



**Diseño de un modelo de gestión de inducción y reinducción para la
Empresa Cemex Premezclados de Colombia S. A. clúster Antioquia**

Llenis Paola Tobón Causil

Practica presentada para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Dorian Alonso Espinosa Cadavid

Universidad de Antioquia Facultad
de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Medellín, Antioquia, Colombia
2022

Cita	(Tobón Causil, 2022)
Referencia	Tobón Causil, L. P. (2022). Diseño de un modelo de gestión de inducción y reinducción para la empresa Cemex premezclados de Colombia S. A. clúster Antioquia [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo

Jefe departamento: Bernardo Ballesteros

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Contenido

1. Título de la práctica	5
1.1 Diseño de un modelo de Gestión de inducción y reinducción para la empresa Cemex Premezclados De Colombia S.A Clúster Antioquia.....	5
2. Tema de la práctica.....	5
3. Contexto de la organización	6
4. Antecedentes.....	17
5. Problemática	20
6. Objetivos.....	22
6.1. General.....	22
6.2. Específicos.....	22
7. Justificación.....	22
8. Delimitación o alcances.....	24
8.1. Temporal.....	24
8.2. Espacial.....	24
9. Marco referencial.....	24
9.1. Marco teórico.....	24
9.2. Marco normativo	27
9.3. Marco conceptual	28
10. Diseño metodológico.....	29

11. Administración del proyecto	29
11.1. Recursos disponibles.....	29
11.2. Cronograma de actividades.....	30
12. Resultados.....	31
13. Conclusiones y logros.....	46
14. Recomendaciones	48
15. Bibliografía.....	49

Tabla de ecuaciones

Ecuación 1 Fórmula Índice de Ausentismo.....	6
----------------------------------------------	---

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Productos Cemex	8
Ilustración 2 Comité Directivo Cemex Colombia.....	10
Ilustración 3 Organigrama RRHH Cemex Premezclados	11
Ilustración 4 Mapa de Procesos de la Vicepresidencia de Soluciones al Constructor	16
Ilustración 5 Historia de Cemex.....	16

Índice de tablas

Tabla 1 Marco Normativo	27
-------------------------------	----

Tabla de anexos

Anexo 1 Inducción a la compañía	33
Anexo 2 Inducción al cargo	34

Anexo 3 Formato de inducción	35
Anexo 4 Matriz de inducción.....	36

1. Título de la práctica

1.1 Diseño de un modelo de Gestión de inducción y reinducción para la empresa Cemex Premezclados De Colombia S.A Clúster Antioquia

2. Tema de la práctica

En el desarrollo del proyecto se involucró principalmente el área de la Gestión Humana, ya que como se pudo aprender en el transcurso del programa académico esta área abarca procesos desde el reclutamiento hasta el retiro de los colaboradores de una organización. Dentro de la empresa Cemex Premezclados de Colombia S.A. estos se encuentran bajo la responsabilidad de Recursos Humanos, la cual es un área de apoyo de la empresa que tiene como principal función encontrar el talento idóneo para cada uno de los puestos de trabajo. De esta manera, el reclutamiento de personal se convierte en una acción clave, teniendo en cuenta que el logro de los objetivos organizacionales depende de la calidad de sus colaboradores. En este sentido, para el presente trabajo se abordaron temas como el reclutamiento, haciendo énfasis en la inducción y reinducción del personal.

La inducción, tiene como propósito ofrecer información a los nuevos colaboradores sobre aspectos tanto generales como específicos de la empresa y de su puesto de trabajo, lo cual permite integrarse de manera eficaz sus nuevas funciones. Dicho proceso es importante en términos de adaptación debido a que esta se realiza en un menor tiempo posible y de manera adecuada. Además, un buen programa de inducción reduce los costos de rotación del puesto de trabajo, disminuye los accidentes laborales, reduce los reprocesos que se puedan ocasionar y se presentan bajos índices de ausentismo, el cual se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Índice de ausentismo} = (\text{Número Total de Horas Ausentismo}) / (\text{Número Total de Horas Trabajadas}) \times 100$$

Ecuación 1 Fórmula Índice de Ausentismo

De este modo, al no contar con un modelo de inducción se pueden presentar posibles efectos negativos para la organización como la falta de productividad de los colaboradores, impacto en la reputación de la empresa, altos índices de rotación, impacto en la cultura, altos costos administrativos que son resultado de los procesos de selección y contratación, entre otros.

Por su parte, una reinducción adecuada permitirá fortalecer el sentido de pertenencia, el compromiso que tienen los colaboradores hacia la empresa, además, reduce los costos asociados a la selección y contratación de personal, disminución de los niveles de rotación y contribuye a disminuir el tiempo de duración de la curva de aprendizaje y sus implicaciones.

3. Contexto de la organización

CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia. La red de operaciones produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos relacionados en más de 50 países, a la vez que mantiene relaciones comerciales en aproximadamente 108 naciones.

En Colombia, CEMEX tiene presencia en aproximadamente trece departamentos del país, incluido Antioquia, donde se tiene principalmente plantas de concreto y un centro de distribución ubicado en Bello. Las plantas que hacen parte de Antioquia son Planta Estrella, Planta Bello, Planta Rionegro y próximamente, Planta Apolo 1 y Planta Apolo 2 en el municipio de Maceo.

Este trabajo se enfocará especialmente en las plantas de concreto del Clúster Antioquia.

Dentro del objeto social de CEMEX Colombia, se encuentran actividades como:

1. La producción, distribución, venta y transporte por cuenta propia o de terceros, de toda clase de cemento.
2. La fabricación, venta y transporte, por cuenta propia o de terceros, de artículos elaborados total o parcialmente con cemento y de productos relacionados con la industria de la construcción.
3. La exploración y explotación de minas de arena, piedra, carbón, yeso, calcáreas, calizas y cualquier otro mineral útil en la industria de producción y transformación del cemento
4. La fabricación, distribución, venta y transporte, por cuenta propia y de terceros de artículos laminados a base de celulosa.
5. La prestación de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo automotriz por cuenta propia y/o de terceros.

Estrategia de Negocio y Finanzas

Cemex cuenta con un portafolio de activos geográficamente diversificado en mercados sostenibles y de crecimiento rentable, enfocado en los negocios clave de cemento, agregados y concreto premezclado.

De este modo, Cemex genera valor para sus accionistas a través de una estrategia de crecimiento con visión al futuro y la inversión disciplinada de recursos. Además, la gestión humana aporta un diferenciador desde la diversidad en cuanto a habilidades y conocimientos que posee el personal generando valor en las diferentes áreas de la empresa, teniendo en cuenta que de ellos depende el logro de los objetivos organizacionales y el mejoramiento continuo tanto de los procesos como de las metas establecidas.

Por otra parte, el portafolio verticalmente integrado de cemento, agregados y concreto premezclado, el cual es hecho a la medida para las necesidades de cada mercado, permite la oportunidad de manejar los activos como un solo negocio en lugar de negocios distintos, mejorando aún más la eficiencia operativa y rentabilidad. A continuación, se presentan los productos de la empresa CEMEX

