



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
CONSULTORÍA Y ASESORÍA
MPI 713

TEMA

**“REDISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN EL HOTEL NAYARA
RESORTS COSTA RICA, DE SETIEMBRE A NOVIEMBRE 2023”**

RESPONSABLES:

ALFARO DURÁN LARITZA MARÍA CÉDULA: 207390590

BARRIOS ARAYA MELANIA PAOLA CÉDULA: 116100148

MARTÍNEZ BENÍTEZ KATTIA VANESSA CÉDULA: 402760555

LECTORA: MSC. MAUREEN SALAS ARBUROLA

TUTORA: MSC. CRISTINA CUBERO LAZO

HEREDIA, COSTA RICA

VIERNES 01 DE DICIEMBRE DEL 2023

Declaración personal de buena práctica académica

Declaramos que hemos trabajado bajo buenas prácticas académicas. Esto implica investigación y desarrollo de autoría de las estudiantes, ausencia de plagio, utilización de material con referencia de fuente debidamente citada. La elaboración del trabajo final de graduación lo realizamos bajo los más altos estándares de ética respetando los valores que nos definen y el tiempo de quienes están involucrados en esta evaluación.

Honramos la declaración que hemos elaborado como grupo para esta consultoría.



Melania Barrios Araya
116100148



Kattia Martínez Benítez
402760555



Laritza María Alfaro Durán
207390590

Índice

1. Apartado Introductorio	4
1.1 Introducción	4
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 Alcance y Limitaciones	8
2. Marco Conceptual y Referencial	9
2.1 Marco Conceptual	9
2.2 Marco Referencial - Estado de la Cuestión	10
2.2.1 Descripción de la Organización	10
3. Metodología Utilizada para el Diagnóstico de la Situación Actual	13
3.1 Aspectos por Evaluar	13
3.2 Fuentes de Información	13
3.2.1 Población Objetivo	14
3.3 Técnicas e Instrumentos para el Levantamiento de la Información	14
4. Análisis de los Resultados	15
4.1 Hallazgos	15
5. Propuesta	30
5.1 Recomendaciones para una Ejecución Exitosa de la Propuesta de Rediseño del Proceso de Inducción	31
5.2 Indicadores para Medir el Éxito del Plan	34
6. Conclusiones y Recomendaciones	37
6.1 Conclusiones	37
6.2 Recomendaciones	38
7. Referencia Bibliográficas	41
8. Anexos	43
8.1 Logística de Grupo Focal	43
8.1.1 Bitácora Grupo N°1	43
8.1.2 Bitácora Grupo N° 2	44
8.1.3 Consentimiento Informado para Participar en Grupo Focal de Rediseño del Proceso de Inducción	45
8.1.4 Preparación del Grupo Focal	46
8.1.5 Plan de Trabajo	48
8.2 Respuestas de las Preguntas del Grupo Focal	54
8.3 Descripción Gráfica de Respuestas del Grupo Focal	63

8.4 Propuesta de Rediseño del Proceso de Inducción	70
8.4.1 Dinámica - Fase de Recibimiento	80
8.4.2 Propuesta de Nueva Ruta de Recorrido de NG y NS día 1 - Fase de Recibimiento	81
8.4.3 Propuesta de Nueva Ruta de Recorrido de NTC día 2 - Fase de Recibimiento	82
8.4.4 Cronograma de Entrenamiento Interdepartamental - Fase Genérica	83
8.4.5 Guía de Procedimiento de Gamificación	84
8.4.6 Lista de Chequeo para Propuesta de Rediseño del Proceso de Inducción	89

1. Apartado Introductorio

1.1 Introducción

Cada empresa tiene una cultura y valores únicos que definen su identidad y forma de trabajar. Es por esto que un proceso de inducción debe de ser diseñado a la medida y expectativas de la organización, pero también debe involucrar la experiencia de la persona colaboradora para ayudar a los nuevos integrantes de la organización a comprender y adaptarse mejor a esta cultura, lo que fomenta una vinculación rápida y efectiva con el equipo de trabajo.

Un proceso de inducción centrado en comprender y dar solución a las necesidades reales de las personas, es lo que genera experiencias positivas y ayuda a tener expectativas claras para las nuevas personas colaboradoras en cuanto a sus roles, responsabilidades y objetivos. Esto reduce la ambigüedad y facilita un mejor desempeño desde el principio.

El sector turismo necesita estar a la vanguardia en procesos de gestión de talento ya que requieren personas con vocación de servicio que sean capaces de brindar experiencias únicas a los huéspedes que eligen el mejor lugar para sus vacaciones soñadas, con cuánta más razón se debe de impactar de forma positiva en la experiencia de las personas colaboradoras desde el primer día en la empresa. Es por esto que se debe diseñar una estrategia pensada para la organización.

La empresa en la cual se fundamenta la presente consultoría y asesoría pertenece al sector turismo. Es un hotel que va más allá de ofrecer servicios de hospedaje, restaurante y spa. Busca hacer de la visita de cada uno de los huéspedes, su mejor recuerdo de viaje.

Es una empresa que nace en Costa Rica con 3 hoteles hermanos que se conectan por senderos y puentes. Actualmente, estas 3 propiedades suman 500 colaboradores. Adicionalmente, la empresa también tiene representación de su marca en Chile y Panamá, para un total de 6 hoteles bajo la marca Nayara Resorts.

Las consultoras realizaron una auditoría a la empresa en el mes de agosto 2023 en la que se determinaron áreas de oportunidad y mejoras en el proceso de inducción. Por lo tanto, esta consultoría se enfoca en la propuesta de un rediseño del proceso de inducción que permita a la empresa brindar una mejor experiencia a los nuevos integrantes y alinearla con elementos de su cultura empresarial.

Se utiliza la técnica de grupo focal para obtener información detallada sobre las percepciones, opiniones, actitudes y emociones de las personas de nuevo ingreso durante el primer y segundo semestre 2023. El grupo focal se realiza en dos sesiones de discusión en grupo que reúne a un conjunto de participantes representativos, participantes expertos en el tema, para recopilar información cualitativa y perspectivas de su experiencia en el proceso de inducción y su expectativa del mismo.

El grupo focal permite reunir a un grupo de personas colaboradoras que han experimentado el proceso de inducción desde diferentes perspectivas, lo que ayuda a obtener una visión completa de los desafíos y oportunidades relacionadas con el proceso para, posteriormente, realizar la propuesta de rediseño.

1.2 Justificación

Todo proceso de inducción tiene el objetivo de ofrecer información a las personas colaboradoras de nuevo ingreso sobre la cultura organizacional y normas de una empresa para integrarse de forma efectiva al trabajo, generar vínculos e identificación con la organización. Para alcanzar este propósito, se requiere una buena planificación y ejecución que le permita al empleado introducirse en la cultura, facilitar la cohesión organizacional y adaptarse a los valores específicos de su lugar de trabajo.

Durante el mes de agosto de 2023, en el Hotel Nayara Resorts se llevó a cabo una auditoría que analizó el cumplimiento del proceso de inducción en el II trimestre de 2023. En ella, se realizó una encuesta a las personas colaboradoras que ingresaron durante dicho período y se le aplicó una entrevista a la persona encargada de capacitación y desarrollo para conocer sus vivencias y evaluar la efectividad del proceso, identificándose en los hallazgos obtenidos de ambos instrumentos, fortalezas y áreas de oportunidad que ameritan ser analizadas y que conducen a la necesidad de proponer un rediseño del proceso.

Esta propuesta de rediseño del proceso de inducción resulta una inversión estratégica que puede generar un impacto positivo en el hotel en cuanto a la mejora de la experiencia de las personas colaboradoras, retención del talento, satisfacción laboral y sentido de pertenencia. De la misma manera, promueve la adopción de sistemas de control que permitan definir y regular las tareas, funciones y roles de cada persona participante en el proceso, evitar que se generen problemas potenciales y promover un ambiente laboral más efectivo, comprometido y eficiente.

El motivo del rediseño del proceso también se debe al interés de robustecer al hotel por medio de una propuesta que haya considerado y esté alineada con las inquietudes, aprendizajes, intereses y necesidades manifestadas por las personas colaboradoras a fin de que sean valoradas desde el principio, es decir, brindar una experiencia de bienvenida y seguimiento más centrada en ellos. Por otro lado, pretende afinar las falencias y áreas de mejora y oportunidad que existen durante el proceso actual que conlleva realizar ajustes en materia de estructura, organización, claridad y recomendar mejoras según sea necesario para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Por último, la propuesta propicia que el Hotel Nayara Resorts mantenga elevados estándares de calidad de servicios para formar y conservar a los colaboradores eficientes, estimulados y altamente capacitados que tengan claridad sobre sus funciones y puedan desempeñarse de la mejor manera posible.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Rediseñar el proceso de inducción del personal en el Hotel Nayara Resorts Costa Rica de septiembre a noviembre 2023 para mejorar la experiencia del colaborador.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las fortalezas y oportunidades de mejora en el proceso de inducción con base en los hallazgos de la auditoría realizada durante el II trimestre de 2023.
- Proponer un nuevo proceso de inducción que incluya un sistema de control y facilite el seguimiento y la supervisión de las tareas por realizar en cada una de las fases.
- Crear una propuesta de despliegue del nuevo proceso a las áreas del departamento de talento humano.
- Elaborar tres productos vinculados al nuevo proceso de inducción.

1.4 Alcance y Limitaciones

- Cubre a todos los puestos operativos y administrativos, excluyendo la línea gerencial.
- Cubre la inducción a la organización no el proceso de inducción al puesto.
- Cubre un plan de implementación, más no su ejecución.
- Propone pautas generales a uno de los procedimientos utilizados en las fases del proceso de inducción dentro de las recomendaciones.
- Se elabora un material para una de las fases del proceso inducción.
- Se refiere el cumplimiento de la formación técnica de un formador, mas no se rediseña la inducción al puesto.

2. Marco Conceptual y Referencial

2.1 Marco Conceptual

La Gestión de Recursos Humanos es una disciplina fundamental en cualquier organización. Como lo señala Chiavenato (2011) “el principal objetivo es la administración efectiva del capital humano de la empresa, lo que implica una serie de procesos clave, como: “la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas, evaluarlas y auditarlas.” (p.100). Unos de los procesos iniciales e indispensables es el **reclutamiento**. Según Chiavenato (2015), “este proceso se encarga de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (p. 128). Como señala Chiavenato es esencial encontrar personas que se ajusten a las necesidades de la empresa así como a la cultura y los valores organizacionales.

Una vez se ha completado el proceso de **reclutamiento**, es fundamental proporcionar a los nuevos colaboradores una **inducción de personal** adecuada. Dessler y Varela (2011) “resaltan la importancia de esta etapa, ya que la inducción es “la socialización de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos.” (p.184). Por lo tanto, según los autores Dessler y Varela, la inducción facilita la transición de los empleados a su nuevo entorno laboral y les proporciona información esencial sobre la cultura organizativa y las conductas que desean recibir durante el tiempo que permanezcan en la empresa. Un buen proceso de reclutamiento, así como una buena inducción de personal contribuye en gran medida a que las personas colaboradoras tengan una experiencia positiva desde su primer contacto con la compañía.

En el competitivo panorama del talento actual, las empresas no pueden darse el lujo de no invertir en la experiencia de las personas colaboradoras, ya que su experiencia es un aspecto crítico en la Gestión de Recursos Humanos moderna. Para Morgan (2023), las empresas con mejores experiencias de empleados tienen trabajadores más comprometidos y productivos, mayores ganancias y la capacidad de atraer y retener talento. (párr. 7) Esta experiencia no es estática, sino que se enfoca en la **mejora continua**.

Para Cantillo *et al.* una empresa debe tener bien definida su cultura, preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar

correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y fomentar la mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos y ejecutar acciones encaminadas al **mejoramiento continuo**. (2011, p 3); así que, para Cantillo, la mejora continua es un proceso arraigado a la cultura organizacional que implica la revisión constante de procesos y prácticas de la Gestión de Recursos Humanos y tiene como objetivo optimizar la eficiencia y satisfacción de las personas colaboradoras, lo que a su vez mejora la calidad del trabajo y la retención del talento.

Deloitte introduce este concepto como un enfoque que se ha incorporado en la Gestión de Recursos Humanos para desarrollar soluciones centradas en las necesidades de las personas colaboradoras “no solo pensando en el primer día de un empleado, sino también en la experiencia total de incorporación y en todas las interacciones continuas entre el empleado y RR.HH. a lo largo de su carrera e incluso como jubilado” (2017, p.4)

Cuando se aplica el rediseño de un proceso de inducción de personal, esta metodología se convierte en una herramienta valiosa para crear una experiencia de bienvenida más efectiva y significativa.

2.2 Marco Referencial - Estado de la Cuestión

2.2.1 Descripción de la Organización

El Hotel Nayara Resorts tiene una categoría cinco estrellas otorgada por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y cuatro hojas llamado Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), por su excelente formación y desarrollo, su infraestructura y protección del medio ambiente.

Ofrece servicios de hospedaje de lujo, alimentación, piscinas de aguas termales, spa, transporte y paquetes de tours para visitantes nacionales e internacionales que pueden disfrutar de las riquezas en biodiversidad en Costa Rica.

El hotel está ubicado en La Fortuna de San Carlos, 7k oeste y 600m noreste del Hotel Volcano Lodge. Actualmente, es una empresa sólida, estable y emergente. Su personal asciende a más de 300 colaboradores. Nayara cuenta con cuatro tipos de habitaciones: Nayara Springs: Spring Villa, Nayara Spa & Gardens: Rain Forest Villa, la Casita Deluxe, Nayara Tented Camp: Tiendas.

Nayara Resorts Costa Rica cuenta con 3 hoteles bajo una misma razón social que están divididos en: Nayara Springs es un área solo para adultos, Nayara Spa and Gardens y Nayara Tented Camp bajo un concepto familiar. Cuenta con senderos donde se pueden observar aves, perezosos, armadillos, ardillas, ranas entre otros animales.

Su **misión** consiste en “ofrecer un servicio personalizado, promoviendo la cultura, aprovechando la hospitalidad local y provocando sensaciones que cautivan”. Crear memorias únicas e irrepetibles en nuestros huéspedes y colegas anticipando sus necesidades en un ambiente de lujo relajado a precios accesibles. Participar significativamente en la educación comunitaria sobre la protección de la flora y fauna del bosque lluvioso. Promover el uso eficiente de la energía de la región y de los recursos comprometiéndonos a la reducción de residuos”. (Nayara Resorts, 2022).

Por otro lado, su **visión** está orientada en “consolidarse en el mercado local e internacional de empresa turística como una empresa autónoma, autosuficiente y competitiva en calidad, precio y servicio”. (Nayara Resorts, 2022).

Con la finalidad de mantener el alto prestigio y estandarización, hoteles de alta gama como Nayara Resorts, deben procurar que el proceso de inducción de empleados transmita la cultura organizacional de la empresa; que no sólo garantice que el personal esté preparado y alineado con sus estándares de calidad y servicio, sino que además contribuya a la reputación del hotel y al éxito general del negocio.

Es a través de una auditoría de verificación de cumplimiento del proceso de inducción realizada en el mes de agosto 2023 que se logran reconocer, en términos generales, esfuerzos significativos que ha realizado la encargada de capacitación y desarrollo para hacer sentir a las personas colaboradores más cómodas, informadas y comprometidas desde el primer día que ingresa a la empresa, no obstante, existen áreas de mejora presentes en el proceso que requieren ser contempladas para brindar una mejor experiencia a las personas de nuevo ingreso. Las perspectivas y vivencias de las personas colaboradoras sobre los procesos de inducción a los cuales se han sometido, resultan un insumo indispensable para generar propuestas que promuevan la mejora continua y fortalezcan la retención del talento.

Autores como Chiavenato (2009) definen la inducción como “el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores dentro de la organización y, de esa manera, clarificarse su papel y los objetivos institucionales”.

