnóstico organizacional con el fin de identificar las acciones relacionadas al proceso de incorporación***”

¿Existe un proceso de inducción formalizado cuando ingresa un nuevo empleado a la organización?

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Inducción de Personal?

¿Quién recibe al nuevo colaborador?

¿Quién lo instruye sobre sus nuevas actividades y tareas?

¿Quiénes aplican el proceso de Inducción de Personal? Especifica el cargo

¿Cuál es el contenido de la Inducción de Personal? (Temas que se tratan en la inducción general y al puesto de trabajo)

¿Cuál es la documentación que se les solicita para formar su legajo/firma de contrato?

¿Podrías describir cómo es el proceso de inducción en la organización?

¿Cuánto tiempo después del ingreso recibe la capacitación el empleado?

¿Cuál es el criterio que utilizan para la aplicación del proceso de inducción de personal? ¿A todos por igual o según el cargo/puesto que ocupe?

¿Tienen un programa definido para realizar ese proceso?

¿Cuentan con un manual de inducción?

¿Quiénes son los actores involucrados en el proceso?

¿Podrías mencionar algún punto importante de ese proceso?

¿Consideras que la información que brindan en la inducción es suficiente para que un nuevo empleado pueda comenzar sus tareas de forma eficiente?

¿Se realiza un seguimiento luego de la inducción? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados del proceso de Inducción de Personal?

¿Te gustaría agregar algo más que consideres importante y no te haya preguntado?

Las siguientes preguntas responden al objetivo “*Proponer el diseño del proceso de incorporación del personal.*”

¿Consideras que ese proceso es suficiente?

¿Le agregarías algo más al actual proceso de inducción?

Si tuvieras que modificar algo del proceso ¿Qué sería?

¿Quién/es consideras que deberían participar del proceso de inducción (director/coordinador/supervisor directo/referente de rrhh/compañero guía)?

¿Consideras que sería importante hacer una evaluación de la inducción luego de terminado el proceso? ¿Quisieras añadir algo más?

---