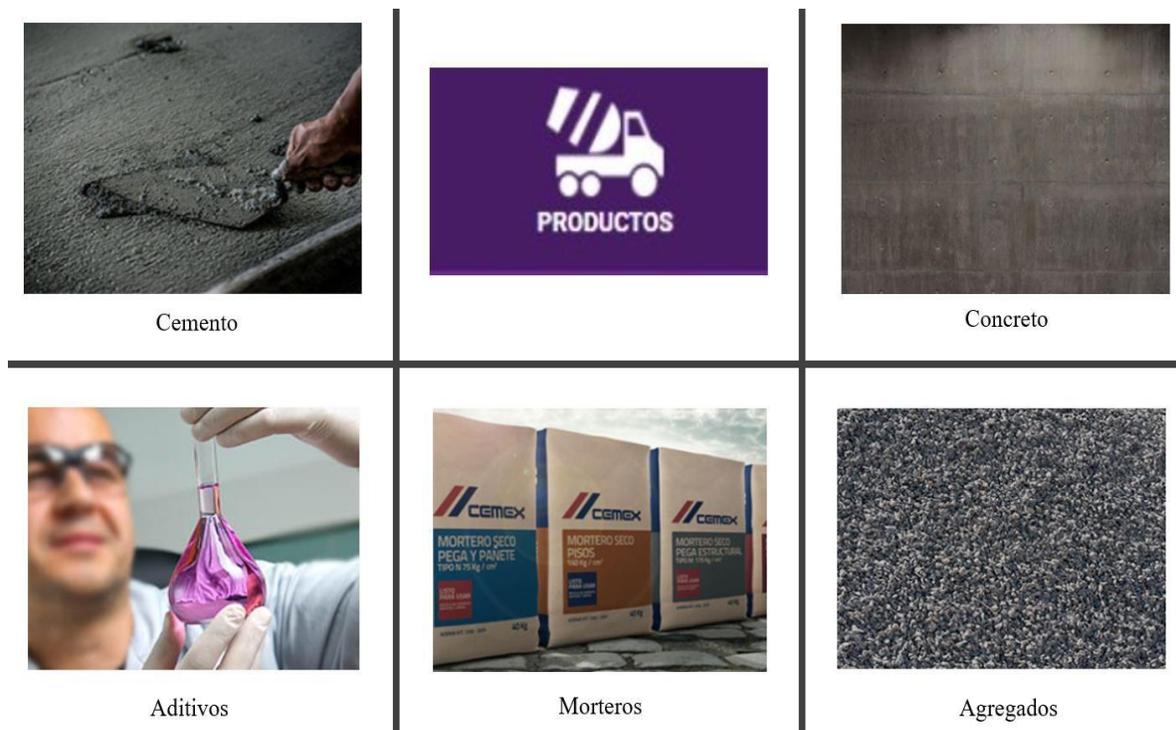


Ilustración 1 Productos Cemex

Tomado de: <https://www.Cemexcolombia.com/productos>

Ética y Normatividad

Actualmente, por ser una empresa global, Cemex se enfrenta a mayores retos que nunca. En tanto que los grupos de interés exigen más que simplemente buenos resultados financieros, la tecnología y la comunicación global han producido un escrutinio sin precedentes de las acciones.

ETHOS, una iniciativa global apoyada por empleados de diversas áreas de la empresa, busca asumir estas normas de comportamiento y promover actividades que evolucionen y fortalezcan la cultura corporativa.

La cultura de Cemex y sus valores son comunicados claramente y de manera rápida a los empleados, grupos de interés y al público en general a través del Código de Ética.

Misión: crear valor sostenido al proveer productos y soluciones líderes en la industria para satisfacer las necesidades de construcción de nuestros clientes en todo el mundo.

Visión: construyendo un mejor futuro

Estrategia: crear valor construyendo y gestionando una cartera global integrada por cemento, concreto, agregados y negocios relacionados.

Valores:

- **Garantizar la Seguridad:** hacemos de la seguridad una responsabilidad personal y nos exigimos unos a otros actuar siempre de forma segura, buscando que nada esté por delante de la seguridad y salud de nuestra gente, de contratistas y de la comunidad.
- **Enfocarse al cliente:** al escuchar a nuestros clientes, entender sus retos, y ofrecerles soluciones valiosas, construimos relaciones cercanas que nos distinguen de nuestros competidores.
- **Buscar la excelencia:** nuestra pasión por nuestro trabajo nos empuja a exceder expectativas, a retornos constantemente para mejorar y nunca darnos por satisfechos solamente con “lo suficiente”.

- **Trabajar como un solo CEMEX:** aprovechamos nuestro conocimiento global en nuestros mercados locales, lo que nos da una ventaja competitiva. Compartimos ideas globalmente para maximizar nuestras aportaciones individuales.
- **Actuar con integridad:** actuamos con integridad y transparencia en todas nuestras interacciones porque valoramos a nuestra gente, a nuestras comunidades y a nuestros recursos naturales.

A continuación, se presenta el comité directivo de Cemex Colombia. Para efectos de este trabajo, se hace énfasis en VP SOLUCIONES A CLIENTES CONSTRUCTORES como se señala

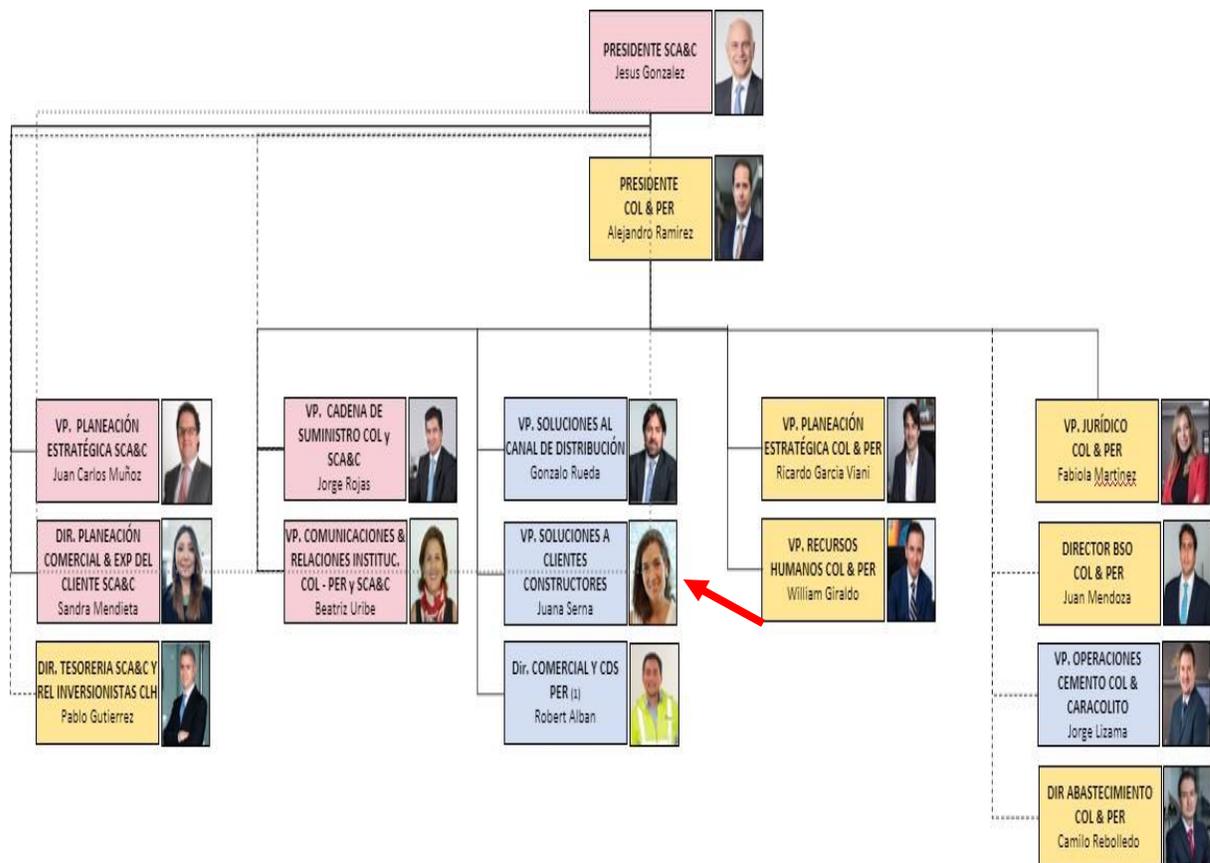


Ilustración 2 Comité Directivo Cemex Colombia

En cuanto a la ubicación específica que se ocupa dentro de la empresa, se presenta así:

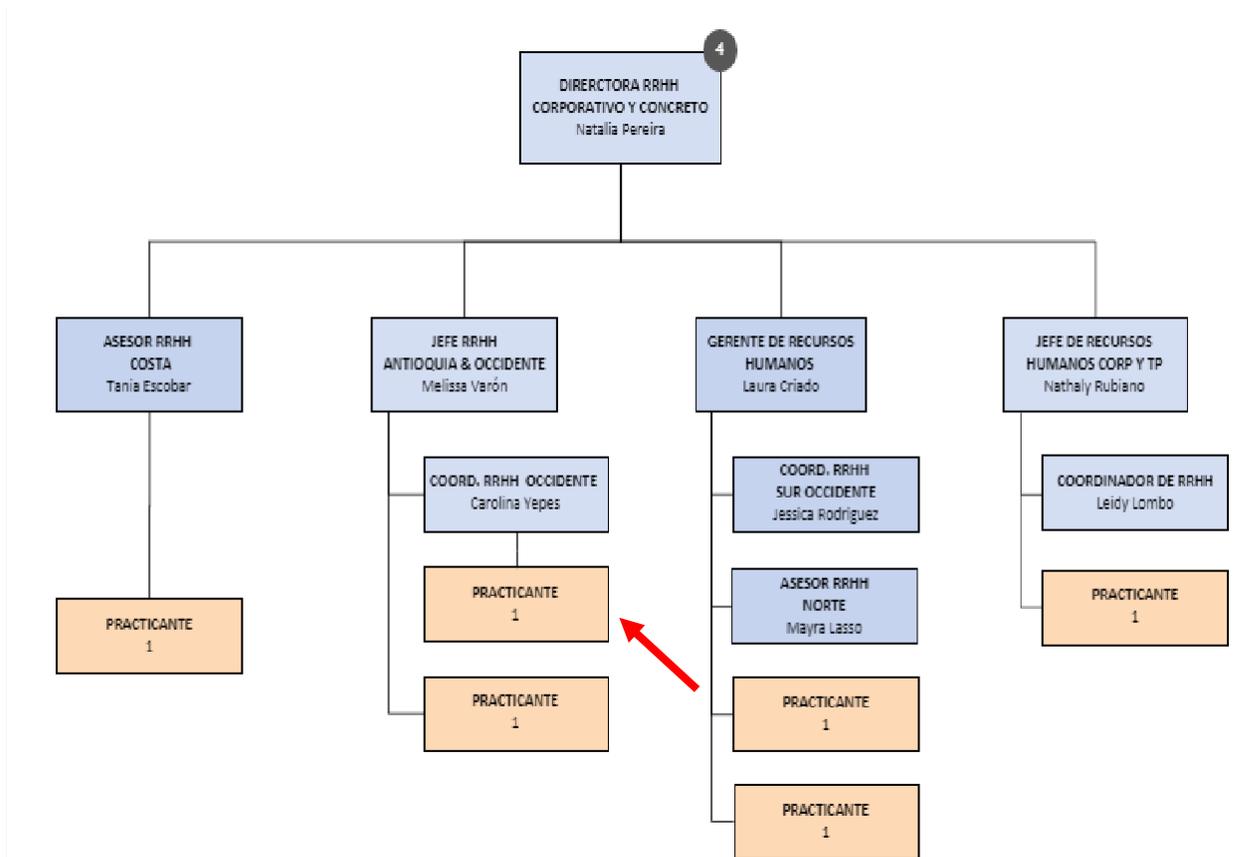


Ilustración 3 Organigrama RRHH Cemex Premezclados

Los mercados objetivos de CEMEX se basan principalmente en Soluciones para Constructores, Canal de Distribución y Soluciones para Industriales. Cada uno de estos mercados conforman en Colombia tres unidades de negocios diferentes y, por lo tanto, tres filiales que son CEMEX COLOMBIA S.A, CEMEX TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A y CEMEX PREMEZCLADOS DE COLOMBIA S.A. Esta última será la compañía objeto de estudio para el presente trabajo. Con respecto a lo anterior, se puede decir que estas unidades integran el Core Business de CEMEX compuesto por las plantas de cemento y concreto, y la cadena de suministro.

A continuación, se presenta el análisis de entorno con los factores externos que pueden impactar la empresa CEMEX conformado por los factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal:

- **Político:** debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, los gobiernos de los países han tenido que establecer medidas que permitan la reactivación de los diferentes sectores de la economía. En este sentido, una de las estrategias del Gobierno Nacional colombiano para la reactivación y recuperación de la economía del país es el Documento CONPES de reactivación económica. Según Daniel Gómez, subdirector Sectorial del Departamento Nacional de Planeación (DNP), “el objetivo del CONPES es desarrollar capacidades para que el país retome la ruta de desarrollo y transite hacia un crecimiento más sostenible, y que además tenga la habilidad para responder adecuadamente a futuros choques de gran impacto”

De esta manera, el (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2021) afirma que el sector vivienda juega un papel importante en la reactivación económica, en términos de demanda, producción y generación de empleo por tanto la construcción de edificaciones moviliza la inversión en 34 subsectores de la economía, con lo cual se dinamiza sobre todo la demanda de insumos.

- **Económico:** en el Encuentro de Perspectiva Económica 2021¹, la presidenta ejecutiva de Camacol, Sandra Forero Ramírez, expuso que, de acuerdo con el contexto económico

¹ Tomado de: <https://camacol.co/comunicados/2021-el-a%C3%B1o-de-la-recuperaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-del-pa%C3%ADs>

reciente, la vivienda nueva en el año 2020 se consolidó como el principal destino de inversión de los hogares del país llegando a \$37,2 billones.

Además, la dirigente gremial afirmó que se deben mantener los instrumentos que permitan la construcción y financiación de la vivienda social. “El país ha venido perfeccionando el modelo de acceso a la vivienda social de los colombianos, por lo que se deben mantener los instrumentos para su construcción y financiación. Así se genera empleo, garantías de subsidios y se evita la reducción de la oferta” dijo Forero.

Es importante mencionar que el PIB constructor creció 17,3% en el segundo trimestre de 2021 respecto al mismo periodo del año 2020². Otro punto positivo para el sector de la construcción son los subsidios de vivienda que estableció el Gobierno Nacional colombiano, que tiene como meta entregar 200.000 subsidios de vivienda para el 2022, dichos auxilios han tenido un efecto visible en las cifras de comercialización y construcción en Colombia. Estos datos para CEMEX son favorables ya que el sector ofrece oportunidades de crecimiento y aumento de las ventas de los productos de construcción ofrecidos por la empresa.

- **Social:** el Programa de Vivienda de Minvivienda del Gobierno Nacional colombiano busca beneficiar a hogares que tengan ingresos menores a 4 SMMLV (\$3.634.104). Estos hogares podrán obtener un subsidio monetario de 30 (\$27.255.780) SMMLV o de 20 (\$18.170.520) SMMLV, dependiendo de sus ingresos, para compra de su vivienda. El acceso a estos subsidios para la adquisición de vivienda aumenta la demanda de los

² Tomado de: <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/el-panorama-de-la-construccion-en-colombia-mas-alla-de-la-estadistica/>

productos de construcción ofrecidos por la empresa CEMEX al igual que mejora la calidad de vida de las personas que adquieren su vivienda propia.

- **Tecnológico:** CEMEX cuenta con soluciones innovadoras que consiste en desarrollos de Cemex Colombia que son aplicados en la industria nacional para satisfacer las exigentes expectativas del cliente.

Específicamente en Medellín la aceleración tecnológica de la que es protagonista, gracias a la inauguración del Centro de Cuarta Revolución Industrial del Foro Económico Mundial, tiene a muchos hablando del poder de la implementación de herramientas 4.0 para aumentar la productividad en todos los sectores de la economía, incluida la construcción.

Por otra parte, el país está incursionando en la digitalización de la construcción, la tecnología es la protagonista para optimizar procesos. Aspectos como el Building Information Modeling (BIM) ³es un proceso inteligente basado en un modelo 3D que brinda a los profesionales de la arquitectura, ingeniería y construcción (AEC) la información y las herramientas para planificar, diseñar, construir y administrar edificios e infraestructura de manera más eficiente.

- **Ambiental:** CEMEX se enfoca en lograr y demostrar un desempeño ambiental sólido, consistente con sus objetivos de sustentabilidad, controlando el impacto de sus actividades, productos y servicios. Consistentemente está en la búsqueda de encontrar y aplicar soluciones para mejorar la calidad del aire, preservar la biodiversidad, proteger los

³ Building Information Modeling (BIM) es una metodología de trabajo colaborativa para la creación y gestión de un proyecto de construcción. Su objetivo es centralizar toda la información del proyecto en un modelo de información digital creado por todos sus agentes. Tomado de: <https://www.buildingsmart.es/bim/>

recursos hídricos y reducir el desperdicio. Reducir su impacto ambiental significa encontrar formas para depender menos de los recursos naturales y al mismo tiempo utilizarlos eficientemente. CEMEX emplea sistemas de gestión ambiental en todos sus negocios para aplicar un enfoque consistente en la atención de nuestros retos ambientales.

- **Legal:** El más relevante para el sector de la construcción es el 1077 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, que está a cargo del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, compila más 100 decretos y ya cuenta con más de 20 modificaciones.

Se tiene la ventaja de contar en un solo documento soporte con las normas del sector, esta norma se compilan decretos que reglamentan los aspectos de las licencias de urbanismo y construcción para cualquier proyecto que incluya edificaciones en el país y se detallan otros criterios.

A continuación, se presenta el mapa de procesos de la Vicepresidencia Soluciones al Constructor. Esta solución busca estrechar las relaciones con los clientes constructores a través de alianzas estratégicas que permiten ofrecer productos y servicios, es decir soluciones, que respondan a sus necesidades pudiendo anticiparse a ellas. El resultado final es la contribución al bienestar de los usuarios finales y comunidades en vivienda, infraestructura, industria y comercio.



Ilustración 4 Mapa de Procesos de la Vicepresidencia de Soluciones al Constructor

En el transcurso del último siglo, CEMEX ha crecido desde ser un participante local hasta llegar a ser una de las primeras empresas globales de la industria. En la ilustración 4, se resume la historia de la empresa



Ilustración 5 Historia de Cemex

4. Antecedentes

Los procesos de inducción y reintucción se han convertido en un pilar para las organizaciones ya que debido a la implementación de un buen modelo de gestión de estos procesos se puede posibilitar que los nuevos colaboradores se identifiquen con los objetivos organizacionales.