De la misma manera, Dessler (2009) “menciona que la inducción es el proceso que permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores cotidianas”.

Los procesos de inducción actuales están creados para llevarse a cabo en un espacio físico determinado. Sin embargo, el siglo XXI ha traído consigo numerosas transformaciones en las empresas y su entorno. Las empresas han apostado por renovar sus procesos de captación, atracción y retención de talento a medida que evoluciona el mundo con las nuevas tecnologías, por lo cual han ocurrido cambios en la metodología de los procesos de inducción y selección de personal.

Actualmente, desarrollar una experiencia virtual en un proceso de inducción es una tendencia que puede generar gran impacto en la productividad de las organizaciones, sin dejar de lado el proceso de transición, cambio y adopción que genera ese nuevo modelo.

Un claro ejemplo de lo anterior es la empresa DHL Global Forwarding que lanzó un programa de capacitación de inducción de empleados que usa tecnología de realidad virtual en Chile.

Según el artículo publicado por DHL (2018), “En septiembre de 2017, DHL Global Forwarding Chile comenzó a realizar pruebas de su herramienta de capacitación a través de RV y, para fines de 2017, ofreció a 150 empleados existentes la oportunidad de probar la herramienta. En la actualidad, la empresa usa la herramienta de capacitación como un componente oficial de su proceso de incorporación de empleados. Durante la capacitación, los empleados aprenden sobre envíos urgentes versus tradicionales, la documentación correcta para importaciones y exportaciones, las funciones y responsabilidades de los agentes, el transporte y el seguimiento de la carga en el puerto y el aeropuerto, la recepción y la facturación de la carga, entre otros temas. El programa de realidad virtual ofrece una plataforma altamente atractiva que permite aprender sobre estos temas y sumergirse completamente en módulos entretenidos e interactivos sobre DHL y sus operaciones”.

3. Metodología Utilizada para el Diagnóstico de la Situación Actual

Por medio de la auditoría de verificación que se aplicó directamente sobre el proceso de inducción de Recursos Humanos durante el II trimestre 2023 bajo la realización de encuestas a los integrantes del I trimestre y entrevista a la persona encargada de capacitación y desarrollo, se ha determinado la necesidad de la implementación de un rediseño del proceso de inducción, ya que actualmente el proceso cuenta con áreas de mejora que se han detectado dentro de los hallazgos.

3.1 Aspectos por Evaluar

A partir de los objetivos planteados que sustentan la propuesta de rediseño del proceso de inducción se busca correlacionar los hallazgos encontrados en la auditoría a través de una discusión en grupo de los participantes que han vivenciado la inducción a través de un grupo focal con preguntas desarrolladas a través de una dinámica de interacción para facilitar la participación y dar respuesta a las interrogantes de los objetivos planteados.

3.2 Fuentes de Información

Para esta consultoría y asesoría se trabaja con una muestra de la población, a juicio de experto, para desarrollar la técnica de grupo focal, la cual se define con base en la cantidad de colaboradores que ingresaron a laborar en el hotel durante el I semestre de 2023. De modo tal que, para este proceso se trabaja en dos sesiones de grupo focal, alcanzando a 17 colaboradores según el registro de colaboradores otorgado por el departamento de Recursos Humanos del hotel que ingresaron en el transcurso de enero a junio del presente año. Es importante indicar que el total de ingresos en ese período fueron 48, no obstante, el propósito de esta técnica cualitativa fue profundizar sobre elementos que se recopilaron desde una perspectiva cuantitativa durante la auditoría.

La técnica de grupo focal se utiliza para adquirir una comprensión más profunda y detallada de las opiniones, actitudes y percepciones de las personas colaboradoras de nuevo ingreso a través de la interacción entre los participantes, lo que puede llevar a un entendimiento valioso para la toma de decisiones y rediseño del proceso de inducción.

Cuadro 1*Tamaño de la población y de la muestra*

Tamaño de la población	48
Tamaño de la muestra	17
Sesiones de Grupos Focales realizados	2

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Población Objetivo

La muestra está compuesta por hombres y mujeres en edades entre los 18 y 53 años que se desempeñan en diversos puestos: steward, ayudante de cocina, cocinero (a), botones, técnico de mantenimiento, agente de reservas, recepcionista y saloner.

3.3 Técnicas e Instrumentos para el Levantamiento de la Información

Se utiliza un grupo focal como instrumento para el levantamiento de información como técnica de investigación cualitativa que permite recopilar datos a través de la interacción y discusión de un grupo de participantes en un entorno estructurado.

Un grupo focal como instrumento de levantamiento de información, es valioso toda vez que brinda una visión clara de su propósito, composición, metodología, temas de discusión y cómo se utilizarán los datos recopilados.

4. Análisis de los Resultados

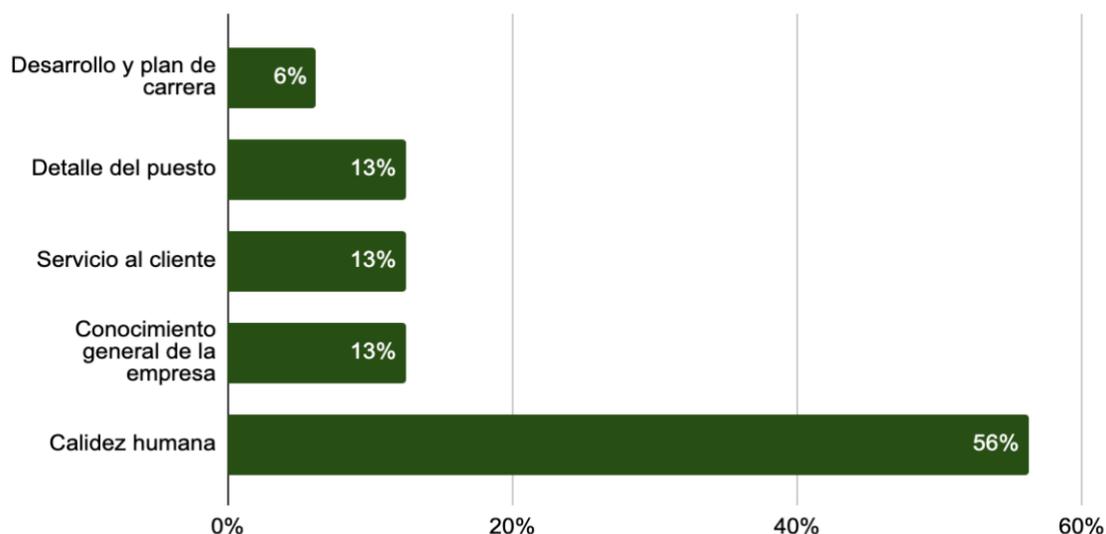
De los grupos focales realizados y la información recolectada por parte de los cuestionarios y entrevistas, se identificaron siete puntos fundamentales que permitieron tener un entendimiento del panorama de la empresa con respecto al proceso de inducción actual.

4.1 Hallazgos

1) A pesar de que el departamento de Recursos Humanos ha implementado técnicas de recibimiento que generan sentido de pertenencia en las personas de nuevo ingreso, éstas motivan a implementar otras que les genere estímulo, conexión y calidez humana en el proceso de inducción.

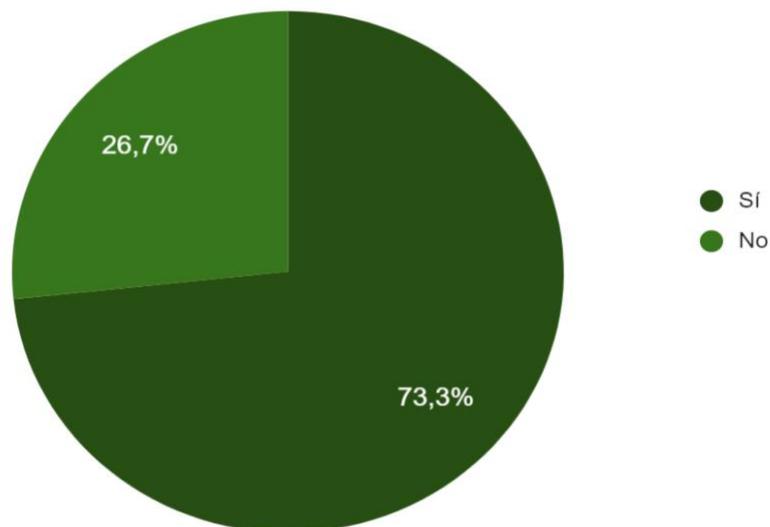
Figura 1

Temario de los 5 aspectos más importantes en el proceso de inducción



P.5 Brinde un temario de los 5 aspectos más importantes que usted considera le ayudaron en su proceso de inducción.

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los nuevos ingresos del I semestre 2023.

Figura 2*Bienvenida calurosa al colaborador*

P.4 ¿El primer día de inducción se le brindó una calurosa bienvenida desde la entrada principal?

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la encuesta de la auditoría aplicada a las personas colaboradoras que ingresaron durante I trimestre del 2023.

En la mayoría de preguntas consultadas a las personas colaboradoras, la calidez y el vínculo humano se identifican como elementos que reconocen de mayor impacto en el proceso de inducción.

Según sus comentarios, han recibido una calurosa bienvenida desde el primer día y el trato humano ha facilitado su relacionamiento con el personal, así como la familiarización con su ambiente social y físico. Han destacado la hospitalidad y confianza que reciben por parte de la persona encargada de capacitación y la accesibilidad que ha reflejado el departamento de Recursos Humanos.

Estos resultados se relacionan con la encuesta aplicada en el mes de agosto 2023, en la cual un 73,3% de personas colaboradoras afirma haber recibido una calurosa bienvenida desde la entrada principal durante el primer día de inducción. Si bien, las personas de nuevo ingreso parecen sentirse complacidas por su recibimiento, mas proponen el reto de incluir en el proceso de inducción, elementos que generen conexión, sentido de comunidad e identidad y calidez humana a través de otras dinámicas que generen mayor involucramiento y contacto humano como

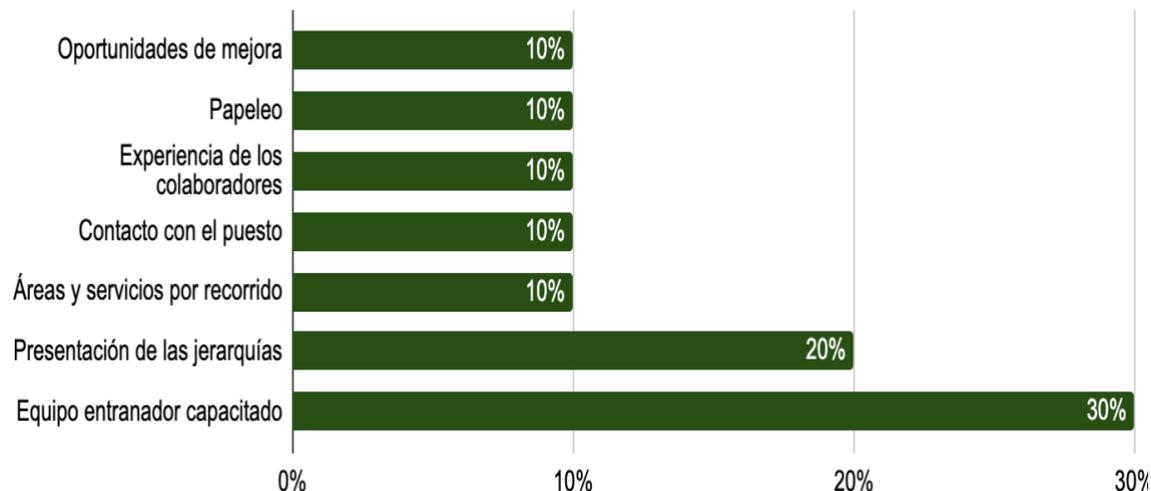
recibir desayuno tradicional, una presentación de la gerencia y líderes del hotel y espacios para conocerse entre compañeros.

Según Chiavenato, "el recibimiento y la socialización constituyen el aparato de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, son dos aspectos en particular importantes en la creación de una buena relación de largo plazo entre el individuo y la organización." (2011, p.168).

2) Resulta fundamental para la persona en inducción conocer los niveles de jerarquía, políticas y rol dentro de la estructura organizacional, por lo que el personal que realiza la inducción debe tener un alto dominio de estos temas.

Figura 3

Mejor experiencia los procesos de inducción recibidos



P.2 De todos los procesos de inducción que les han dado en los hoteles donde ustedes han trabajado, ¿cuál ha sido la mejor experiencia y por qué?

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los nuevos ingresos del I semestre 2023.

En las respuestas obtenidas en el grupo focal por parte de las personas colaboradoras, se denota interés en obtener claridad sobre el conocimiento general de la empresa durante el proceso de inducción que incluya su historia, valores, misión, visión, pilares de servicio, organigrama, referencias sobre los dueños y gerentes del hotel, así como sus áreas y departamentos.

A pesar de que en la entrevista realizada a la persona encargada de capacitación se extrae que la historia del hotel se comenta durante el recorrido, las

personas colaboradoras consideran oportuno un espacio que les permita profundizar sobre sus orígenes y recibir un material que detalle cada uno de estos aspectos mencionados.

De la misma manera, el tiempo para abordar las seis políticas empresariales les resulta reducido, pues según se extrae de la entrevista, la capacitadora dispone únicamente de una hora para explicarlas.

En otro orden de ideas, el interés reflejado por conocer los pilares del hotel se reafirma en la entrevista aplicada a las personas de nuevo ingreso en agosto de 2023, pues en ella se identifica que un 73,3% de personas colaboradoras que ingresaron en el periodo de enero a marzo 2023, no recibieron la capacitación de origen, aspecto que justifica su desconocimiento y por ende, el interés de conocer los pilares.

A pesar de determinarse ciertos vacíos en cuanto a desconocimiento de la estructura organizacional, las personas colaboradoras recalcan en sentirse orgullosas de pertenecer al hotel por su prestigio, por lo cual al obtener una mayor comprensión de sus roles, responsabilidades y estructura organizacional en general, podría potenciar su sentido de pertenencia.

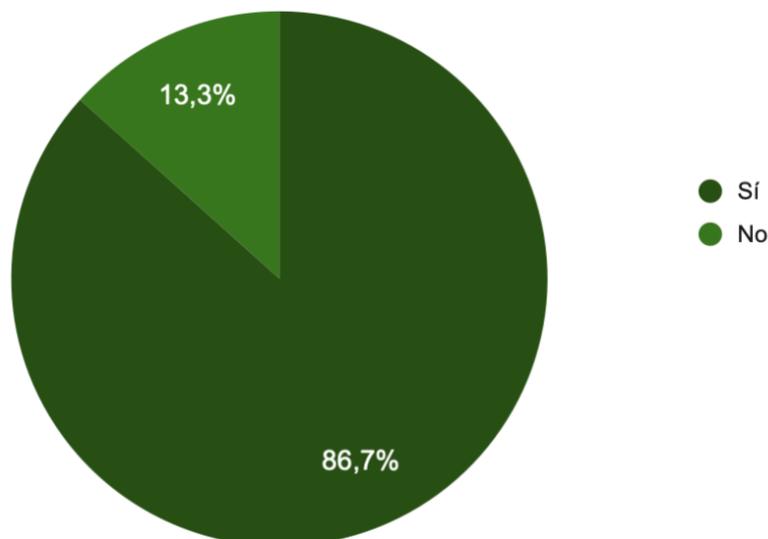
Chiavenato explica que "las organizaciones delinear su estructura formal, definen departamentos y puestos, establecen requisitos para sus miembros y las obligaciones que les imponen con mayor o menor cantidad de reglas burocráticas. Esa división del trabajo, con la consecuente especialización, crea una enorme diferencia de funciones dentro de la organización, la cual trata entonces de racionalizar la situación mediante rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar las posibilidades de previsión y centralizar las funciones y controles." (2011, p.168).