En este sentido, (Arellano, 2014) en su trabajo titulado “Implementación de un plan de inducción y reintucción tendiente a que permita que el personal se identifique con los objetivos organizacionales” presenta como objetivo de este, probar que la inducción y reintucción permiten al personal de una organización conocer el funcionamiento, así como el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia ella. Como conclusión de su investigación expone que los procesos de inducción y reintucción son necesarios dentro de las organizaciones ya que permite a los colaboradores sentirse comprometidos con la misma. Este trabajo fue realizado en la ciudad de Quito, Ecuador y se tomó como población de estudio los trabajadores del Ministerio del Deporte de esta ciudad. Dentro de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a 71 trabajadores, se halló que el plan de inducción y reintucción permitió que el nuevo personal y el antiguo de la organización se identificara con los objetivos institucionales del Ministerio del Deporte y que además estos objetivos forman parte de cada trabajador lo cual aumenta la productividad, la eficiencia y eficacia de la organización.

Del mismo modo, (Carmona & Garcia, 2012) exponen que los programas de inducción y reintucción hacen parte de un proceso progresivo tanto de formación como de aprendizaje de los servidores públicos, lo cual contribuye a su desarrollo personal y también al logro de los objetivos de la organización. Esta investigación fue realizada en el Hospital Departamental Roldanillo ubicado en el Valle del Cauca. Una de las conclusiones más relevantes consiste en tener un consenso entre todas las áreas de la organización para lograr un mejor proceso de

inducción y reinducción. Además, se muestra que estos procesos no son necesariamente para la parte administrativa, sino para todos los empleados ya que contribuye a prestar un mejor servicio.

En el estudio, Diseño de un Programa de Inducción en una empresa de producción, se menciona que el programa de inducción tiene como objetivo “el conceder al nuevo trabajador una mejor armonía con su puesto, la empresa y los demás colaboradores como equipo de trabajo” (Pazmay, 2018). Esta investigación se realizó en la compañía ECUATRAN S.A ubicada en la ciudad de Ambato, Ecuador, donde se tomó una muestra de 88 colaboradores, tanto del área administrativa (34) como operativa (54) para la aplicación de una herramienta de recolección de datos, la cual para este estudio se utilizó una encuesta. Entre las conclusiones se destaca que los procesos de inducción anteriores a dicho estudio oscilan entre regular y aceptable, con lo cual se muestra que la inducción proporciona a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa y la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Por otro lado, la investigación, Diseño de un programa de inducción para el personal de la compañía tractores y construcciones Tractorinsa S.A. tiene como finalidad “recalcar la importancia de los programas de inducción en una organización sin importar el tamaño o el giro del negocio que tenga” (Román, 2015). En esta investigación se utilizaron herramientas de recolección de información como las encuestas y las entrevistas, tomando muestra de 4 y 50 colaboradores respectivamente. Dentro de las conclusiones principales del estudio se enfatiza que debido a que la empresa no tenía un programa de inducción se presenta un alto índice de errores laborales ya que no se capacita a los colaboradores vinculados directamente a la

compañía y esto genera que disminuya la productividad de la empresa repercutiendo en un mal servicio.

Según (Ramos, 2016), en su investigación titulada “Diseño e Implementación del Programa de Inducción y Reinducción de Personal en la Coordinación General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas” presenta como objetivo fundamental diseñar e implementar un programa de inducción y reinducción de personal que facilite el proceso de adaptación e identificación organizacional de los funcionarios de la empresa en mención. A su vez, plantea como hipótesis que el diseño e implementación del programa de inducción y reinducción permite una mejor adaptación al puesto de trabajo e identificación con la organización. Como conclusión de este estudio se referencia que los programas de inducción y reinducción de personal son necesarios para facilitar el proceso de adaptación e identificación con la organización. Dicha investigación, se realizó en la ciudad de Quito, Ecuador tomando una muestra de 95 colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Por último, (Macias, 2019), en su estudio sobre Diseño de un programa de inducción para el personal administrativo de la Universidad de Guayaquil, propone un programa de inducción con el fin de llevar a cabo este proceso de manera formal y ordenada, garantizando así una adecuada gestión por parte de los responsables del área de Recursos Humanos y facilitar el logro de los objetivos organizacionales. Para esta investigación, se utilizó el instrumento de encuesta aleatorio tomando como población el campus universitario, la cual arrojó como principal conclusión que a partir de los resultados obtenidos se define que hay que mejorar, en un alto porcentaje, las herramientas de inducción y desarrollar el sentido de pertenencia que toda organización mantiene, pero no siempre lo toman con el debido interés.

5. Problemática

En efecto, la selección del personal cumple una función relevante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, cuando la selección de colaboradores se realiza de forma adecuada conlleva a tener un menor costo en capacitación y reinducción, menor tiempo de adaptación a la organización, mayor productividad y trabajadores más satisfechos con su trabajo, menor rotación de personal y bajos niveles de ausentismo. El siguiente paso es la contratación donde la persona elegida pasa a ser parte de la organización para desempeñar sus labores de acuerdo con los requerimientos del puesto de trabajo que estaba vacante. Luego, se procede a la etapa de incorporación en la cual se lleva a cabo la inducción sobre aspectos generales de la empresa y los temas específicos del puesto de trabajo que va a ocupar.

En el transcurso de la práctica empresarial se identificó la buena gestión de la empresa en sus procesos organizacionales, específicamente en el área de Recursos Humanos que tiene como objetivo atraer y reclutar el personal idóneo para cada uno de los cargos de acuerdo con el manual de funciones, de perfiles y competencias.

Sin embargo, en el área de Recursos Humanos de la empresa Cemex Premezclados de Colombia S.A. se presentó una falencia con respecto a los planes de inducción de los nuevos ingresos y posteriormente la reinducción de los colaboradores. Se pudo observar que en la empresa no existe un modelo estandarizado y documentado donde se establezca la forma en la que se debe llevar a cabo la inducción para los diferentes cargos, por ende, cada vez que se realiza esta tarea se hace de manera independiente, aunque si se cumple con las especificaciones de la Norma ISO 9000:2015, la cual expone en los numerales 4.1 la comprensión de la organización y de su contexto y en el numeral 7.1.6 hace referencia a los conocimientos de la organización.

Con respecto a la reinducción, Recursos Humanos no le ha dado la importancia que este proceso se merece, no se tiene estructurado una metodología para abordar temas que pueden ser relevantes para los colaboradores en su trayectoria por la empresa y no se le hace el respectivo seguimiento a los mismos. En este sentido, la reinducción del personal se convierte en un proceso relevante dentro de la organización y permite establecer el grado de compromiso de los colaboradores hacia la misma y de esta manera, se logra una mejor alineación con los objetivos organizacionales e individuales. Además, la reinducción puede brindar oportunidades de mejora en cada uno de los procesos no solo de Recursos Humanos sino también a nivel general debido a que se puede recolectar información de primera mano de los colaboradores directamente involucrados en estos.

Teniendo en cuenta las necesidades, se corroboró que es necesario realizar un proyecto de diseño de un modelo de inducción y reinducción en la empresa Cemex Premezclados de Colombia S.A Clúster Antioquia.

1. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos necesarios para diseñar un modelo de gestión de inducción y reinducción que permita hacer más eficiente y eficaz la incorporación de los nuevos ingresos en la empresa Cemex Premezclados S.A Clúster Antioquia?

6. Objetivos

6.1. General

Diseñar un modelo de gestión de inducción y reintucción para la empresa Cemex Premezclados S.A Clúster Antioquia que permita un mejor manejo de la información, una adecuada integración con los objetivos organizacionales y la retención de los trabajadores.

6.2. Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la forma en la que la empresa Cemex Premezclados S.A Clúster Antioquia lleva a cabo el proceso de inducción.
- ✓ Caracterizar el modelo de gestión de inducción y reintucción para la empresa Cemex Premezclados S.A Clúster Antioquia teniendo en cuenta la inducción general y específica de los diferentes cargos.
- ✓ Verificar que el modelo de gestión de inducción y reintucción en la empresa se adapten a las necesidades de la empresa.
- ✓ Elaborar un plan para las personas encargadas de brindar los procesos de inducción y reintucción que facilite el desarrollo del modelo de gestión en la empresa.

7. Justificación

La Gestión del Talento Humano es un área transversal a los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, es el área encargada del esquema de compensación, bienestar de los trabajadores, el clima laboral y las condiciones de trabajo. El capital humano se considera un activo intangible que contribuyen a la productividad, innovación y competitividad de acuerdo con las características que poseen y se crea ventaja competitiva con respecto a otras

organizaciones. Así lo indica (Rodríguez, 2005), el éxito de cualquier organización está vinculada directamente con el desempeño de las personas que hacen parte de esta, sin importar la jerarquía, condición o ubicación porque cada una de ellas tiene habilidades, conocimientos, relaciones sociales, entre otras características que facilitan el logro de los objetivos y metas que se establezcan como organización.

Por consiguiente, las empresas en mayor medida cada vez más buscan identificar el valor que el colaborador tiene para la organización, con la finalidad de potencializar y además incrementar el valor que la empresa tiene para este, ya que así permite atraer a los mejores talentos y reducir el riesgo transferible de activos tan valiosos como lo es el capital humano.

Para el caso del área de Recursos Humanos de la empresa Cemex Premezclados de Colombia S.A, se hace necesario el diseño de un Modelo de gestión de inducción y reinducción debido a que son procesos que presentan oportunidades de mejora. Por medio de este modelo se busca tener un adecuado manejo de la información, reducción del tiempo de familiarización con la empresa y con su nuevo entorno y puesto de trabajo, mejorar el rendimiento y aumentar la productividad. Este modelo permite realizar el seguimiento de las inducciones que se llevan a cabo a los nuevos ingresos, e igualmente un acercamiento con los antiguos colaboradores, identificar sus necesidades, potenciar sus competencias y de esta forma mejorar los índices de rotación en la organización.

Este trabajo, proporciona una herramienta para la administración de la información, automatizarla por medio de una macro en Excel, para visualizar e identificar los diferentes formatos de inducción para cada uno de los cargos que contiene la **Matriz VP Constructores**. Dicha herramienta resolverá el problema inicialmente diagnosticado el cual consiste en el tiempo que se tarda la persona de Recursos Humanos para hallar la información del cargo que necesita.

8. Delimitación o alcances

8.1. Temporal

El proyecto se llevará a cabo durante seis meses comprendidos entre el 01 de julio de 2021 y el 31 de diciembre de 2021.

8.2. Espacial

El proyecto se realizará en las Plantas de Concreto de La Estrella, Bello y Rionegro del departamento de Antioquia

9. Marco referencial

9.1. Marco teórico

Tanto los individuos como las organizaciones se encuentran en un proceso continuo de atracción mutua. Dicho proceso se presenta en una escala de tiempo que va desde el reclutamiento hasta el retiro de los trabajadores. El proceso de contratación está conformado por tres elementos: reclutamiento, selección e inducción.

De acuerdo con (Chiavenato, 1999) “el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 18). En este sentido, los programas de reclutamiento de las organizaciones deben ir acorde con la planeación estratégica de las mismas con el fin de cumplir con los objetivos que se han establecido. Por tanto, el reclutamiento surge a partir de las necesidades de las organizaciones y su requerimiento de talento humano que pueden ser a corto, mediano o largo

plazo. Por otro lado, la eficacia del proceso de reclutamiento depende de atraer a los candidatos suficientes que permita abastecer de manera adecuada el proceso de selección.

Por consiguiente, la selección de personal se ha convertido en uno de los procesos más importantes dentro del marco de la Gestión del Talento Humano (GTH) puesto que puede garantizar el éxito o fracaso de una organización. (Ansorena, 1996) define la selección de personal como:

aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos -a los que denominamos "candidatos"- que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (p.16).

Por su parte, (Chiavenato, 2006) afirma que la selección es “una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva” (p. 238). Desde este punto de vista, la selección tiene como tarea escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan altas probabilidades de adaptarse más fácilmente al cargo ofrecido y desempeñarlo de la mejor manera. Es decir, el objetivo básico de la selección de personal consiste en escoger y luego clasificar a los candidatos más adecuados de acuerdo con las necesidades de la organización.

Por el contrario, (Gómez; et al., 2007) plantea que la selección es el proceso mediante el cual se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos que se han postulado a un puesto. Generalmente este proceso requiere la determinación de las características

necesarias con la finalidad de realizar con éxito el trabajo y luego proceder a evaluar a cada candidato con base en dichas características.

El último elemento del proceso de contratación, la inducción incluye el proceso inicial de proporcionar información básica a los nuevos empleados para que puedan incorporarse al lugar de trabajo de manera fácil y rápida. Comúnmente, la inducción abarca temas como los valores, misión, visión y objetivos organizacionales, así como las políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, visita a instalaciones, programas especiales, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización por lo que se puede dividir en inducción específica e inducción general respectivamente.

De acuerdo con (Chiavenato, 2007), los programas de socialización o inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Estos tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con la organización y por ende hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.

Según (Gómez; et al., 2007), la socialización “implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán”. La socialización se puede definir como un proceso a largo plazo que se compone de diversas etapas las cuales ayudan a los empleados a aclimatarse a la nueva organización, comprender su cultura, sus expectativas y adaptarse al trabajo. Se hace necesario tener un planteamiento sistemático y riguroso de la inducción o la socialización de los nuevos empleados para convertirlos en trabajadores eficaces.

Asimismo, (Chirinos, 2009) define la inducción como:

La primera etapa del trabajador en la empresa, tanto desde el punto de vista legal como el práctico, la inducción constituye un periodo de prueba que viene a ser el producto final del reclutamiento y a su vez el primer paso del individuo dentro de la organización que requiere de un conjunto de desarrollo de conocimientos y de las adaptaciones del individuo dentro de la organización. (p. 120)

9.2. Marco normativo

En la Tabla 1, se presenta los principales fundamentos normativos sobre los que se desarrollará este trabajo

LEY	AÑO	DESCRIPCIÓN
DECRETO 1567	1998	Programas de inducción y reinducción
NTC - ISO 9000	2015	Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario
RESOLUCIÓN 549	2015	Construcción sostenible
DECRETO 1077	2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio.
NTC 396	1992	Ingeniería Civil y Arquitectura. Método de ensayo para determinar el asentamiento del concreto.
NTC 3318	2008	Producción de Concreto

Tabla 1 Marco Normativo

9.3. Marco conceptual

- **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. (Chiavenato, 2007)
- **Competencia:** desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana. (Romero, 2005)
- **Cultura:** conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad. incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta). (Harris, 1996)
- **Inducción:** proceso deliberado, consciente, indispensable, integrado y prospectivo que tiende a posibilitar en el menos tiempo posible, la integración del individuo al puesto, al grupo de trabajo y a la organización, tratando que esa inserción se logre con el mínimo de consecuencias negativas. (Plata, 2003)
- **Integración:** Se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.
- **Modelo:** representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión.

- **Proceso:** es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Se trata de un concepto aplicable a muchos ámbitos, a la empresa, a la química, a la informática, a la biología, a la física, entre otros.
- **Recursos:** distintos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad.
- **Reinducción:** proceso dirigido a actualizar a todo el personal con relación a la normatividad, estructura, procedimientos, así como a reorientar su integración a la cultura organizacional.

10. Diseño metodológico

Se optó por seleccionar el tipo de investigación documental, que según Alfonso (1995), es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. En este sentido, se hizo uso del enfoque cualitativo utilizando como estrategia de recolección de información, fichas de trabajo de tipo textual, debido a que además de identificar las fuentes de información que se van a examinar o estudiar para el presente trabajo permite extraer las ideas más relevantes de los autores consultados.

11. Administración del proyecto

11.1. Recursos disponibles

Para el desarrollo de la práctica se tuvieron en cuenta los siguientes recursos: equipo de cómputo, silla, escritorio, compañeros de trabajo, jefes de planta, jefe inmediato, dinero para transportes.

11.2. Cronograma de actividades

A continuación, se presenta el cronograma de actividades elaborado para el presente trabajo

Nombre del proyecto	<i>Diseño de un modelo de Gestión de inducción y reinducción para la empresa CEMEX Clúster Antioquia</i>
Gerente del proyecto	Llenis Paola Tobón Causil
Entregable del proyecto	Dorian Alonso Espinosa Cadavid
Fecha de inicio	01 de julio de 2021
Fecha final	31 de enero de 2022

Tareas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha final	Días	Estado
Prerrequisitos					
Definir reunión de triangulación de las prácticas	Paola Tobón	30-ago	30-ago	0	Completado
Definir tema, objetivos, problema	Paola Tobón	2-sep	2-sep	0	Completado
Inicio					
Recolectar información documental por parte de la empresa	Paola Tobón	3-sep	6-sep	3	Completado
Recolección de la información	Paola Tobón	7-sep	30-sep	23	Completado
Identificación y Análisis de formatos que se utilizan para la inducción	Paola Tobón	1-oct	15-oct	14	Completado
Desarrollo					
Caracterizar el proceso de inducción y reinducción	Paola Tobón	16-oct	30-nov	45	Completado
Montaje de herramienta para administración de la información	Paola Tobón	1-dic	22-dic	21	Completado
Prueba piloto del modelo y la herramienta para administrar la información	Paola Tobón	8-ene	15-ene	7	Completado
Identificación de oportunidades de mejora	Paola Tobón	16-ene	30-ene	14	Completado
Presentación de proyecto	Paola Tobón	31-ene	31-ene	0	Completado

12. Resultados

Se presentó la técnica de investigación documental a través de fichas de trabajo, en este caso, las de tipo textual con las cuales se pretendía analizar los componentes de un programa de inducción desde la teoría y contrastar con el procedimiento establecido por la Vicepresidencia de Soluciones al Constructor de Cemex Premezclados S.A.