Asimismo, indica que "cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, lo primero que se le pregunta es ¿qué puesto ocupa? De esa manera se sabe qué hace y se tiene una idea de su importancia y nivel jerárquico. Para la entidad, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto es una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización." (2011, p.172).

3) Conocimiento de las áreas y los servicios del hotel a través de un proceso de inducción menos acelerado y por ende más detallado y cálido.

Figura 4

Reconocimiento de las áreas a través de un recorrido por la propiedad



P.6 ¿Recibió usted un recorrido por las instalaciones de la empresa que le permitió conocer cada una de sus áreas (centros de consumo, salidas de emergencia, áreas comunes, etc)?

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la encuesta de auditoría aplicada a las personas colaboradoras que ingresaron durante I trimestre del 2023.

Los resultados iniciales del grupo focal subrayan la importancia de la variable “conocimiento más detallado de las áreas y servicios” en el proceso de inducción. Sin embargo, a medida que avanza el análisis de los resultados del grupo focal, esta variable pierde relevancia en comparación con otros factores esenciales: la calidez humana, la estructura de la empresa, un recorrido más pausado de las instalaciones, el contacto con los líderes y la capacitación del personal. No obstante, una evaluación más detallada de las respuestas revela que las personas participantes expresaron la necesidad de un conocimiento más detallado y pausado de las áreas y servicios del hotel en un proceso de inducción, con el fin de mejorar la comprensión.

El recorrido por las instalaciones de la empresa es parte de la “fase de recibimiento” de la guía de procedimientos del proceso de inducción. La misma busca asegurar que la persona colaboradora de primer ingreso entienda y conozca con claridad cada uno de los puntos importantes de la empresa: restaurantes,

bares, gimnasio, spa, piscinas, salidas de emergencia, rutas de evacuación, áreas de peligro restringidas, entre otros. Por lo tanto, se logra observar en el manual de inducción el énfasis a la persona de nuevo ingreso de recorrer las instalaciones con la finalidad de conocer con claridad sus áreas y servicios.

Lo anterior, se puede ver reflejado en la encuesta aplicada en el mes de agosto del 2023, donde se le consulta a las personas participantes: ¿Recibió un recorrido por las instalaciones de la empresa que les permitiera conocer cada una de sus áreas (centros de consumo, salidas de emergencias, áreas comunes, etc)?, en la cual el 86,7% manifestaron sí haber realizado el recorrido por las instalaciones del hotel.

Pese a afirmar en la encuesta haber recibido el recorrido, las personas participantes del grupo focal, manifiestan que este es muy acelerado. Lo que no permite conocer a detalle las distintas áreas y servicios de la empresa, limitando el fin de los puntos dentro de la fase de recibimiento.

Para Aldi (2018, p20), "el proceso de que el nuevo miembro conozca bien las instalaciones de la organización, sobre todo las que poseen un amplia infraestructura, es de carácter importante ya que puede incidir en la optimización de tiempo que dicha persona se traslade de un lugar a otros sobre todo en la empresas que presten servicios al cliente en los que el tiempo es vital, tal es ejemplo de un hotel o hospital (...) El recorrido por las instalaciones busca, también, que el nuevo empleado no se sienta intimidado por la grandeza de las mismas, lo cual puede atentar contra la comodidad".

4) El recorrido de las 3 propiedades del hotel en un solo día es un proceso agotador físicamente para las personas colaboradoras de primer ingreso.

Figura 5

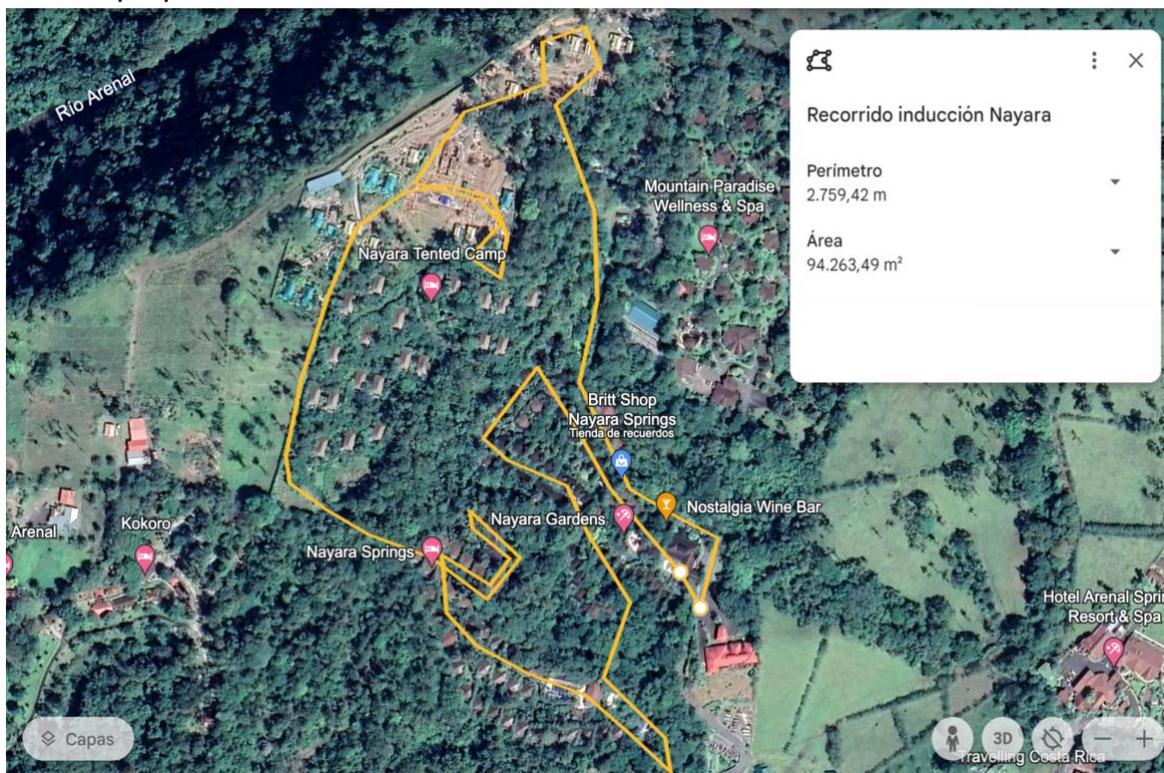
Mapa que contiene el recorrido actual por las tres propiedades



Fuente: Con base en la información de la empresa.

Figura 6

Mapa que contiene vista aérea de la dimensión geográfica del recorrido actual por las tres propiedades



Fuente: Tomado de Google Maps.

Uno de los principales resultados del grupo focal revela claramente que el recorrido actual para explorar las 3 propiedades del hotel se percibe como un proceso físicamente agotador. Este agotamiento se atribuye al hecho de que el recorrido se lleva a cabo en un período de tiempo que no excede las 3 horas.

Como parte del programa de inducción actual del hotel, las personas colaboradoras recién contratadas deben realizar un recorrido a pie por la propiedad en un lapso no máximo de 3 horas con la finalidad de familiarizarse con las tres instalaciones que actualmente posee el hotel. La extensión total del hotel se extiende a lo largo de 30 hectáreas, que la convierte en una propiedad de considerable amplitud. Además, el terreno presenta numerosas pendientes, lo que añade una complejidad adicional, ya que no es completamente plano.

Mientras la capacitadora guía a las personas participantes durante el recorrido, proporciona información general sobre las tres propiedades. Sin embargo, cuando comienzan a sentirse físicamente agotadas, se afecta su capacidad de concentración. Así lo manifiesta Packer y Nie (2019, párr.1) en su

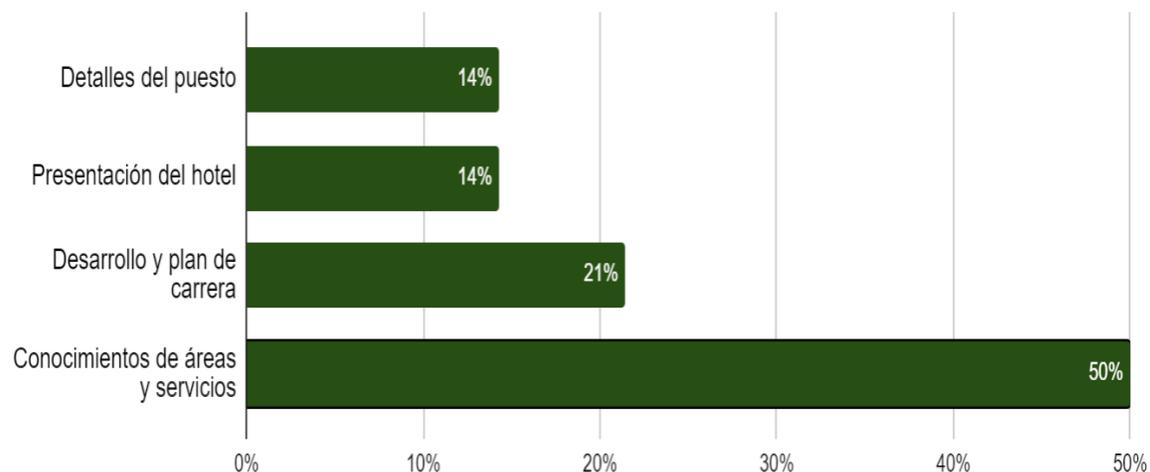
investigación "la fatiga muscular causada por el esfuerzo excesivo puede afectar la tarea en cuestión y perjudicar el aprendizaje."

Por lo tanto, es fundamental reconocer la importancia de mantener un equilibrio entre la información proporcionada durante el recorrido y el bienestar físico de las personas participantes. Para maximizar el proceso de aprendizaje y asegurar una experiencia efectiva, podrían implementarse pausas regulares para descansar y reponer energías.

5) El contacto con las personas líderes supone un sentimiento de integración y gratificación para las personas colaboradoras de nuevo ingreso para sentirse bienvenidas y valoradas.

Figura 7

Expectativas del proceso de inducción



P.1 ¿Qué expectativas tiene usted sobre el proceso de inducción?

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los nuevos ingresos del I semestre 2023.

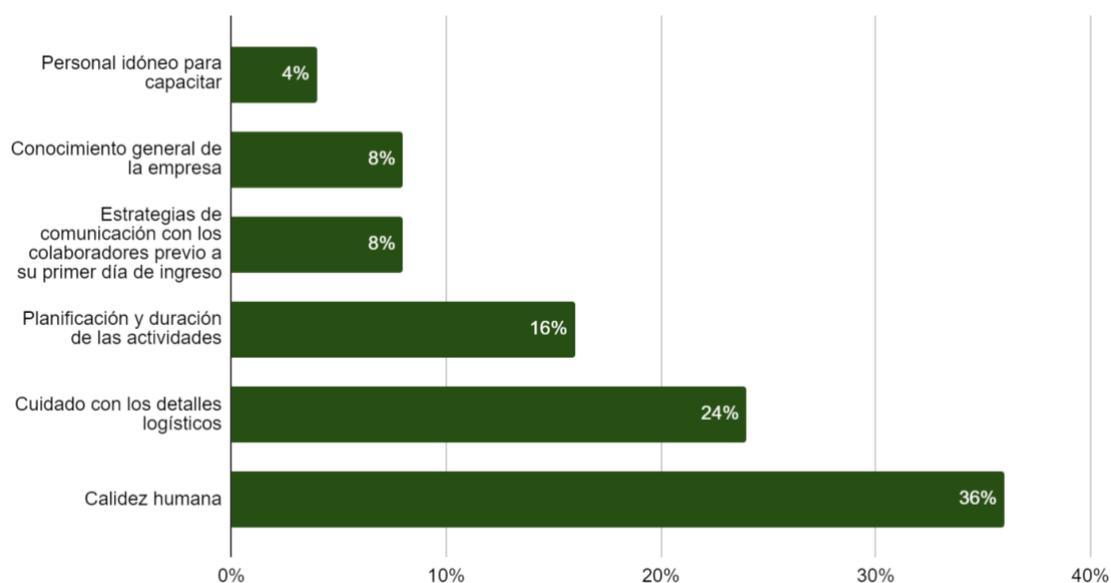
La interrogante que se plantea en el grupo focal a las personas colaboradoras de nuevo ingreso acerca de ¿cuál es la expectativa que tienen con respecto a un proceso de inducción?, hace referencia a una creencia o anticipación sobre lo que se espera que suceda en el futuro. Dicha previsión puede estar basada en sus experiencias pasadas, conocimientos, deseos o suposiciones.

Bajo esta línea de análisis, las personas participantes comentan que les gustaría en su primer día de inducción, conocer a las y los líderes de cada

departamento en persona, que saquen de su tiempo para darles la bienvenida y sentirse valoradas. Asimismo, cuando se les solicita calificar a la empresa con respecto a si recomiendan o no el proceso de inducción, las personas participantes manifiestan que les gustaría que las personas líderes de cada departamento se encuentren en su respectiva área de trabajo para darle la bienvenida y asignar a la persona encargada de brindarle la información del departamento.

Figura 8

Aspectos que cambiarían del proceso de inducción



P.6 ¿Qué le cambiaría al proceso de inducción? ¿Tienen alguna idea para hacer que el proceso de inducción sea más interactivo o participativo?

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los nuevos ingresos del I semestre 2023.

De igual manera, destacan dentro de los 5 aspectos más importantes que ayudaron a su adaptación a la empresa, el haber conocido a las personas encargadas de cada área, lo que demuestra que se está ejecutando y está siendo bien percibido por las personas colaboradoras. Dentro de las sugerencias que las personas participantes del grupo focal hacen con respecto a cambios que le harían al proceso de inducción, se encuentran ideas nuevamente alineadas al contacto con el personal líder de la organización, por ejemplo, que tanto la gerencia de la empresa como la Gerente de Gestión Humana les esperen en su llegada y sean presentadas con el resto de los y las líderes de la organización. La información recopilada a través de varias interrogantes en el grupo focal llevan a la conclusión

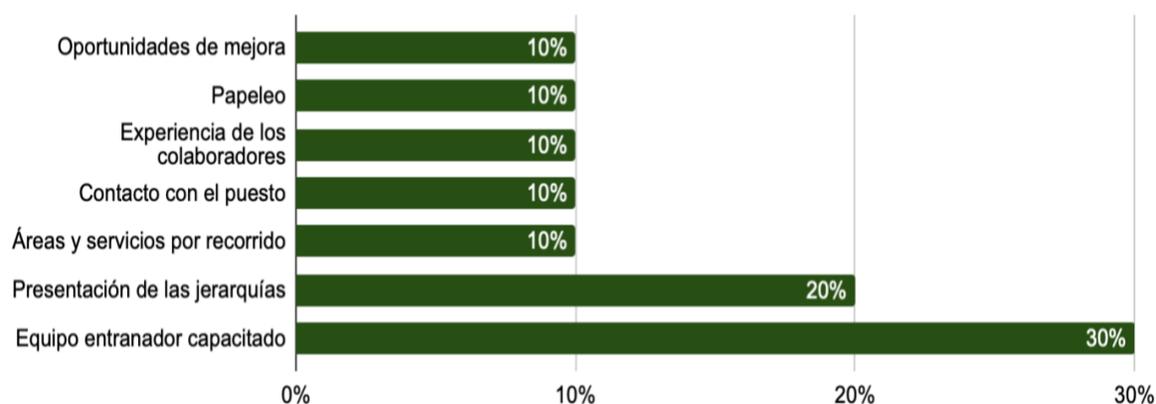
de la necesidad que tienen las personas de nuevo ingreso de mantener una relación cercana con las personas líderes de la empresa.

La teoría del intercambio social sostiene que las personas mantienen relaciones basadas en el principio de equidad y reciprocidad. Para Homans, G. (1962) "La conducta social es un intercambio de bienes, bienes materiales pero también no materiales, como los símbolos de aprobación o prestigio". Si las personas colaboradoras de nuevo ingreso inician desde la inducción a establecer relaciones positivas con sus líderes, pueden recibir apoyo y recompensas, lo que a su vez puede aumentar su compromiso y motivación en el trabajo.

6) El personal idóneo y capacitado para impartir entrenamiento permite que la adaptación, integración y aprendizaje impacte positivamente en retener y motivar al personal de nuevo ingreso.

Figura 9

La mejor experiencia en inducción basada en la experiencia en hotelería

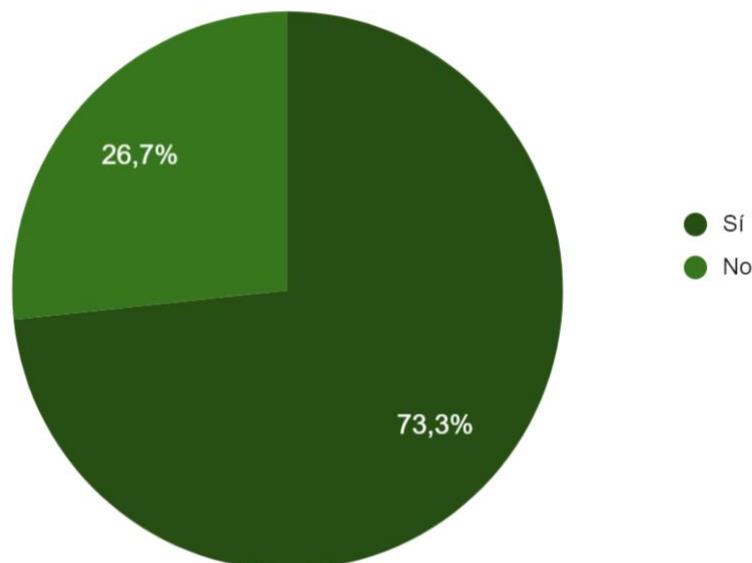


P.2 De todos los procesos de inducción que les han dado en los hoteles donde ustedes han trabajado, ¿cuál ha sido la mejor experiencia y por qué?

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los nuevos ingresos del I semestre 2023.

Figura 10

Entrenamiento en el puesto de trabajo impartido por el formador del departamento



P.23 ¿Recibió usted entrenamiento por parte del formador del departamento sobre el puesto que desempeña actualmente?

Fuente: Elaboración propia con información tomada de la encuesta de auditoría aplicada a las personas colaboradoras que ingresaron durante I trimestre del 2023.

De acuerdo con la interrogante que se plantea en el grupo focal a las personas colaboradoras de nuevo ingreso, acerca de la mejor experiencia de inducción recibida en el pasado y porqué la consideran mejor, manifiestan que la persona que les brindó el entrenamiento se caracteriza por ser extrovertida, empática y capacitada para enseñar, lo cual facilita el proceso de adaptación en el periodo de entrenamiento interdepartamental.

Sugieren que la persona de entrenamiento debe ser escogida por las y los líderes de cada uno de los departamentos, ya que conocen quién destaca por su conocimiento del producto y deseos de enseñar a las personas. La evaluación que realizan al proceso actual de entrenamiento fue calificado con áreas de mejora. En temas de conocimiento por parte de la persona entrenadora, para las personas colaboradoras de nuevo ingreso es importante conocer los estándares de servicio y no solamente cuáles son, sino el origen de los mismos y por qué son importantes para el hotel.

En este caso, relaciona el tener un buen entrenamiento con mejorar el servicio al cliente y mejorar el proceso en las ventas. Consideran que no necesariamente tiene que ser un agente de ventas quien conozca los productos y

servicios del hotel para venderlos, sino que todas las personas de nuevo ingreso les conozcan también ayuda en su adaptación a la empresa.

Por su parte, en la encuesta que se aplica a las personas colaboradoras de nuevo ingreso en temas de cumplimiento del actual proceso de inducción, se les pregunta acerca de si tuvieron una persona entrenadora como guía en el proceso. Con base en los resultados de la interrogante, un 73,3% de personas colaboradoras afirma haber recibido entrenamiento por parte de la persona delegada como formadora del departamento sobre el puesto que actualmente desempeña; en contraste con un 26,7% que niega esta afirmación. Por lo que se puede observar que hay un porcentaje de personas colaboradoras que no tuvieron entrenamiento. Esto afecta la adaptación y la curva de aprendizaje de las personas de nuevo ingreso, ya que probablemente tengan dificultad para aprender el rol que deben asumir en su puesto.

Sanabria (2008) citando Schunk (1997) menciona la importancia de la teoría del aprendizaje social propuesta por Albert Bandura enfatiza la importancia de los modelos y observación en el proceso de aprendizaje. "El aprendizaje es con mucho una actividad de procesamiento de información en la que los datos acerca de la estructura de la conducta y de los acontecimientos del entorno se transforman en representaciones simbólicas que sirven como lineamientos para la acción y un aprendizaje por observación. basados en esta teoría los entrenadores capacitados pueden servir como modelos efectivos para las personas colaboradoras de nuevo ingreso, demostrando comportamientos, habilidades y actitudes deseadas, además de la información del puesto.(Sanabria (2008) citando a Schunk (1997).

7. El Departamento de Recursos Humanos debe gestionar la carga emocional de las personas de nuevo ingreso, de manera que la emoción que sienten al ser contratadas no interfiera con la carga emocional que implica la integración a un nuevo lugar de trabajo motivada por la condición de prestigio del hotel.

Figura 11

Nube de palabras de sentimientos de percibidos durante el proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los nuevos ingresos del I semestre 2023.

Con base en las respuestas obtenidas en el grupo focal por las personas de nuevo ingreso al cuestionar cómo se sintieron en el proceso de inducción y si lo recomendarían, se evidencia que muchas de ellas expresan haberse sentido emocionadas y orgullosas de haber sido contratadas en un hotel de prestigio. Sin embargo, también destacan haber sentido vergüenza, timidez, incertidumbre y miedo en el primer día de inducción por la carga emocional que genera la marca del hotel, considerando la población y el tipo de cliente al que deben brindar sus servicios.

Se percibe que esta carga emocional interfiere con su proceso de aprendizaje y que es necesario que el Departamento de Recursos Humanos desarrolle estrategias para reducir el estrés, nerviosismo y preocupaciones desde el inicio del proceso de inducción, de tal forma que las personas de nuevo ingreso están emocionalmente preparadas para empezar a adquirir aprendizaje y aprovechen el conocimiento que obtendrán durante el proceso. Es por ello, que además manifiestan la necesidad de que el proceso sea menos acelerado y agotador, ya que, al serlo, conduce a que se genere una inestabilidad emocional y se intensifiquen los niveles de estrés y tensión.

Según Cardoza et al (2022) en su artículo "Programa de onboarding online para fortalecer el compromiso y retención de los colaboradores de una empresa

privada de la ciudad de Chimbote.", la efectividad del onboarding, "no radica solo en la socialización organizacional, sino más bien en realizar una estrategia de gestión emocional del talento humano porque concibe a la incorporación como una actividad en la que el manejo de las emociones de los nuevos colaboradores, la inyección de energías positivas y de una cálida bienvenida al nuevo lugar de trabajo a los nuevos colaboradores debe estar orientado a fortalecer la retención, el compromiso en el trabajo y por consiguiente al mejoramiento de la productividad laboral".

5. Propuesta

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la auditoría de verificación que se aplicó al proceso de inducción en el Hotel Nayara Resorts en el II trimestre 2023, se propone rediseñar el proceso de inducción del personal en el Hotel Nayara Resorts Costa Rica de septiembre a noviembre 2023 para mejorar la experiencia de la persona colaboradora.

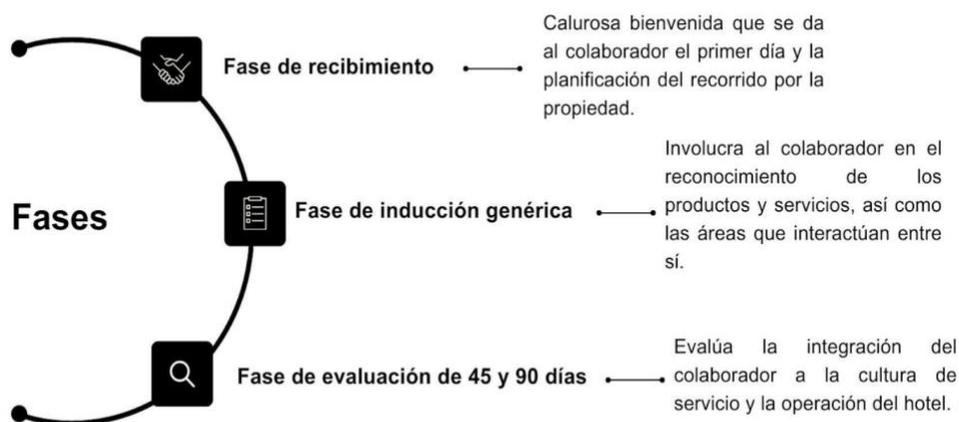
A continuación, se detallan las fases que conforman la nueva propuesta del proceso de inducción:

- **Fase de recibimiento:** Calurosa bienvenida que se da a las personas colaboradoras el primer día y la planificación del recorrido por la propiedad.
- **Fase de inducción genérica:** Involucra a las personas colaboradoras en el reconocimiento de los productos y servicios, así como las áreas que interactúan entre sí.
- **Fase de evaluación de 45 días y 90 días:** Evalúa la integración de las personas colaboradoras a la cultura de servicio y la operación del hotel.

El detalle de esta propuesta se extiende en el cuadro 6. Se presenta una descripción gráfica en la figura 12.

Figura 12

Fases de la nueva propuesta de rediseño del proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia.

5.1 Recomendaciones para una Ejecución Exitosa de la Propuesta de Rediseño del Proceso de Inducción

Con base en los hallazgos obtenidos, se ha desarrollado un rediseño de la guía de procedimientos del proceso de inducción. Este rediseño está sujeto a un plan de implementación cuidadosamente estructurado para asegurar su ejecución exitosa en la empresa.

Para garantizar la implementación exitosa del nuevo proceso, primeramente se tomará en cuenta a las personas involucradas en el proceso. Seguidamente, se presentará el proceso a las jefaturas, luego se subirá el material a la plataforma de Moodle y posteriormente se fijarán fechas de cumplimiento como guía para los involucrados e inicio de la ejecución. Por último, se evaluará la efectividad del nuevo procedimiento.

En este plan de implementación se propone tomar en consideración los siguientes pasos:

- 1. Analizar y validar la propuesta:** Este primer paso requiere el involucramiento de todo el personal que integra el Departamento de Recursos Humanos a fin de llevar a cabo una revisión exhaustiva de la propuesta, evaluando cada sección de la guía de procedimientos y comparándolos con la versión existente.

Una vez finalizada la evaluación, debe organizarse una reunión de retroalimentación entre el equipo de rediseño, el Departamento de Recursos Humanos y otros stakeholders clave para discutir los hallazgos del análisis y obtener aportes adicionales.

Seguidamente, la Gerencia de Recursos Humanos preparará una presentación ante la Alta Gerencia y Junta Directiva para exponer el resultado del análisis y los ajustes que se realizarán en el proceso de inducción, resaltando los beneficios anticipados del rediseño a efectos de propiciar una mejor experiencia para las personas de nuevo ingreso.

Previo a la implementación de la guía de procedimientos, se requiere la validación y aprobación de la Alta Gerencia y Junta Directiva.

- 2. Presentar el nuevo procedimiento y los materiales vinculantes a las jefaturas de las áreas y los supervisores:** Una vez validada la propuesta

por la Gerencia del Hotel y la Junta Directiva, se procederá con una reunión estratégica entre la Gerencia de Recursos Humanos y las jefaturas de las áreas, así como los supervisores para el éxito del plan de rediseño del proceso de inducción.

Durante esta sesión clave, la presentación del nuevo procedimiento y materiales vinculantes se convierte en un elemento crucial. La Gerencia de Recursos Humanos debe comunicar de manera clara y persuasiva cómo estos cambios mejorarán la integración de las personas colaboradoras, optimizarán la adaptación y contribuirán al éxito general de la organización.

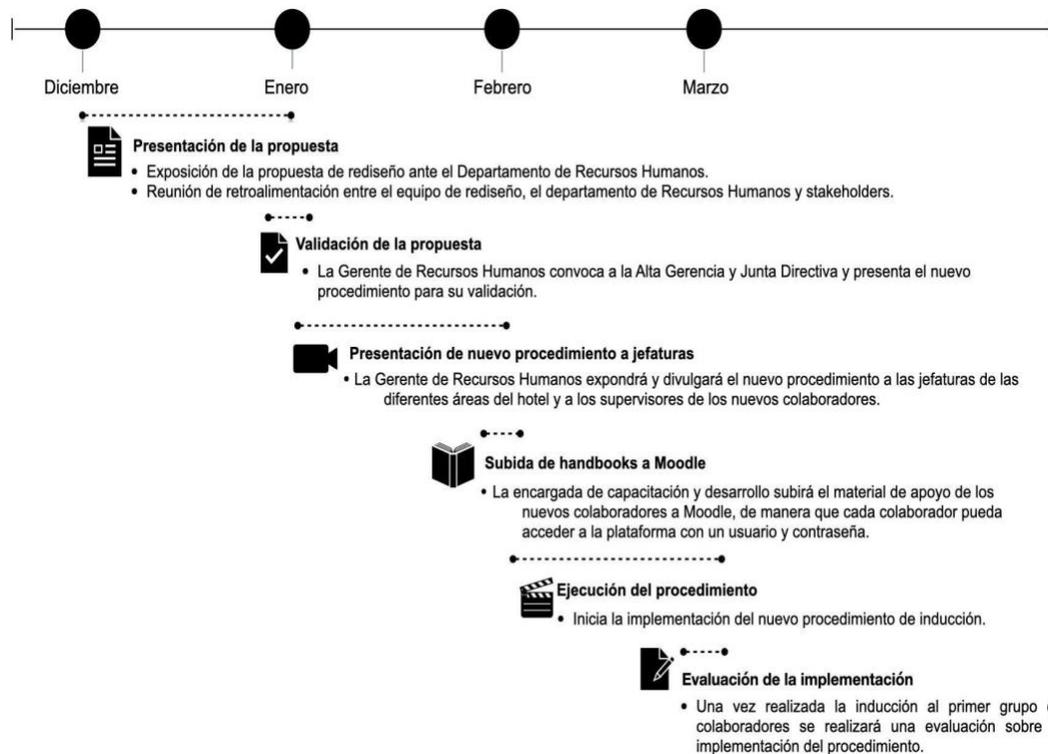
Además, se debe resaltar la colaboración activa de las jefaturas de área en la implementación, enfatizando su papel como embajadores del cambio y fomentando la participación, preguntas y aportes valiosos. Liderar esta reunión de manera efectiva sienta las bases para una transición fluida hacia el nuevo enfoque de inducción, fortaleciendo la cohesión y alineación en todos los niveles de la empresa.

- 3. Establecer un presupuesto y tiempo para el desarrollo de los productos colaterales:** El Departamento de Recursos Humanos debe establecer una partida presupuestaria para los gastos que conlleva la implementación del nuevo procedimiento, entre ellos: alimentación, suscripción corporativa anual de la plataforma moodle y materiales para el desarrollo de la actividad de gamificación (brazaletes y cartulinas).

Se recomienda subir la guía de procedimientos y los handbooks elaborados a la plataforma Moodle con el objetivo de que las nuevas personas colaboradoras participen y puedan utilizarla para consultar la guía, revisen el material para adquirir conocimientos generales del hotel y conocer sus productos y servicios. Se propone utilizar la herramienta a fin de preservar los recursos y limitar los gastos. Esta propuesta se alinea con la política de sostenibilidad de reducción de papel.