Ficha de cita textual N°1

CHIAVENATO, Idalberto
Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones
McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
2007. México, D.F
518 pp

Capacitación y desarrollo del personal

“El programa de inducción contiene información sobre:

1. La empresa: su historia.
2. El producto o servicios que ofrece.
3. Los derechos y obligaciones del personal.
4. Los términos del contrato de trabajo.
5. Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
6. Las normas y el reglamento interior de trabajo.
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
9. El supervisor del nuevo empleado (presentación).
10. Las relaciones del puesto con otros puestos.
11. La descripción detallada del puesto” (p.400)

Anexo 1 Contenido Programa de Inducción (Chiavenato)

El contenido del programa de inducción propuesto por (Chiavenato, 2007) a pesar de que la información se presenta de manera sintetizada, implícitamente se encuentra dividida entre aspectos generales de la compañía (ítems 1-7) y aspectos del puesto de trabajo (ítems 8-11).

Además, expone que el programa de inducción tiene beneficios como:

- Permitir que el nuevo colaborador reciba información general con respecto a la empresa (normas, procedimientos y reglamentos) con la finalidad de facilitar una rápida adaptación.
- Reducir las acciones correctivas ya que el nuevo colaborador conoce las consecuencias que se derivan de su infracción.
- El nuevo colaborador conoce cual es su papel o posición en la empresa por medio de su jefe inmediato
- A través de las descripciones del puesto, el nuevo colaborador recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos que ya se han establecido.

Por su parte, el procedimiento **INDUCCIÓN DE NUEVOS INGRESOS O CAMBIOS DE CARGO** presentado por Excelencia Operacional y Sistema de Gestión de Calidad de Cemex Premezclados de Colombia S.A tiene como objetivo garantizar que todos los colaboradores que se vinculen a CEMEX o cambien de cargo, reciban información necesaria para el desempeño de sus funciones y entendimiento de responsabilidades a su cargo.

De esta manera, se encontró que el programa de inducción esta dividido en dos alcances:

- a) **Inducción a la compañía:** aplica a todo personal que ingresa por primera vez a la compañía. En el Anexo 1, se muestra la forma en que CEMEX realiza su procedimiento de inducción definiendo aspectos como el **Qué**, es decir las actividades,

asignando los responsables, el **Cómo**, es decir, la forma en que se debe realizar, el **Cuándo** (momento, fecha), y el **Dónde** (lugar).

INDUCCIÓN A LA COMPAÑÍA			
QUÉ	CÓMO	CUANDO	DÓNDE
1. Identifique la Inducción que requiere de acuerdo con el nivel del cargo y/o la ubicación física personal que ingresa a la Compañía Asesor /Coordinador y/o funcionario de Recursos Humanos	De acuerdo con el cargo que va a desempeñar y la ubicación del nuevo funcionario, se establece el Programa de inducción que le corresponde	Una vez se haya seleccionado el candidato(s) que ingresan a la compañía.	Oficinas de Recursos Humanos.
2. Agende y divulgue el programa de inducción. Asesor /Coordinador y/o Funcionario de Recursos Humanos	Programa la inducción y comparte dicha programación	Luego de ser programada la inducción	Oficinas de Recursos Humanos.
3. Desarrolle la agenda del programa De inducción y gestione el de registro de asistencia Asesor /Coordinador y/o funcionario de Recursos Humanos y/o Personas designadas para dictar las charlas	De acuerdo con la Programación realizada, verificand o El Registro de asistencia	En las fechas programadas.	Sitio designado o en las Oficinas de Recursos Humanos
4. Asegure el registro de inducción. Coordinador de Recursos Humanos y/o funcionario de Recursos Humanos	Asegure la evidencia de la asistencia a la inducción en I en el formato de inducción según aplique la fecha de ingreso	Una vez culmine la inducción	Mx Shift > Comunidad RRHH Constructor – Sector público & Industriales > Norma Control - Inducción

Anexo 2 Inducción a la compañía

b) **Inducción al cargo:** aplica a todo personal que cambie de responsabilidades o de rol.

En el anexo 2, se presenta la manera que Cemex lleva a cabo la inducción al cargo

QUÉ	CÓMO	CUANDO	DÓNDE
1. Programación de inducción Asesor/Coordinador de recursos humanos y jefe directo	Programación de inducción según agenda de los capacitadores CO-ABS-CORP-HR-FT-03	Antes de iniciar formalmente labores	Oficinas del jefe inmediato o de Recursos humanos
2. Compartir el programa de inducción al cargo	Se envía a los capacitadores la programación	Luego de ser programada la inducción	Vía correo electrónico

Asesor/Coordinador de recursos humanos y jefe directo	CO-ABS-CORP-HR-FT-03		
3. Dé a conocer la inducción al trabajador Asesor/Coordinador de recursos humanos y jefe directo	Haga entrega al (los) funcionario(s) el formato del programa de inducción al cargo	Después de compartir la programación de los diferentes temas con los capacitadores	Oficinas del jefe inmediato o de Recursos humanos
4. Desarrolle la agenda del programa de inducción al cargo Responsable de cada tema de la inducción	De acuerdo con la programación realizada dejando evidencia en el formato de inducción CO-ABS-CORP-HR-FT-03	En las fechas programadas	Lugar designado o en las oficinas de los capacitadores
5. Culmine el programa de inducción y archive el registro Asesor/Coordinador de recursos humanos y jefe directo	El jefe inmediato al cargo como responsable cerrará y firmará el registro de inducción y entregará al responsable de recursos humanos para mantener como información documentada	Una vez terminada la inducción	Comunidad RRHH Constructor – Sector público & Industriales Norma control - Inducciones

Anexo 3 Inducción al cargo

En esta revisión documental, se pudo conocer el formato de inducción **CO-ABS-CORP-HR-FT-03**, el cual consiste en un formato de Excel que se encuentra respaldado por la Matriz de Inducción de la Vicepresidencia de Soluciones al Constructor, en la cual se divide en:

- a. Inducción corporativa:** abarca temas como Seguridad Industrial, Operaciones/Técnica y Recursos Humanos
- b. Inducción al cargo:** abarca tema como Seguridad Vial, Seguridad Física, Operaciones, Técnica, Excelencia Operacional, Mantenimiento, Comercial, Desarrollo de segmento e Inteligencia Comercial, Asignación, Soporte Operativo, Abastos, Comunidades, Gastos de viaje, Centro de servicio, Jurídica, Sostenibilidad, Activos Fijos, Riesgos/ERM, Control interno, Compliance.

Además, esta matriz tiene los diferentes cargos que hacen parte de Cemex Premezclados, lo cual permite filtrar dependiendo del cargo que va a ocupar el nuevo ingreso o cambio de rol.

A continuación, se presenta un ejemplo de un formato de inducción. Es importante tener en cuenta quienes son los participantes en la inducción, los temas o procesos que deben ser desarrollados dependiendo del cargo, la ciudad y la fecha en que se realizó.

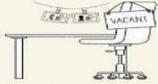
Nota: los formatos deben ser firmadas por los jefes inmediatos y el colaborador cuando termine su inducción, es decir, al mes desde su ingreso o cambio de rol.

 PARTICIPANTES EN LA INDUCCIÓN:				
TEMA - PROCESO	DESCRIPCIÓN	CAPACITADOR	CIUDAD	FECHA
SEGURIDAD INDUSTRIAL- VIAL				
OPERACION				
PROCESO	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
<p>Doy constancia como Jefe Directo que mi colaborador recibió todos los contenidos mínimos y necesarios para la ejecución de sus funciones y responsabilidades en el cargo asignado.</p>				
<p>Doy constancia como colaborador, que recibí todos los contenidos mínimos y necesarios para la ejecución de mis funciones y responsabilidades en el cargo asignado.</p>				

Anexo 4 Formato de inducción

En el Anexo 4, se presenta los ítems que de acuerdo con la matriz de inducción debe cumplirse dependiendo si es Cargo nuevo, Cambio de ubicación o Cambio de rol o cargo.