Figura 13

Ejemplo de cronograma para el plan de implementación de la propuesta de rediseño del proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia.

4. **Realizar la inducción bajo el nuevo procedimiento el primer trimestre del 2024:** Se aplicará la nueva propuesta de rediseño del proceso de inducción durante el I trimestre del 2024, una elección estratégica basada en que las contrataciones de nuevos ingresos disminuyen significativamente en los meses de noviembre y diciembre. Este fenómeno se debe a que, durante estos meses, el personal del hotel se encuentra completo y preparado para cubrir la operación frente a la temporada alta. Por ende, no se anticipa ni se planea contratar nuevo personal en este periodo.
5. **Evaluar la efectividad del nuevo procedimiento:** Para ejecutar esta acción, se proponen las siguientes técnicas a desarrollar a fin de que el Departamento de Recursos Humanos elija la(s) herramienta(s) de su preferencia para evaluar la efectividad del procedimiento, entre ellas:
 - a) Diseñar e implementar encuestas anónimas para las personas colaboradores de nuevo ingreso que hayan sido partícipes del proceso de

inducción bajo la nueva propuesta de rediseño. Esas preguntas pueden incluir la claridad de la información, nivel de preparación proporcionado, calidad de recibimiento, calidez humana percibida y cualquier área de mejora identificada.

b) Realizar entrevistas individuales con algunas personas colaboradoras para obtener información detallada sobre su experiencia durante el proceso de inducción.

c) Solicitar retroalimentación de la encargada de capacitación y desarrollo, supervisores y líderes que trabajan directamente con las nuevas personas colaboradoras para analizar su preparación y competencia posterior a la inducción.

e) Desarrollar grupo focal con las nuevas personas colaboradoras para discutir a profundidad su experiencia durante la inducción a efectos de adquirir una comprensión más minuciosa de sus percepciones y sugerencias de mejora.

f) Utilizar los resultados de la evaluación obtenidos en la técnica a desarrollar para aplicar ajustes continuos en la guía de procedimientos y en el proceso de inducción en general.

En conclusión, estas recomendaciones buscan enriquecer la experiencia tanto para los nuevos colaboradores como para todo el equipo. Al abogar por la participación activa de todos los líderes de la organización, una comunicación transparente y estratégica, así como la adaptación continua basada en la retroalimentación, se busca no sólo optimizar la operatividad interna, sino también cultivar un entorno laboral que fomente el compromiso y el crecimiento profesional.

5.2 Indicadores para Medir el Éxito del Plan

La medición del éxito de la implementación de la nueva propuesta del proceso de inducción se puede realizar mediante los siguientes indicadores claves que reflejan tanto la eficacia del proceso en sí como el impacto en las personas colaboradoras, jefaturas y organización.

Cuadro 2*Indicadores para medir el éxito del plan*

Indicador	Descripción	Cálculo
<i>Retención de las personas colaboradoras</i>	Evaluar a las personas colaboradoras al alcanzar los 90 días en la organización con el propósito de tomar decisiones que afecten su permanencia en la empresa.	Promedio de personas colaboradoras que permanecen en la organización al finalizar los 90 días del periodo de prueba.
<i>Satisfacción de las personas colaboradoras</i>	Evaluar la satisfacción de las personas recién contratadas con la propuesta actualizada del proceso de inducción mediante encuestas realizadas a través de Google Forms	Promedio de respuestas positivas y negativas obtenidas de la encuesta aplicada posterior al periodo de prueba.
<i>Satisfacción de las jefaturas de las áreas y las y los supervisores</i>	Medir la satisfacción de las jefaturas de las áreas y las y los supervisores de la nueva propuesta del proceso de inducción a través de encuestas en Google Forms.	Promedio de respuestas positivas y negativas obtenidas de la encuesta aplicada posterior al periodo de prueba.
<i>Participación activa de las personas colaboradoras</i>	Evaluar la participación activa de las personas colaboradoras de nuevo ingreso en la propuesta del nuevo proceso de inducción a través de una encuesta de Google Forms. Las jefaturas y supervisores se encargan de evaluar a las personas colaboradoras, con la finalidad de medir el nivel de compromiso y atención de los nuevos colaboradores durante su incorporación.	Promedio de respuestas obtenidas de la encuesta de satisfacción una vez concluido el proceso de inducción.

<i>Participación activa de las jefaturas de las áreas y las y los supervisores</i>	Evaluar la participación activa de las jefaturas y las y los supervisores en la implementación de la nueva propuesta del proceso de inducción a través de una encuesta de Google Forms. Las personas colaboradoras de nuevo ingreso serán las encargadas de evaluar a las jefaturas y supervisores con la finalidad de medir el nivel de compromiso y atención.	Promedio de respuestas obtenidas de la encuesta de satisfacción una vez concluido el proceso de inducción.
<i>Integración en la cultura organizacional</i>	Medir la integración de las personas colaboradoras de nuevo ingreso en la cultura y los valores de la empresa a través de una encuesta de Google Forms.	Promedio de respuestas satisfactorias obtenidas de la encuesta sobre el éxito de la integración cultural. (Preguntar a los nuevos colaboradores sobre su comprensión y alineación de los valores propios con los valores, pilares y cultura, así como su percepción de cómo estos se reflejan en la realidad diaria de trabajo).

Fuente: Elaboración propia.

La combinación de estos indicadores proporciona una perspectiva integral de la nueva propuesta del proceso de inducción, permitiendo ajustes continuos y mejorar para garantizar un impacto positivo en la organización y en la experiencia de los nuevos colaboradores así como medir el compromiso de cumplimiento de las partes interesadas.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Se identifica la importancia otorgada por la persona colaboradora de nuevo ingreso, la calidez y el vínculo humano como elementos de alto impacto en este proceso. Se destaca la necesidad de continuar mejorando las prácticas de bienvenida. Los comentarios positivos de las personas participantes subrayan la eficacia de la bienvenida actual, destacando la hospitalidad, confianza y accesibilidad ofrecidas por el departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, existe un deseo expresado por las personas colaboradoras de ampliar la experiencia de inducción mediante dinámicas que fomenten un mayor involucramiento, contacto humano y generen mayor sentido de pertenencia y conexión con la comunidad.
- Se identifica la necesidad de las personas de nuevo ingreso a recibir calidez humana en el proceso de inducción por lo que es importante que la empresa escuche y valore la experiencia de las personas colaboradoras al cierre de la semana de inducción para fomentar conexión, identidad de grupo, sentido de comunidad y mantener el acompañamiento, posterior a los quince días de haber finalizado el programa de inducción, con una persona que destine recursos humanos con conocimiento del producto.
- Se concluye la relevancia de aprendizaje que las personas colaboradoras de nuevo ingreso desean recibir sobre el conocimiento de la estructura organizacional del hotel durante su proceso de inducción. El interés manifestado en el grupo focal revela la necesidad de proporcionar información detallada sobre la historia, valores, misión, visión, pilares de servicio, organigrama y referencias clave de la empresa.
- La investigación revela una percepción dual en relación con el conocimiento detallado de las áreas y servicios del hotel durante el proceso de inducción. Aunque inicialmente se identifica esta variable como relevante en los resultados del grupo focal, su importancia relativa disminuye frente a otros factores como la calidez humana, la estructura de la empresa, el recorrido más pausado de las instalaciones, el contacto con los líderes y la capacitación del personal.

- Se destaca un desafío significativo en el actual proceso de recorrido de las tres propiedades del hotel durante el programa de inducción. La percepción generalizada de agotamiento físico entre las personas colaboradoras de primer ingreso mismo que se atribuye al hecho de que el recorrido se realiza en un período de tiempo no superior a las 3 horas, cubriendo una extensión de 30 hectáreas con terrenos inclinados.
- Los hallazgos obtenidos a través de las respuestas del grupo focal y la retroalimentación de las personas de nuevo ingreso enfatizan la importancia de tener contacto con los líderes y el impacto que tiene en su experiencia de inducción. La expectativa de conocer en persona a los(as) líderes de cada departamento en su primer día de trabajo refleja una necesidad significativa de sentirse bienvenidos y valorados desde el inicio de su trayectoria en la empresa.
- Los resultados obtenidos tanto del grupo focal como de la encuesta aplicada en la auditoría destacan gran relevancia en contar con personal idóneo y capacitado para impartir el entrenamiento en el proceso de inducción de las personas de nuevo ingreso. La percepción de las personas participantes respecto a la mejor experiencia de inducción está vinculada con la influencia positiva de los entrenadores, que se caracterizan por ser extrovertidos, empáticos y capacitados para enseñar.
- Se concluye que la experiencia emocional de ingresar a un hotel de prestigio conlleva a una dualidad de emociones por lo que es clave que el Departamento de Recursos Humanos reconozca y aborde de manera proactiva esta carga emocional desde el inicio del proceso de inducción. Además, la necesidad de un proceso de inducción menos acelerado y agotador es evidente, ya que la rapidez actual parece contribuir a la inestabilidad emocional y al aumento de los niveles de estrés y tensión.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda adoptar medidas que fomenten la calidez humana, tales como la instauración de un desayuno típico costarricense para dar la bienvenida a las personas colaboradoras de nuevo ingreso a su llegada. Asimismo, se aconseja contar con la presencia del Manager Resort o, en su ausencia, uno de los gerentes residentes, quien pueda ofrecer palabras de calidez a la bienvenida. Además, será beneficioso que la empresa ofrezca un gesto personalizado, como un pequeño kit de bienvenida y obsequio, que

podría incluir una lonchera, un block de notas y un lapicero. De la misma manera, se recomienda gamificar el proceso de inducción para dinamizar el aprendizaje e incentivar la interacción entre las personas colaboradoras de nuevo ingreso.

- Se recomienda realizar un círculo de experiencias al cierre del entrenamiento interdepartamental para fomentar conexión, identidad de grupo y sentido de comunidad y agendarlo quince días después de cada inducción, de manera que cada persona colaboradora se reúna con su equipo de ingreso y comente sus experiencias, observaciones, percepciones y aspectos de mejora.
- Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos elija a personas colaboradoras con conocimiento de las generalidades de la empresa para ejercer la función de guiar el círculo de experiencias y evacuar consultas relacionadas con la información general del hotel, entre ellos: beneficios, incentivos y políticas.
- Se recomienda la creación de dos handbooks: uno que detalle la información general del hotel y otro que detalle los productos y servicios de Nayara. El manual de información general debe abordar exhaustivamente la estructura organizacional del hotel, ofreciendo información relevante sobre la historia, valores, misión, visión, pilares de servicio, organigrama y referencias clave de la empresa. Por su parte, el handbook de catálogos y servicios debe abordar la descripción de los servicios y productos.
- Se recomienda dividir el recorrido en dos días, esto debido a que la propiedad es de 30 hectáreas. En este sentido, el primer día van a recorrer Nayara Gardens y Nayara Springs dos propiedades adyacentes conectadas por dos hermosos puentes. Esta división permitirá que disfruten plenamente de las maravillas de cada ubicación sin sentir agotamiento. El segundo día se recomienda continuar con el recorrido por Nayara Tented Camp. Esta estrategia busca mejorar la experiencia por agotamiento físico que está afectando el aprendizaje.
- Se recomienda que al momento de visitar las áreas del hotel y los equipos de trabajo, los líderes de cada departamento den las palabras de bienvenida en cada uno de los departamentos y presenten a los miembros del equipo, de manera que muestren un recibimiento personalizado.

- Se recomienda no involucrar la inducción del puesto de trabajo en la inducción de la empresa, por lo que se aconseja eliminar la fase de inducción específica como fase de inducción a la empresa.
- Se recomienda aplicar estrategias que reduzcan el estrés, nerviosismo y preocupaciones de las personas colaboradoras de nuevo ingreso a través de un diálogo de empatía y validación de emociones por parte de la Gerencia del Departamento de Recursos Humanos para crear un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo.

7. Referencia Bibliográficas

- Aldi, H (2018). *Inducción y desempeño laboral*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/publiijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Aldi-Hector.pdf>
- Ambler, T., Barrow, S. (1996), The employer brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185-206) Recuperado de: <https://www.researchgate.net/journal/Journal-of-Brand-Management-1479-1803?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uliwiYm90aW91bn19>
- Anónimo. (2018) *DHL inaugura una capacitación de inmersión en realidad virtual para los empleados en Chile*. DHL Chile. Recuperado de: <https://www.dhl.com/cl-es/home/prensa/archivo-de-prensa/2018/dhl-inaugura-una-capacitacion-de-inmersion-en-realidad-virtual-para-los-empleados-en-chile.html>
- Cantillo, E., Alzate, A., Galindo, K., Hernández, A., Landinez, D., y Serge, N. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la competitividad de las empresas*. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://laccei.org/LACCEI2011-Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf
- Cardoza, M, Pulido, L, Miñan, G, Chero, H, Bellido, O, Zavala, A, Pelaez J.(2022). *Programa de onboarding online para fortalecer el compromiso y retención de los colaboradores de una empresa privada de la ciudad de Chimbote*. Recuperado de: <https://laccei.org/LEIRD2022-VirtualEdition/full-papers/FP149.pdf>
- Chiavenato, I (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Dessler, G, Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. Editorial Pearson Educación de México. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

Homans, George. (1962) Conducta social como Intercambio. Recuperado de: https://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_085_151208157635685.pdf

Morgan, J. (2023). *¿Por qué prosperan los líderes que priorizan la experiencia de los empleados?* Recuperado de: <https://thefutureorganization.com/why-leaders-who-prioritize-employee-experience-thrive/>

Packer, E, Nie, J. (2019). *Training beyond exhaustion can prevent learning.* Recuperado de: <https://elifesciences.org/for-the-press/6184863b/training-beyond-exhaustion-can-prevent-learning>

Sanabria, H. (2008). El ser humano, modelo de un ser Educere, vol. 12, núm. 42, Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35614569007.pdf>

8. Anexos

8.1 Logística de Grupo Focal

8.1.1 Bitácora Grupo N°1

Fecha: 30 de setiembre de 2023.

Refrigerio: 10:10 am a 10:20 am.

Hora de inicio: 10:20am.

Hora de finalización: 12:00 md.

Lugar: Restaurante La Terraza.

Objetivo del grupo focal: Conocer los intereses, experiencias y percepciones de las personas colaboradoras que han participado en los procesos de inducción del hotel a fin de construir un rediseño del proceso adecuado a sus preferencias.

Participantes:

Cuadro 3

Participantes grupo focal N° 1

Nombre	Puesto	Edad	Sexo	Asistencia
Corella Conejo Bryan Josué	Steward	19	M	
Chaves Arroyo Gerald Antony	Técnico en mantenimiento	22	M	
Vargas Chacón Mariela Paola	Agente de reservaciones	27	F	
Gongora González Cristian José	Steward	23	M	
Amador Reyes Maritza Auxiliadora	Ayudante de cocina	53	F	
Zúñiga Sibaja Melani	Recepcionista	25	F	
Aase Webb Christian Steven	Cocinero	27	M	
Oviedo Salazar Sergio Rene	Bartender	33	M	
Loaiza Cascante María Fernanda	Valet de spa	36	F	
Espinoza Blanco Rafael	Agente de	43	M	

Angel	reservaciones			
Rojas Solís Fabiana	Agente de reservaciones	29	F	

Fuente: Elaboración propia.

Moderadoras: Melania Barrios Araya y Kattia Martínez Benitez.

Secretaria: Laritza Alfaro Durán.

8.1.2 Bitácora Grupo N° 2

Fecha: 30 de setiembre de 2023

Hora de inicio: 02:00 pm

Hora de finalización: 04:00 pm

Lugar: Restaurante La Terraza

Objetivo del grupo focal: Conocer los intereses, experiencias y percepciones de las personas colaboradoras que han participado en los procesos de inducción del hotel a fin de construir un rediseño del proceso adecuado a sus preferencias.

Participantes:

Cuadro 4

Participantes grupo focal N° 2

Nombre	Puesto	Edad	Sexo	Asistencia
Salas Murillo Carlos Alberto	Recepcionista	30	M	
Flores Suarez Mayra	Misceláneo (a)	39	F	
Murillo Duarte Melany	Recepcionista	25	F	
Obando Montero, Johan Armando	Salonero (a)	34	M	
Corrales Ríos Luis Javier	Oficial de seguridad	35	M	
Solís González Jeffrey Gerardo	Salonero (a)	39	M	
Cascante Azofeifa Erdon Fabricio	Salonero (a)	40	M	
Campos González José Fabián	Técnico en Mantenimiento	22	M	

Quirós Arias Marco Vinicio	Técnico en Mantenimiento	31	M	
Oconitrillo Durán Jason	Botones	35	M	
Cordero Artavia Roiner Fabián	Técnico en Mantenimiento	18	M	

Fuente: Elaboración propia.

Moderadoras: Melania Barrios Araya y Kattia Martínez Benitez.

Secretaria: Laritza Alfaro Durán.

8.1.3 Consentimiento Informado para Participar en Grupo Focal de Rediseño del Proceso de Inducción

Título del Proyecto: Rediseño del Proceso de Inducción en Nayara Resorts Costa Rica.

Introducción:

Como consultoras del proyecto de rediseño del proceso de inducción en el Hotel Nayara Resorts Costa Rica, le invitamos a participar en este grupo focal. El propósito consiste en obtener sus valiosas ideas y perspectivas para mejorar nuestro proceso de inducción. Su contribución será fundamental para tomar decisiones informadas y efectivas.

Confidencialidad: Entendemos la importancia de proteger su privacidad y la información que compartirá durante este grupo focal. Todas las conversaciones, opiniones y comentarios que proporcione serán tratados con la más estricta confidencialidad. No se revelará su identidad en ningún informe o documento relacionado con este proyecto. La información se utilizará exclusivamente con fines de investigación interna y mejora del proceso de inducción en Nayara Resorts Costa Rica.

Grabación de Aportes: Durante la sesión del grupo focal, se realizarán grabaciones de audio para garantizar que todas las ideas y comentarios se registren de manera precisa. Estas grabaciones son necesarias para el análisis y la documentación de los resultados del grupo focal. Al aceptar participar en este grupo focal, usted está dando su consentimiento para que sus aportes se graben de esta manera.

Derechos del Participante:

1. Tiene derecho a abstenerse de responder a cualquier pregunta o proporcionar información con la que no se sienta cómodo/a.
2. Puede retirarse del grupo focal en cualquier momento sin penalización alguna y sin necesidad de dar una razón.
3. Tiene derecho a recibir información adicional sobre el proyecto o el proceso de grupo focal en cualquier momento.

Consentimiento: Al firmar a continuación, doy mi consentimiento para participar voluntariamente en el grupo focal para el rediseño del proceso de inducción en el Hotel Nayara Resorts Costa Rica. Entiendo que mis aportes serán confidenciales y que se grabarán para fines de documentación y análisis.

Firma del participante:

Fecha: _____

Una vez que haya leído y entendido este consentimiento informado, por favor, firme e indique la fecha en este documento. Su participación es esencial para el éxito de este proyecto y agradecemos su compromiso con la mejora del proceso de inducción en Nayara Resorts Costa Rica.

8.1.4 Preparación del Grupo Focal

El grupo focal es una herramienta que se estructura de la siguiente manera:

- **Objetivo del grupo focal:** se indica que se trata de una herramienta diseñada para recopilar datos cualitativos a través de la interacción participativa.
- **Composición del grupo:** se escoge un grupo que sea representativo de la población de interés, los nuevos ingreso del I semestre 2023.
- **Moderador:** se destina a dos moderadores para el grupo focal quienes estaban encargadas de guiar la discusión y mantenerla enfocada en los temas relevantes.

- Duración y ubicación: para llevar a cabo el grupo focal se escoge un restaurante que se encuentra cerrado por remodelaciones en la propiedad. Se programa una duración de 2 horas por grupo para la discusión del tema.
- Metodología y técnicas: se explica las metodologías y técnicas que se utilizarían en el grupo focal, como la formulación de preguntas abiertas, el que utilizarán ejemplos concretos, la grabación de la sesión, la observación, etc. Esto para brindar confianza en la participación.
- Temas de discusión: se plantea el número de preguntas que se discutirán en el grupo focal, en el tiempo programado.
- Consentimiento informado: se aborda el consentimiento informado de las personas participantes, indicando que su participación es voluntaria y que se respetará su confidencialidad.

En el grupo focal se plantearon diversas preguntas con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados. Para dar respuesta al objetivo específico número uno que prevé analizar las fortalezas y oportunidades de mejora en el proceso de inducción se les realiza las siguientes preguntas:

- Pregunta N° 3 ¿Recomendaría el proceso actual?
- Pregunta N° 4 ¿Cómo se sintieron en la inducción?
- Pregunta N° 5 Brinde un temario de los 5 aspectos más importantes que usted considera le ayudaron en su proceso de inducción.

Basados en estas tres preguntas se determinaron las fortalezas y áreas de mejora para ser analizadas a la luz de los hallazgos.

Para el segundo objetivo específico, se pretende proponer un nuevo proceso de inducción con base en los insumos de la auditoría y el grupo focal a través de las siguientes preguntas:

- Pregunta N° 1 ¿Qué expectativas tiene usted sobre un proceso de inducción?
- Pregunta N° 2 ¿De todos los procesos de inducción que les han dado, en los hoteles donde ustedes han trabajado, ¿cuál ha sido la mejor experiencia y por qué?
- Pregunta N° 6 ¿Qué le cambiaría al proceso de inducción?
- Pregunta N° 7 ¿Tienen alguna idea para hacer que el proceso de inducción sea más interactivo o participativo?

A través de las cuatro interrogantes anteriores se pretende conocer las mejores prácticas en procesos de inducción se realiza también un benchmarking en el caso de la pregunta N° 2 con respecto a indagar en otros procesos de inducción que han vivenciado los participantes en otras empresas.

8.1.5 Plan de Trabajo

Moderadoras: Melania Barrios Araya (Bienvenida) y Kattia Martínez Benitez (Desarrollo).

Secretaria: Laritza Alfaro. Encargada de producción y edición de audio. Corroborar que no se estén repitiendo las preguntas. Utería.

Objetivo del grupo focal: Conocer los intereses, experiencias y percepciones de las personas colaboradoras que han participado en los procesos de inducción del hotel a fin de construir un rediseño del proceso adecuado a sus preferencias.

Desarrollo de la sesión:

- **10:00 am - 12:00 am:** Bienvenida e introducción.
- **2:00 pm - 04:00 pm:** Bienvenida e introducción.

Bienvenida:

- Presentación de la persona moderadora y del equipo en general.
- Explicar el objetivo y propósito por el cual se realiza el encuentro. Destacar la finalidad por la cual fueron convocados.
- Además, garantizar confidencialidad en el uso de la información recabada.

Se les pide a las personas participantes que firmen un consentimiento informado y se les recuerda que la sesión será grabada para fines del proyecto.

- Se van a hacer una síntesis de sus ideas y no se van a revelar los nombres de las personas que opinaron.
- Vamos a trabajar en una propuesta y el hotel decidirá si la implementa o no.

- Destacar la importancia de la participación y hacerles saber que no existen respuestas correctas ni incorrectas a cada pregunta.

Dinámica: La telaraña.

¿Cómo ejecutar la dinámica?

La persona coordinadora le solicitará a las personas participantes que, estando de pie, formen un círculo. Al azar le pedirá a una persona que tome el ovillo de lana, se presente y al concluir, sin soltar la punta del ovillo, se lo debe arrojar (por el aire o por el piso) o acercárselo a otro(a) integrante.

Cuando se presenten deberán dar a conocer su nombre y, en caso que la actividad se desarrolle en una empresa, el área en donde se desempeña y la cantidad de años que tienen en la compañía.

Quien recibe el ovillo deberá presentarse y repetir la misma acción: sostener una parte de la lana (nunca deben soltarla) y arrojar el ovillo a otro integrante. La dinámica deberá continuar hasta que todas las personas participantes se hayan presentado.

Una vez que todas se hayan dado a conocer, quedará una representación de una telaraña o una red donde están interconectadas. Si alguna persona desea moverse a otro sitio no lo podría hacer sin que el resto no tenga que cambiar su postura.

Para desarmar la telaraña cada participante deberá dar a conocer al grupo otra información, en este caso la elige cada uno. Quien se haya quedado con el ovillo (el último participante en presentarse) comenzará la ronda, deberá compartir otro dato y regresar el ovillo al antepenúltimo compañero(a).

Materiales:

- Hilo.
- Sticker.
- 15 marcadores.
- Cartulinas.
- Papelógrafo.
- Imprimir 22 consentimientos informados.
- Hojas Bond.
- 15 lapiceros.

Apertura de desarrollo: Mostrar imagen alusiva de la empresa o logo (IMPRIMIR EN GRANDE)

Desarrollo de preguntas:

1. ¿Qué expectativas tiene usted sobre un proceso de inducción?

Materiales: papelógrafo y marcadores

- ¿Cómo me gustaría que fuera el proceso?
- ¿Qué me gustaría que me dieran?
- ¿Qué espero obtener en el proceso?

2. De todos los procesos de inducción que les han dado, en los hoteles donde ustedes han trabajado, ¿cuál ha sido la mejor experiencia y por qué?

Materiales: papelógrafo y marcadores

Esperamos que las personas participantes generen **oraciones cortas**.

Escoger al menos 3 frases para que el/la participante amplíe/detalle su mejor experiencia.

3. ¿Recomendaría el proceso actual?

Materiales: impresión de 22 hojas con la escala y 15 lapiceros.

Imprime las hojas de papel con una escala vertical del 1 al 10 en cada hoja de papel, donde 1 representa "No lo recomendaría en absoluto" y 10 representa "Definitivamente lo recomendaría".

Pide a cada participante que tome un marcador y, de manera individual, marque en la escala de 1 a 10 su respuesta a la pregunta "¿Recomendaría el proceso actual?". No permitas que compartan sus respuestas en este momento.

Divide a los participantes en 2 grupos (por ejemplo, grupos de 5 y 6 personas) y pide a cada grupo que discuta sus respuestas individuales y las

razones detrás de su elección. Anima a los participantes a compartir sus perspectivas y escuchar las opiniones de los demás.

Invita a cada grupo a compartir brevemente sus discusiones y las razones detrás de sus calificaciones en la escala.

Cuadro 5

Escala de valoración del proceso de inducción

ESCALA									
Califique su nivel de recomendación del proceso de inducción en una escala del 1 al 10, donde 1 significa que no lo recomendaría en absoluto y 10 significa que lo recomendaría altamente.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Elaboración propia.

Preguntas al momento de intervenir:

- ¿Usted quisiera iniciar compartiendo qué calificación dio usted? y ¿Por qué esa nota?
- ¿Qué le hace falta al proceso para que lo recomiendes?

Kattia interviene como moderadora en grupo 1 con teléfono para grabar.

Melania interviene como moderadora en grupo 2 con teléfono para grabar.

4. ¿Cómo se sintieron en la inducción?

Materiales: Post it, cinta adhesiva y marcadores.

A cada participante se le da un post it para que dibuje la caritas que mejor represente cómo se sintieron en el proceso de inducción para que posteriormente pasen al frente a pegar la post it y nos cuenten las razones por las cuales se sintieron tristes o feliz (o la emoción que hayan sentido).

Carita triste: ¿Qué propondrías para cambiarlo?

Carita alegre: ¿Qué lo hizo sentir así?

5. Brinde un temario de los 5 aspectos más importantes que usted considera le ayudaron en su proceso de inducción?

Materiales: papelógrafo y marcadores.

Realizar mapa mental.

6. ¿Qué le cambiaría al proceso de inducción?

Materiales: papelógrafo y marcadores

Nota: estar muy atentas. Las consultoras toman anotaciones de las ideas - experiencias de los participantes.

7. ¿Tienen alguna idea para hacer que el proceso de inducción sea más interactivo o participativo?

Materiales: papel periódico y marcadores de colores.

Se agrupa a los participantes en grupos de 5 y 6 personas para que entre todos construyan ideas pero cada uno aporte su propia idea. Para que seguido nos explique cómo fue el proceso para llegar a las propuestas.

Actividades de cierre

La selfie del grupo focal: Animar a los participantes a tomarse una selfie grupal virtual al finalizar. Esto crea un momento divertido y compartible que también puede ser utilizado en informes o presentaciones posteriores.

Desafío de despedida: pregunta final divertida relacionada con el tema del grupo focal y pide a los participantes que compartan sus respuestas. Por ejemplo, **"Si fueras el director de Recursos Humanos del hotel por un día, ¿qué cambio implementarías de inmediato en el proceso de inducción?"**

Comentario de cierre

Queremos agradecerles a todos(as) por su participación activa y sus valiosas ideas en esta discusión sobre el proceso de inducción. Sus perspectivas son muy enriquecedoras para el desarrollo del rediseño, sin embargo, la aplicabilidad de la propuesta del rediseño está sujeto al visto bueno de la gerencia del hotel. Esperamos seguir trabajando juntos para hacer mejoras significativas en

el proceso de inducción. Si tienen alguna pregunta adicional o desean compartir más ideas en el futuro, no duden en ponerse en contacto con nosotras.

¡Gracias nuevamente por su compromiso y colaboración!"

8.2 Respuestas de las Preguntas del Grupo Focal

Es importante indicar que las respuestas obtenidas por los nuevos colaboradores no fueron modificadas, sino que fueron transcritas tal y como fueron señaladas.

Pregunta N° 1: ¿Qué expectativas tiene usted sobre el proceso de inducción?

Grupo N° 1

- Si en el proceso de reclutamiento se me hicieron pruebas, en el proceso de inducción me gustaría pruebas y trabajos para las áreas que faltan de pulir y probarlas para la empresa.
- Un recorrido en las instalaciones un poco más ordenado, Nayara Resorts es muy grande, aunque no parezca a veces es la única oportunidad de conocer el Resorts, ya que este será nuestro segundo hogar.
- Conocimiento de “producto” o bien del “servicio”.
- Explicación o descripción más amplia del puesto a desempeñar.
- Promover el aprendizaje dependiendo de las capacidades de cada persona.
- Obtener mejores conocimientos respecto a la cocina.
- Recibimiento en gaceta.
- Mayor tiempo de recorrido para conocer mejor.
- Reconocimiento de las áreas del hotel desde el primer día.
- Conocer más sobre los diferentes puestos de trabajo que hay en el hotel.
- Ampliar los parámetros de estándares de la compañía.

Grupo N° 2

- Introducción = historia del hotel, dueños, crecimiento del hotel, organigrama (Explicar con imágenes - videos).
- Que se brinde recorrido por las instalaciones, es importante.
- Conocer los líderes de cada departamento (En persona).

Pregunta N° 2: De todos los procesos de inducción que les han dado, en los hoteles donde ustedes han trabajado, ¿cuál ha sido la mejor experiencia y por qué?

Grupo N° 1

- Por departamento nos presentaron al encargado, también a la persona que llevaba más tiempo en la compañía y esa persona contaba la mejor/linda anécdota con un huésped y una anécdota graciosa que nos llenará de motivación de la casa matriz hotelera.
- Conocer el lugar y las personas.
- Desde mi perspectiva Nayara ha sido el único lugar en donde he recibido un proceso de inducción completo, considero y destacó que lo más importante es y ha sido poder recibir feedback.
- La primera experiencia fue en Nayara, es tuanis como sacan el tiempo para brindar un buen y agradable recibimiento. Además, no hay mucho papeleo y el almuerzo estuvo bien.

Grupo N° 2

- Involucrarnos en actividades relacionadas al hotel.
- Entrenamiento interdepartamental con la persona más empática y con más conocimiento.
- Que la persona ya sepa que vamos para ese departamento.
- Equipo capacitado escogido por los líderes que guíen en el proceso. (ruta del trabajo que se hace en el departamento).