MATRIZ DE INDUCCION

CARGO NUEVO	CAMBIO DE UBICACION	CAMBIO DE CARGO
 <ul style="list-style-type: none"> Filtre la matriz por el cargo al cual realizará la inducción, verifique que no haya otro filtro. Copie los temas en el formato de inducción. 	 <ul style="list-style-type: none"> Filtre la matriz por el cargo al cual realizará la inducción, verifique que no haya otro filtro. Valde con el anterior Asesor RRHH del empleado que temas considera debería reforzar en la nueva ubicación. 	 <ul style="list-style-type: none"> Filtre la matriz por el cargo antiguo y luego por el nuevo cargo al cual realizará la inducción, esto le permitirá definir que temas debe incluir en la inducción del nuevo cargo. De igual forma si considera incluir algún tema que deba reforzar el trabajador del cargo anterior que aplique para el nuevo cargo. Verifique que no haya otro filtro.
 <ul style="list-style-type: none"> Valde con el supervisor directo del cargo si está de acuerdo con los temas ó considera se debería incluir ó retirar algún tema. 	 <ul style="list-style-type: none"> Tenga en cuenta los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> * Presentación supervisor directo * Recorrido en nueva planta * Riesgo de nueva operación (Seguridad Industrial y vial) * Presentación nuevo equipo de trabajo. 	 <ul style="list-style-type: none"> Copie los temas en el formato de inducción.
 <ul style="list-style-type: none"> Si considera se debe incluir ó cambiar algún tema en la matriz, informar al transversal de capacitación para realizar la modificación. 	 <ul style="list-style-type: none"> Valde con el supervisor directo del cargo si está de acuerdo con los temas ó considera se debería incluir ó retirar algún tema. Realizar entrega al trabajador del formato de inducción con las agendas definidas con sus capacitadores. 	 <ul style="list-style-type: none"> Valde con el supervisor directo del cargo si está de acuerdo con los temas ó considera se debería incluir ó retirar algún tema. Si considera se debe incluir ó cambiar algún tema en la matriz, informar al transversal de capacitación para realizar la modificación.
 <ul style="list-style-type: none"> Realizar entrega al trabajador del formato de inducción con las agendas definidas con sus capacitadores. Una vez culmine el proceso de inducción enviar el formato firmado por el supervisor directo y el empleado a la hoja de vida. 	 <ul style="list-style-type: none"> Diligenciar el formato de inducción. Una vez culmine el proceso de inducción enviar el formato firmado por el supervisor directo y el empleado a la hoja de vida. 	 <ul style="list-style-type: none"> Realizar entrega al trabajador del formato de inducción con las agendas definidas con sus capacitadores. Una vez culmine el proceso de inducción enviar el formato firmado por el supervisor directo y el empleado a la hoja de vida.

Anexo 5 Matriz de inducción

Elaboración propia

Con respecto al seguimiento de los programas de inducciones, se encontró que Cemex cuenta con una Encuesta de Evaluación que tiene como objetivo principal el evaluar el grado de adaptabilidad y desempeño del nuevo funcionario a su entorno laboral y al cargo. Esta encuesta cuenta con la siguiente información y preguntas:

CEMEX

Encuesta de evaluación1

Nombre Completo: *

Characters used: 0 (minimum 5).

No. de Empleado: *

Cargo: *

Characters used: 0 (minimum 5).

Área: *

-- Por favor seleccione -- ▾

Como parte del Proceso de Inducción al cargo y Selección, el área de Recursos Humanos ha diseñado la siguiente encuesta; la cual, tiene como objetivo principal el evaluar el grado de adaptabilidad y desempeño del nuevo funcionario a su entorno laboral y al cargo

Para contestar las preguntas del presente cuestionario, lea atentamente la pregunta y elija una de las opciones indicadas, según sea el caso:

¿Cree usted que la Inducción a la Compañía, le permitió a su colaborador conocer los Lineamientos Generales de Cemex y de su rol dentro de la empresa?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

¿Considera que la Inducción al Cargo, le permitió a su colaborador entender los Objetivos de Cemex y de su rol dentro de la empresa?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

¿Cree usted que su colaborador ha logrado interiorizar las Políticas de la Organización?

En muy bajo grado En bajo grado En alto grado En muy alto grado

Activar

¿Su colaborador tiene claros los objetivos de su área?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

¿Cree usted que le explicó a su colaborador de manera clara los objetivos del puesto en el momento de su inducción?

- En muy bajo grado En bajo grado En alto grado En muy alto grado

¿Considera que actualmente su colaborador encamina sus esfuerzos para alcanzar los objetivos del área?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

¿En qué grado su colaborador conoce la estructura organizacional de la Vicepresidencia / Área en la que labora?

- En muy bajo grado En bajo grado En alto grado En muy alto grado

¿Considera usted que su colaborador cuenta con las competencias requeridas para el cargo que ocupa?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

¿Considera usted que su colaborador trabaja en forma armoniosa con sus compañeros de Área?

- Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

¿Cómo considera que es la comunicación de su colaborador con usted y superiores?

- Muy inadecuada Inadecuada Adecuada Muy adecuada

¿Cómo califica usted el nivel general de motivación de su colaborador?

- Muy desmotivado Desmotivado Motivado Muy motivado

¿Considera que a la fecha, en estos meses de labor, las expectativas que tenía su colaborador antes de ingresar se mantienen?

- En muy bajo grado En bajo grado En alto grado En muy alto grado

¿Cree que su colaborador se siente usted a gusto con las labores que desempeña?

- En muy bajo grado En bajo grado En alto grado En muy alto grado

¿Considera que su colaborador, se ha integrado a la cultura organizacional de forma satisfactoria?

- En muy bajo grado En bajo grado En alto grado En muy alto grado

¿Los compañeros han cooperado con su colaborador para hacerlo sentir parte del equipo?

- En muy bajo grado En bajo grado En alto grado En muy alto grado

¿Cree que a su colaborador le agrada el ambiente laboral del Área en donde trabaja?

En muy bajo grado En bajo grado En alto grado En muy alto grado

¿En que grado usted le ha brindado a su colaborador el soporte necesario (información, orientación, etc.) para el buen desempeño de sus responsabilidades?

En muy bajo grado En bajo grado En alto grado En muy alto grado

¿En que grado cree que el Desempeño de su colaborador, responde a sus expectativas como jefe?

En muy bajo grado En bajo grado En alto grado En muy alto grado

¿Siente que su colaborador esta 100% preparado para asumir las responsabilidades de su cargo?

0% 100%

Comentarios Adicionales:

[Finalizar](#)

Anexo 6 Encuesta de evaluación

Las anteriores imágenes hacen referencia a la evaluación realizada por los jefes inmediatos y fueron tomadas de: <https://www.surveymzmo.com/s3/3542854/Encuesta-de-evaluaci-n1>

Por su parte, la evaluación que debe realizar cada colaborador se llama **Encuesta de Adaptación al cargo**, la cual permite identificar el grado de adaptación que ha tenido el colaborador con la empresa, su entorno laboral y el nuevo rol que está desempeñando durante el proceso de ONBOARDING. A continuación se presenta dicha encuesta

Evalúa el grado de adaptación al entorno y el cargo

5. En cuanto a la comunicación *

	Excelente	Buena	Regular	Mala	Deficiente
¿Cómo defines la comunicación con tus compañeros?	<input type="radio"/>				
¿Cómo defines la comunicación con tus superiores?	<input type="radio"/>				

6. Califica los siguientes aspectos del acompañamiento por parte de tu jefe inmediato *

	Excelente	Buena	Regular	Mala	Insuficiente
Espacios de feedback.	<input type="radio"/>				
Cumplimiento de la cultura de Balance entre vida personal y laboral.	<input type="radio"/>				
Promoción del uso apropiado de los canales de comunicación.	<input type="radio"/>				
Espacios para conocerte en el ámbito personal.	<input type="radio"/>				
Empoderamiento para alcanzar los objetivos de tu rol.	<input type="radio"/>				
Definición de objetivos del rol.	<input type="radio"/>				
Expectativas frente al cargo y el área.	<input type="radio"/>				

7. En cuanto al desempeño en el cargo *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Sientes que en esta instancia estás al 100% preparado para asumir las responsabilidades de tu cargo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Tuviste a tiempo las herramientas necesarias para realizar tu trabajo? *

Sí

No

Anexo 7 Encuesta de adaptación

En esta revisión documental se pudo realizar un contraste no solo con el contenido del programa de inducción propuesto por Idalberto Chiavenato y el procedimiento establecido por la empresa Cemex, sino que también se abordaron propuestas definidas por diferentes autores con respecto a los programas de inducciones. Algunos autores como (Ramos, 2016) expone que el programa de inducción se dividen en:

- a. **Inducción al puesto:** según este autor, la inducción se realiza el primer día de labores, es decir, cuando el trabajador ingresa a la organización. Esta etapa debe aplicarse cuando existan movimientos internos personal, por cambios administrativos, promociones, traslados y traspasos. De esta manera, el autor presenta las siguientes actividades y responsables para la inducción:

Tabla 1. Inducción al Puesto	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Recibimiento y registro en la Dirección de Talento Humano	Talento Humano
Reconocimiento de instalaciones	Talento Humano
Presentación al jefe inmediato	Talento Humano
Presentación a compañeros de trabajo	Jefe Inmediato/Delegado
Detalle de funciones a cumplir y funciones de sus compañeros	Jefe Inmediato/Delegado
Explicación sobre la relación funcional con las diferentes Unidades Administrativas.	Jefe Inmediato/Delegado
Almuerzo con su equipo de trabajo	Jefe Inmediato/Delegado
Entrega de activos físicos e integración a sus actividades.	Jefe Inmediato/Delegado
Retroalimentación	Jefe Inmediato/Delegado

Fuente: Diseño e Implementación del Programa de Inducción y Reinducción de Personal en la Coordinación General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas.