Pregunta N° 3: ¿Recomendaría el proceso actual?

Grupo N° 1 - Subgrupo 1

- **Calificación 10** Me encanto el recorrido (pero es muy rápido, no hay tiempo para conocer bien).
- **Calificación 9** Se puede pulir en el recorrido es demasiado lo que hay que caminar, la visión y misión muy por encima, los 3 pilares nada mas los mencionan, eso debería de vivirse el día uno. Los uniformes ya están para nosotros, eso es personalizado, solo a 1 persona no le quedó, mejorar en eso. Que lo inviten a almorzar en el restaurante. esos detalles son lindos. Presentarnos el reglamento, que lo muestren en un mapa conceptual, para llevarnos esa información la podamos llevar a interiorizar (es importante mejorar y enamorarnos desde el día uno, uno tiene una expectativa del hotel 5 estrellas) que nos den lapicero, libreta para enamorarnos.
- **Calificación 9** El recorrido fue muy cansado iba una persona mayor que se iba quedando atrás.
- **Calificación 10** (El proceso de seguimiento, hacer un café antes de los 3 meses para que nos pregunten si nos estamos adaptando, como nos estamos sintiendo). Que al mes nos evalúen para tener un chance de saber lo que estoy haciendo mal.

Grupo N° 2 - Subgrupo 1

- **Calificación 9** Porque siempre hay cosas que mejorar, que nos brinden mayor información de los estándares de servicio del hotel y añadir un poco de información de la descripción de puesto (saber qué afiliaciones tenemos y porque) porque me dice porque tengo que hacer las cosas así. Me se los pilares.
- **Calificación 8** Por la rapidez del recorrido, no se disfruta, ampliar que esperan de nosotros en el puesto, que nos permitan conocer las experiencias del hotel para nosotros como vendedores es importante conocer los servicios del hotel.
- **Calificación 8** Porque no nos enseñaron los productos que tenemos que vender. Nosotros entendemos el lujo de Nayara.

- **Calificación 6** Porque todo fue muy rápido y no me dieron una buena inducción de mi puesto, no sabía que me tocaba hacer.

Grupo N° 1 - Subgrupo 2

- **Calificación 9** Porque en el proceso de entrenamiento interdepartamental la persona líder del departamento no sabía que yo venía al departamento (Si el líder se preocupa por que el chico nuevo se lleve la información más relevante de ese departamento podremos dar un mejor servicio al cliente). Para mí es importante que el líder del departamento se involucre, no que solo nos pongan a jalar bolsas sin darnos explicaciones. Si usted conoce todo bien, todo va a salir bien.
- **Calificación 10** Lo puedo comparar con otras inducciones que he tenido y es la mejor inducción que he recibido.
- **Calificación 10** Las instalaciones son muy lindas, yo llegué y conocí al personal, la experiencia fue diferente.
- **Calificación 10** Es la mejor experiencia que he tenido (conocer compañeros - nos invitan a almorzar).
- **Calificación 10** Es la mejor experiencia que he tenido (sacar el rato para conocer las instalaciones).

Grupo N° 2 - Subgrupo 2

- **Calificación 9** Falta información de la historia e información de los dueños.
- **Calificación 9** Había una agenda del día, se personaliza nuestra llegada, me parece impresionante, contratan gente joven, valoro más estar aquí valoro la capacitación constante. Mi único punto es que me gustaría que se haga más seguido es que los tours se hagan interdepartamental, perder la vergüenza escuchar la experiencia de otros, y que las capacitaciones las hagan interdepartamental.
- **Calificación 6** Tengo un parámetro para comparar, creo que tienen un monstruo y no lo están explotando, que usen una argumento de que es Nayara meter el chip en la cabeza para que piensen entre aquí y no me quiero ir de aquí. Tocar el plan de incentivo en la inducción para endulzarlos,

cosas que digan quiero llegar a mis 5 años porque se preocupan por mí, porque voy alcanzar este premio. Que yo salga en una foto y al próximo grupo de inducción muestran mi foto y les digan a los nuevos estos fueron los ingresos de hace 3 meses (estabilidad).

Pregunta N°4: ¿Cómo se sintieron en la inducción?

Grupo N° 1

- Sentimiento de felicidad, por haber logrado entrar a Nayara. Fue como un sueño.
- Fue cansado el recorrido.
- Agotador, hacer pausas en el camino.
- Estaba feliz pero con vergüenza, me da pena conocer gente nueva.
- Estaba tranquila, serena pero al mismo tiempo nerviosa por la incertidumbre de que me va a corresponder hacer.
- Enamorada, asombrada, asustada, no me la creo donde estoy, de verdad estoy aquí en inducción Nayara.
- Es cansado y mucha información.

Grupo N° 2

- Feliz y contenta porque el hotel representaba un paso importante en mi carrera profesional, yo sentí que nos recibieron de una forma muy bonita, yo tenía muchas ganas de aprender. El trabajo era un reto importante, en el recorrido me asuste por que ver que era demasiada información y de no saber si lo voy a lograr.
- Me sentí feliz y contenta, también tenía temor porque el hotel era muy grande y estaba acostumbrada a hoteles pequeños, estar en el hotel es una alegría muy grande y una gran oportunidad para crecer.
- Asombrado del trato que recibe el empleado, eso me impresionó mucho, ese nivel de buen trato.

- Feliz de volver a Nayara, ya sabía a lo que venía.
- Enamorado, para mi fue muy impresionante, como tratan a las personas, la belleza del lugar es increíble, la vida silvestre transmite mucha paz.

Pregunta N° 5: Brinde un temario de los 5 aspectos más importantes que usted considera le ayudaron en su proceso de inducción.

Grupo N° 1

- Capacitaciones como origen en las que se dan a conocer los pilares de servicio del hotel y cómo se vivencian.
- Valores que facilitaron la adaptación: Trabajo en equipo, Igualdad, compañerismo, respeto.
- Haber conocido las obligaciones y deberes.
- Haber conocido a las personas encargadas.
- El recibir capacitaciones sin ningún costo.
- La calidad de trato a las personas durante el recibimiento.
- Las experiencias que se viven durante el proceso de inducción.
- Fomentar la cultura de servicio.
- La accesibilidad que ha demostrado el departamento de Recursos Humanos.
- Compañeros que facilitan la adaptación a la empresa.

Grupo N° 2

- Valores que enseña la empresa como el respeto, el compromiso, la amabilidad, compañerismo y trabajo en equipo, humildad.
- Haber recibido feedback entre compañeros, líderes y formadores.
- La hospitalidad y confianza que transmiten desde el primer día de inducción.

- Servicio al cliente interno.
- Comunicación y coordinación entre compañeros.
- Claridad de la información sobre la empresa.
- La escucha activa, la comprensión y la apertura para compartir situaciones personales y laborales.

Pregunta N° 6: ¿Qué le cambiaría al proceso de inducción? ¿Tienen alguna idea para hacer que el proceso de inducción sea más interactivo o participativo?

Grupo 1

- Una de las colaboradoras reconoce no haber leído con detenimiento el contrato ni las políticas por lo que propone más tiempo para leerlas o utilizar una forma más dinámica de conocerlas, a través de videos explicativos o mapas conceptuales.
- Que el recorrido por el hotel no sea tan acelerado.
- Mejorar el tiempo de inducción en el recorrido.
- Una forma más ordenada de la asignación de lockers.
- Informar el horario de buses del hotel desde el día de prueba.
- Firmes con que todos vivan el proceso de inducción.
- Carnets de transportes.
- Más empatía por parte de los choferes y notificar al transporte los nuevos colaboradores.
- Poder tener primero una charla o reunión donde se describa cómo se va a manejar el día antes de ir al recorrido ya que esto les permite evacuar aún más dudas que puedan irse presentando a lo largo del recorrido.

- Excelente la creación de un grupo de mensajería por whatsapp antes del ingreso, pero recalcar los que usan o no transporte de la empresa, brindar locker, o que el bus haga una parada primero, no caminar desde el puesto 3.
- Recomendación de la ropa a utilizar pero permitir tenis. Seguir brindando alimentación como un recibimiento y la parte del contrato, visión y misión que sea más dinámico.
- Guiar al grupo por el mapa, ubicarles e informarles dónde están situados.
- Identificar la propiedad para que sea sustentoso (NG, NS y NTC).
- Conocer información: la historia de Nayara. Conocer a los dueños y gerentes del hotel.
- Estrategias más directas de contactar a los nuevos colaboradores, por ejemplo, a través de Whatsapp como primera vía.

Grupo N° 2

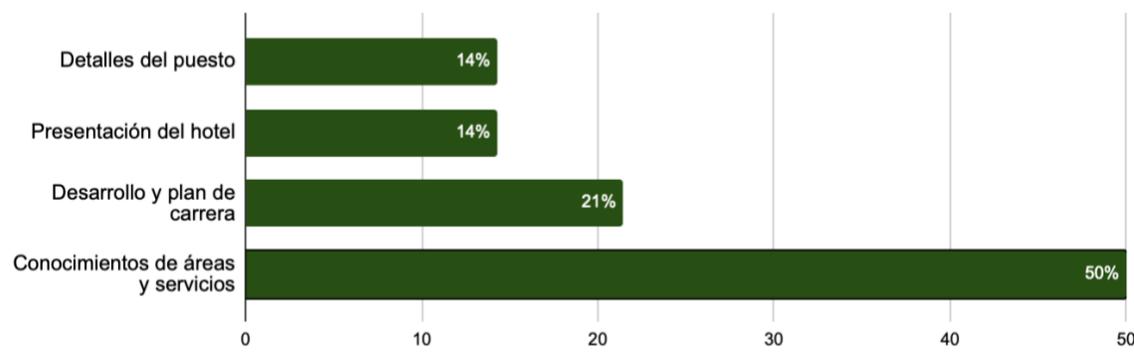
- Como primera actividad, tener un espacio para conocerse entre compañeros de inducción.
- Hidratación durante el recorrido.
- La persona capacitadora que dé el recorrido sea carismática, extrovertida y animada.
- Los recibiría presentándome, indicando mi puesto, dándoles la bienvenida y que se presenten e indiquen a qué área viene como para que todos se conozcan al iniciar con su llegada.
- Darle la bienvenida al grupo con un aplauso grupal de parte de un gremio gerencial o entregar un regalo como souvenir Nayara o sombrilla.
- Los recibiría y los presentaría con mi equipo para brindar confianza y que se sienta agusto.
- Recibimiento por parte del Gerente de Recursos Humanos.

- Desayuno Tradicional.
- Presentación de todos los gerentes y líderes.
- Mayor aprovechamiento del espacio de Casona para abordar temas y pilares.

8.3 Descripción Gráfica de Respuestas del Grupo Focal

Figura 14

Expectativa de los nuevos ingresos sobre el proceso de inducción



P.1 ¿Qué expectativas tiene usted sobre el proceso de inducción?

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los participantes del primer ingreso del I trimestre del 2023.

Descripción gráfica

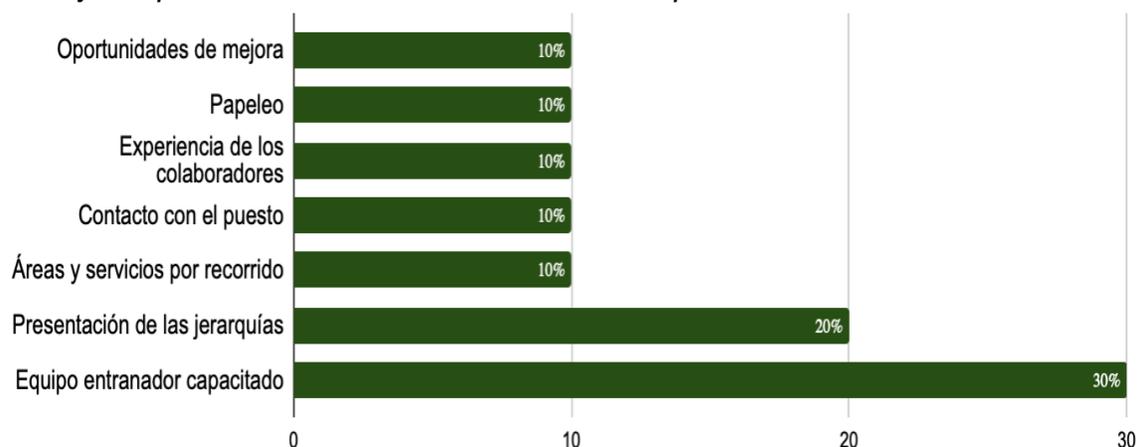
Según los resultados obtenidos del grupo focal realizado, se observa que el 50% de los comentarios recopilados destacan que el “conocimiento de las áreas y servicios” de la empresa” es una de las principales expectativas al recibir un proceso de inducción.

Por otro lado, un 21% de los comentarios manifiestan que la expectativa que tienen de un proceso de inducción es recibir información relacionada al “desarrollo y plan de carrera que la empresa ofrece”.

Por último, el 14% de los comentarios hace hincapié en la expectativa de que el proceso de inducción incluya “la presentación del hotel, de los dueños, organigrama, historia y crecimiento que ha tenido la empresa a lo largo del tiempo”.

Figura 15

La mejor experiencia de inducción basada en experiencia



P.2 De todos los procesos de inducción que le han dado, en los hoteles donde usted ha trabajado, ¿cuál ha sido la mejor experiencia y por qué?

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los participantes del primer ingreso del I trimestre del 2023.

Descripción gráfica

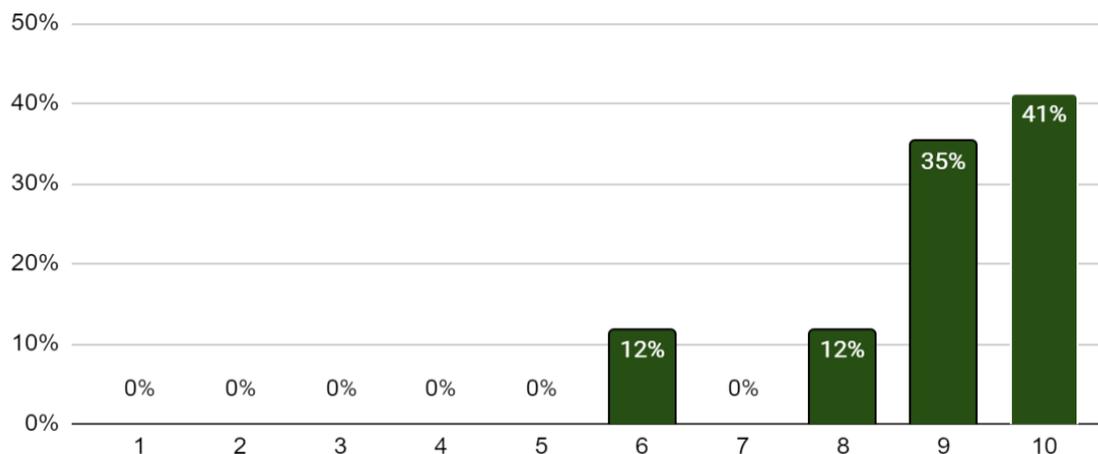
En respuesta a la pregunta sobre la mejor experiencia en los procesos de inducción en los hoteles donde han trabajado, se destaca que el 30% de los comentarios recopilados durante el grupo focal menciona que la experiencia más destacada ha sido cuando recibieron el proceso de inducción de un “equipo entrenador capacitado”. Esto se debe a que estos entrenadores actúan como guías durante todo el proceso, lo que contribuye a una experiencia más enriquecedora y efectiva.

Además, un 20% de los comentarios expresan que la “presentación de las jerarquías” durante el proceso de inducción es lo que ha llevado a considerarlo como la mejor experiencia.