- b. **Adaptación a la institución:** según el autor, esta adaptación permite que los colaboradores se adapten en menor tiempo y de manera óptima a la institución, definiendo las siguientes actividades y responsables:

Tabla 2. Programa de Inducción y Reinducción. Día 1	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Bienvenida	Talento Humano
Saludo del Sr. Ministro (video)	Talento Humano
Agenda	Talento Humano
Actividad dinámica	Talento Humano
Presentación 1:	
▪ Breve reseña histórica del Ministerio.	
▪ Plan Estratégico:	
○ Misión, visión, objetivos.	
▪ Estructura orgánica.	Talento Humano
▪ Organigrama	
▪ Distribución física de las diferentes Unidades Administrativas.	
▪ Imagen Corporativa	
Taller de Comunicación	Talento Humano
Proyección de video motivacional y cierre	Talento Humano

Fuente: Diseño e Implementación del Programa de Inducción y Reinducción de Personal en la Coordinación General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas.

Por su parte, (Corral, 2011) propone las siguientes actividades del programa de inducción:

Tema	Actividad	Responsable
Bienvenida.	Plática personal, dinámica de grupo.	Gerente General
Historia del hotel	Plática personal	Gerente General.
Plática con el nuevo empleado	Reunión	Gerente General
Manual de inducción	Entrega del manual	Gerente General
Aspectos generales de trabajo	Plática personal	Gerente General
Prestaciones	Plática personal	Gerente General
Normas de seguridad e higiene	Plática personal	Gerente General
Presentación con los demás empleados	Plática personal	Gerente General
Ubicación de las áreas del hotel	Plática personal	Gerente General
Funciones generales de los departamentos	Plática personal	Gerente General
Ubicación de los servicios del hotel	Plática personal	Gerente General
Cuestionario de aprendizaje	Aplicación del cuestionario	Gerente General
Ceremonia de Cierre	Plática personal	Gerente General

Fuente: La importancia del Programa de Inducción, en las empresas del sector servicio.

De acuerdo con la revisión realizada tanto de carácter teórico como práctico de como se realiza el proceso de inducción en la empresa Cemex, se propone tener un programa documentado con la información anteriormente vista y que sea utilizada por las personas encargadas de llevar a cabo este proceso dentro de la empresa. Tal programa consta de los siguientes elementos:

1. Bienvenida: esta etapa inicia en el área de seguridad física de la planta en la que el nuevo colaborador vaya a desempeñar sus funciones. El personal de seguridad, deberá indicarle aspectos como los 4 comportamientos que salvan vidas (hacen referencia al Covid-19), cuáles son los espacios permitidos para caminar si no se tienen los implementos de seguridad y por último, indicarle donde debe presentarse.

2. Programa de inducción: posteriormente, el colaborador se presenta con su jefe inmediato y este de acuerdo con el programa de inducción que ha sido proporcionado por el practicante de Recursos Humanos procede a disponer los temas que debe ver el nuevo colaborador. Este programa se le comparte también al colaborador para que tenga en cuenta qué temas debe ver y exponer cuáles no vio durante su proceso.

3. El área de Recursos Humanos, debe programar al nuevo colaborador, en este caso, personal directo para las inducciones generales de la compañía, las cuales se llevan a cabo durante 3 días. De este proceso, se encargan los practicantes quienes deben suministrar la información como correos electrónicos, nombres y demás datos para que desde Bogotá los incluyan en estas inducciones. Al igual que se le debe informar a los nuevos colaboradores que es necesaria su participación en estas.

4. Luego de realizadas las inducciones generales, el practicante de Recursos Humanos se dispone a programar los temas específicos del cargo, de acuerdo con el

programa de induccion que ya tiene del colaborador. Algunas de estos temas, se hacen una vez al mes y ya tienen su programacion, mientras que otras, se debe hablar con la persona encargada para que acorde a su disponibilidad se pueda agendar la induccion.

5. Ademas de estos temas, se debe programar la induccion con Recursos Humanos tanto para personal externo (contratado por temporal) como directos.

6. Por ultimo, se debe hacer firmar el programa de induccion por cada uno de los participantes al primer mes de haber ingresado el nuevo colaborador. Estas inducciones se escanean, y se envian al jefe de Recursos Humanos para su posterior tramite, el cual consiste en archivar estos documentos en carpetas que corresponden al Sistema de Gestion de Calidad.

En cuanto al reinduccion, se propuso crear alertas y alternativas creativas para abordar temas relevantes para los colaboradores, que ademas permitan generar oportunidades de mejora, teniendo en cuenta las necesidades que tiene los mismos y de esta manera, buscar siempre el bienestar y aumentar el grado de compromiso de los colaboradores con la empresa.

13. Conclusiones y logros

Como se pudo observar, el contenido del programa de inducción propuesto por Idalberto Chiavenato, es un precedente teórico para los autores que en esta investigación se han consultado por lo que tienen como base actividades similares que se puede afirmar son aplicadas en diferentes empresas sin importar el sector al que pertenezcan aunque cada una puede diseñar su programa de induccion conforme a sus necesidades.

Por medio de este trabajo, se pudo comprobar la importancia que tienen los programas de induccion en las empresas, puesto que desde la integración del nuevo colaborador si se realiza de

manera correcta puede reducir costos, puede aumentar el grado de compromiso que se espera de este, se puede fortalecer la cultura organizacional, entre muchos otros beneficios que fueron vistos durante este trabajo.

De igual manera, gracias a este trabajo se pudo contrastar la teoría con la realidad, entendiendo que se deben tener fundamentos teóricos para los procesos que la empresa lleve a cabo y durante esta práctica profesional se pudo estar del lado de lo práctico, es decir, conocer el proceso desde principio a fin, lo cual permitió conocer las ventajas y desventajas y de este modo aportar oportunidades de mejora que facilitarán el trabajo para las personas involucradas.

Por último, a manera personal se recalca la importancia que tiene para Cemex que las personas que hagan parte de ella se sientan en un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de sus funciones pero más allá para el desarrollo de sus habilidades. Es gratificante haber hecho parte de esta empresa ya que día a día se busca construir un mejor futuro empezando por los colaboradores y los demás stakeholders, lo cual la convierte en una empresa referente de buen clima organizacional y oportunidades de crecimiento.

14. Recomendaciones

- ✚ Hacer seguimiento a las inducciones que deben realizar los nuevos colaboradores. Esto con el fin de cumplir con las fechas que se han establecido para archivar los documentos donde se almacena toda la información del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.
- ✚ Crear alertas con respecto a las fechas de ingreso de los nuevos colaboradores para saber cuando es necesario realizar reinducción.
- ✚ Propiciar espacios donde los colaboradores comprendan claramente sus funciones a desempeñar y la empresa de la que hacen parte, sin importar su tipo de vinculación.

15. Bibliografía

Ansorena, A. (1996). *15 Pasos Para La Selección De Personal Con Exito* (Issue 019429).

[http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/15 pasos para la selecci3n de personal con 3xito.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/15%20pasos%20para%20la%20selecci3n%20de%20personal%20con%203xito.pdf)

Arellano, V. (2014). *“Implementaci3n de un plan de inducci3n y re inducci3n tendiente a que*

permita que el personal se identifique con los objetivos organizacionales.” 2012–2013.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3647>

Carmona, J., & Garcia, C. (2012). *Programa de inducci3n y reinducci3n a empleados administrativos del Hospital Departamental Roldanillo.*

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13572/0475430.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato. (2006). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta).

Chiavenato, I. (1999). *Administraci3n de recursos humanos.* 1–75.

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>

Chiavenato, I. (2007). *Administraci3n de recursos humanos.*

Chirinos, N. (2009). *Guía-texto para la Selecci3n de Personal.* Valencia - Venezuela.

Consejo Nacional de Polítca Econ3mica y Social. (2021). *Documento CONPES 4023.* 183.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ3micos/4023.pdf>

- Corral, C. (2011). La importancia del Programa de Inducción, en las empresas del sector servicio. *Revista El Buzón de Pacioli*, 30. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-_ponencia_9_1_.pdf
- Gómez;, L. R., Balkin;, D. B., & Cardy, R. L. (2007). Gestión de Recursos Humanos. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 948).
- Harris, M. (1996). *Antropología cultural*.
- Macias, X. (2019). *Diseño de un Programa de Inducción para el personal administrativo de la Universidad de Guayaquil*. 55, 30000200.
- Pazmay, S. G. (2018). “*Diseño de un programa de inducción en una empresa de producción.*”
- Plata, U. N. de M. de. (2003). *Administración de Personal* (Vol. 29).
- Ramos, N. A. (2016). “Diseño e Implementación del Programa de Inducción y Reinducción de Personal en la Coordinación General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas.” *Revista Brasileira de Ergonomia*, 9(August), 10.
- Román, A. (2015). “*Diseño de un Programa de Inducción para el personal de la compañía Tractores Y Construcciones Tractorinsa S. A.*”
- Romero. (2005). *Competitividad en la Organización*. *Revista Organización de Hoy*.