Finalmente, un 10% de los comentarios se refieren a diversos aspectos que contribuyen a que el proceso de inducción sea considerado como la mejor experiencia, incluyendo la “visita a las áreas y servicios”, “el contacto directo con el puesto de trabajo”, “la experiencia con las personas colaboradoras”, “la gestión del papeleo” y las “oportunidades de mejora” que representan durante el proceso.

Figura 16

Recomendación sobre el proceso actual



P.3 ¿Recomendaría el proceso actual?

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los participantes del primer ingreso del I trimestre del 2023.

Descripción gráfica

De acuerdo con los resultados obtenidos en los grupos focales se evidencia que un 41% de las personas participantes votaron con una calificación de 10 el recomendar el proceso de inducción actual de la empresa, donde 10 representa que si recomendarían el proceso, las personas participantes dan esta calificación manifestando que recomendarían el proceso porque es el mejor proceso de inducción en el que han participado.

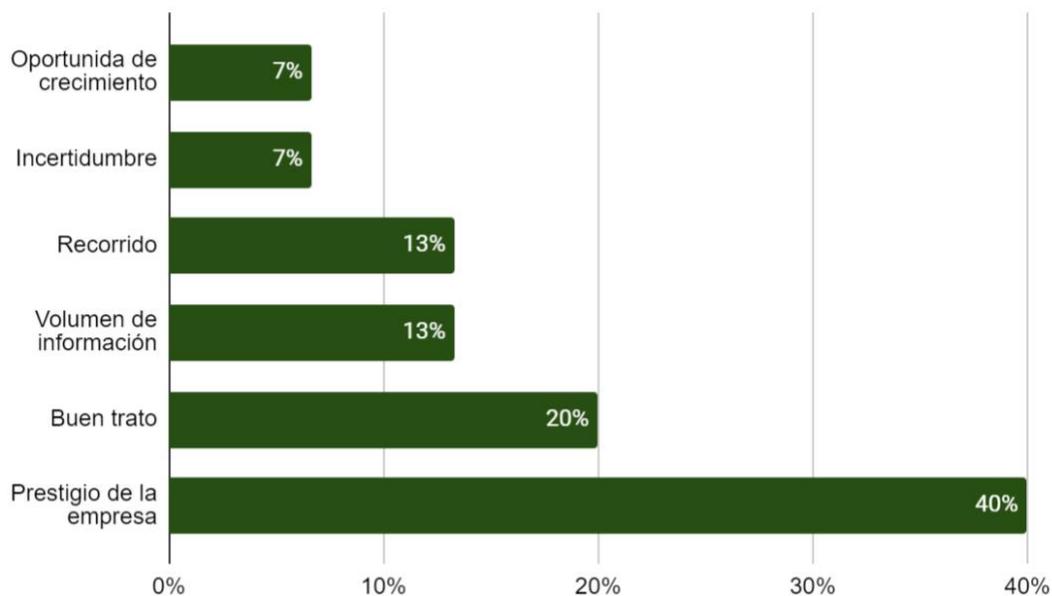
Por otra parte un 35% de las personas participantes brindaron una calificación de 9 que representa que si recomendarían el proceso pero que él mismo tiene áreas de mejora en cuanto a que falta información de la empresa y los dueños, mejora en la estructura del recorrido por la propiedad y la estructura del entrenamiento interdepartamental.

Un 12% de las personas participantes califican el proceso con un 8 que de igual forma significa que recomiendan el proceso pero añaden nuevamente rapidez del recorrido, no se disfruta, ampliar que esperan de ellos en el puesto, que les permitan conocer las experiencias del hotel para ellos poder vender es importante conocer los servicios del hotel.

Finalmente el otro 12% califica el proceso con una valoración de 6 que de igual manera recomiendan el proceso pero haciendo la siguiente observación que usen una argumento de lo que es Nayara, meter el chip en la cabeza para que piensen en entrar en la empresa y no se quieran ir. Usar el plan de incentivos en la inducción para endulzarlos y que suene alcanzable.

Figura 17

Sentimientos que destacaron durante la inducción



P.4 ¿Cómo se sintieron en la inducción?

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los participantes del primer ingreso del I trimestre del 2023.

Descripción gráfica

De acuerdo con los resultados obtenidos en los grupos focales se evidencia que un 40% de las personas participantes manifestaron sentirse felices y contentos por haber ingresado a una empresa con el prestigio de Nayara.

Por otra parte, un 20% de las personas participantes manifestaron haber quedado impresionados con el buen trato que reciben en el hotel desde el día uno por parte de Recursos Humanos, compañeros y líderes de la empresa.

Un 13% de las personas participantes manifestaron que sintieron haber recibido demasiada información y sentirse abrumados.

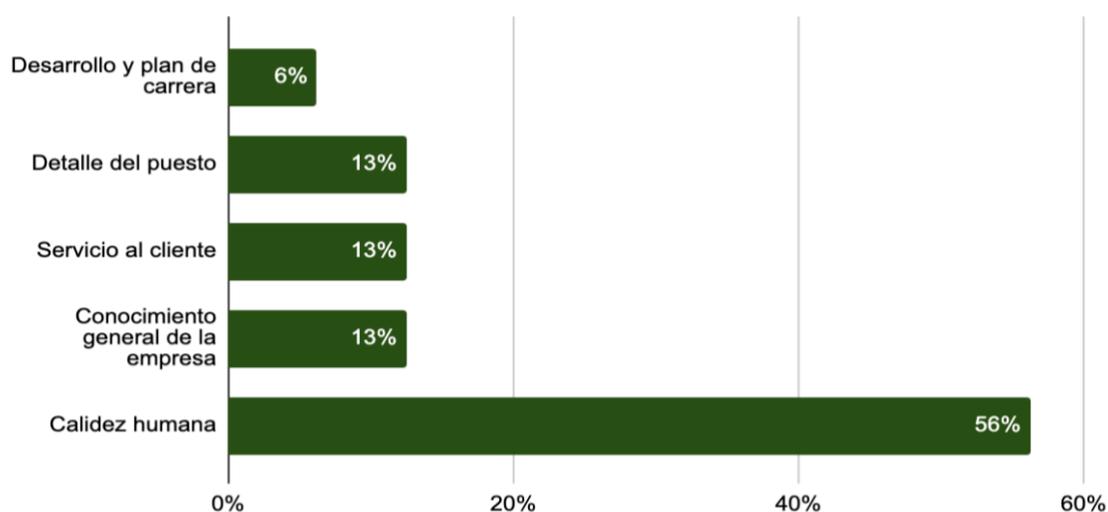
Un 13% de las personas participantes manifestaron que el recorrido por las instalaciones es agotador.

Un 7% de las personas participantes manifestaron sentir incertidumbre por no saber cuál era el siguiente paso después de la inducción y que les esperaba en el puesto.

Finalmente un 7% de las personas participantes manifestaron haber sentido que entraron a una empresa en donde iban a tener oportunidad de crecimiento.

Figura 18

Temario de los 5 aspectos más importantes en el proceso de inducción



P.5 Brinde un temario de los 5 aspectos más importantes que usted considera le ayudaron en su proceso de inducción.

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los participantes del primer ingreso del I trimestre del 2023.

Descripción gráfica

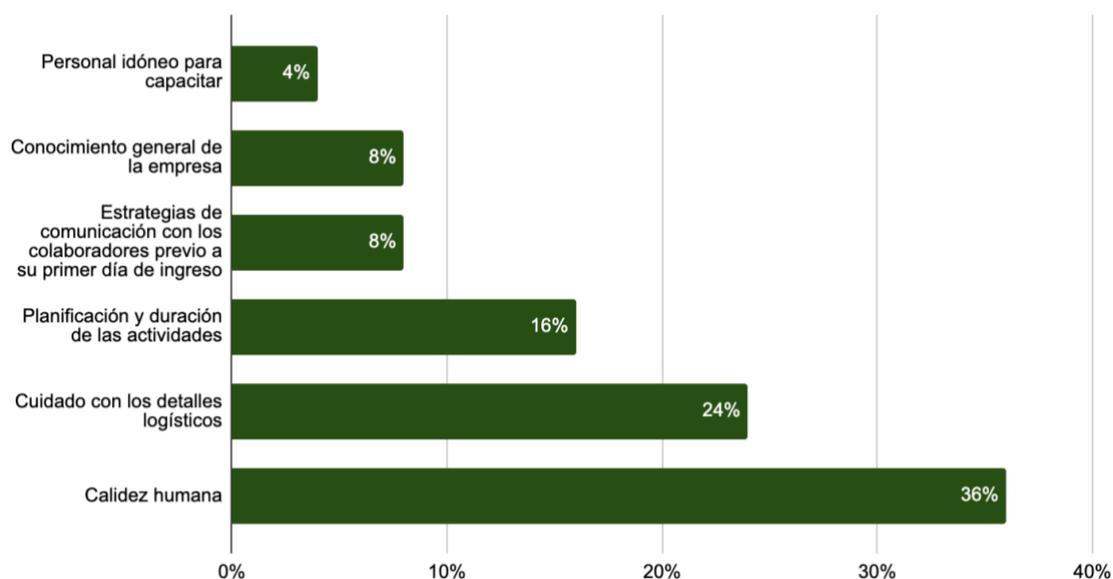
Con base en los resultados obtenidos en los grupos focales, se denota que en un 56% de los comentarios resalta la calidez humana como un aspecto que genera un mayor impacto en el proceso de inducción. Las personas colaboradoras de nuevo ingreso consideran que la calidez humana contribuye a establecer una conexión positiva con la empresa y facilitar la integración social entre compañeros. De los aspectos relacionados, destacan el trabajo en equipo, la igualdad, el compañerismo, la comprensión, hospitalidad y confianza que recibieron desde el primer día de acercamiento al hotel y que facilitaron su adaptación.

Por otro lado, un 13% de las personas colaboradoras destaca que el conocimiento general de la empresa, el servicio al cliente y la información recibida sobre el detalle del puesto también son aspectos relevantes que incidieron en el proceso.

Finalmente un 6% considera que el desarrollo y plan de carrera fue un elemento protagónico en el proceso.

Figura 19

Aspectos que le cambiaría al proceso de inducción para hacerlo interactivo



P.6 ¿Qué cambiaría al proceso de inducción? ¿Tiene alguna idea para hacer que el proceso de inducción sea más interactivo o participativo?

Fuente: Elaboración propia con información tomada del grupo focal aplicado a los participantes del primer ingreso del I trimestre del 2023.

Descripción gráfica

De acuerdo con los comentarios obtenidos en los grupos focales, el 36% está orientado en propuestas mencionadas por las personas colaboradoras que se basan en su interés por fortalecer la calidez humana en la bienvenida a través de presentaciones con los gerentes, líderes y equipos de trabajo o por medio de detalles que les genere estímulo, como lo es el recibimiento con desayuno tradicional.

Por otro lado, un 24% de comentarios están orientados en la necesidad de cuidar los detalles logísticos por medio de la entrega de materiales de orientación que les permita ubicarse en las diferentes áreas del hotel. Un 16% de los comentarios consideran como aspecto importante a modificar, la duración de las actividades; principalmente el recorrido, que demanda mayor desgaste físico, así como el tiempo de lectura de las políticas de la empresa que amerita detenimiento y comprensión.

Un 8% de comentarios expuestos se relacionan con la necesidad de adoptar estrategias de comunicación con las nuevas personas colaboradoras previo a su primer día de ingreso y a la importancia de adquirir un conocimiento general de la empresa. Finalmente un 4% de comentarios destacan la importancia de que el área de Recursos Humanos cuente con personal idóneo para capacitar a fin de adquirir mayor aprendizaje.

8.4 Propuesta de Rediseño del Proceso de Inducción

Procedimiento

Propuesta de rediseño del proceso de inducción

El procedimiento que sigue a continuación constituye una revisión del utilizado previamente en el Hotel Nayara Resorts para llevar a cabo la inducción de las personas colaboradoras recién incorporadas. Este se ha creado a partir del procedimiento previo, introduciendo modificaciones que incluyen actividades, acciones, dinámicas adicionales y eliminando una de las fases (inducción específica), dando lugar a la creación de uno nuevo.

	PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO	Fecha:
	Nombre del Proceso: Inducción de personal	Realizado por: Kattia Martínez
	Responsable del proceso: Especialista de capacitación y desarrollo	Versión: 1

OBJETIVO:

Establecer disposiciones, responsabilidades y pasos a seguir para la ejecución del proceso de inducción, que permita facilitar la adaptación e integración de la persona de nuevo ingreso en la empresa, así como a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de esta.

ALCANCE:

Será aplicable a la persona colaboradora de nuevo ingreso a la empresa aun cuando sea recontractación, luego de haber participado en el proceso de reclutamiento y selección a fin de brindar información general, amplia y suficiente que permita adaptación, integración rol dentro de la empresa, así como los pilares base del servicio al cliente, misión y visión de la empresa.

PROPÓSITO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO:

El proceso de inducción tiene el propósito de ofrecer una herramienta que permita a la empresa que sus colaboradores(as) de nuevo ingreso se adapten e identifiquen con la misma, a fin de mantener elevados estándares de servicio y un clima laboral agradable, de formar y conservar colaboradores(as) eficientes y motivados(as).

RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DEL PROCESO:

La dirección de Recursos Humanos será la responsable de que las personas de nuevo ingreso en la empresa estén sujetas al proceso de inducción.

ORIENTACIÓN E INDUCCIÓN DURANTE LOS PRIMEROS 90 DÍAS:

La dirección de Recursos Humanos orientará a la persona de nuevo ingreso sobre el periodo de prueba, duración y normas que lo regulan. Al iniciar el periodo de prueba, el/la colaborador(a) será sujeto(a) al proceso de inducción.

DURACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN:

La duración del periodo de inducción será de tres meses, con la finalización del periodo de la prueba y su respectiva evaluación, misma que será aplicada a los 45 días y la evaluación de 90 días.

FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN:

El programa de inducción está compuesto por cuatro fases que evalúan los resultados obtenidos en el plan, siendo responsable de esta ejecución la Dirección de Recursos Humanos, las fases son: recibimiento, inducción genérica y evaluación del programa.

- A) FASE DE RECIBIMIENTO**
- B) FASE DE INDUCCIÓN GENÉRICA**
- D) EVALUACIÓN 45 Y 90 DÍAS**

A) FASE DE RECIBIMIENTO:

Tiene como finalidad el recibimiento de las personas colaboradoras de nuevo ingreso, dándoles la bienvenida al hotel. La persona responsable de la aplicación de esta es la persona encargada de capacitación y desarrollo.

Recepción:

La especialista de reclutamiento y selección contactará a la persona candidata que fue seleccionada y la cita brindándole fecha para inicios de labores, hora y lugar donde debe presentarse:

- Horario de transporte
- Paradas para esperar el servicio de transporte
- Cómo debe ir vestido
- Ofrecer servicio de comedor
- Uso de casilleros: tipo de pertenencias que puede ingresar al centro de trabajo.
- Informar al servicio de transporte durante los procesos de inducción, que se recibirán colaboradores de nuevo ingreso y por lo tanto deberán ser admitidos sin cuestionamiento.
- Indicar a las personas colaboradoras de nuevo ingreso vía whatsapp que al tomar el servicio de transporte deben de indicar que son de nuevo ingreso.

Primer día de inducción:

Bienvenida:

Se le da una calurosa bienvenida a las personas colaboradoras desde la entrada principal al centro de trabajo, de forma cordial, invitándole desde el inicio de la relación a sentir confianza, haciéndole saber el gusto y felicidad porque es parte de la familia corporativa.

Se le facilita lo siguiente:

- Gafete que contiene el nombre de la persona colaboradora.
- Cronograma de entrenamiento interdepartamental a ejecutar en la semana uno.
- Uso del reloj marcador.
- Mapa impreso de las 3 propiedades.
- Se les comparte usuario y contraseña para que ingresen a la plataforma de moodle donde encontrarán dos handbook uno con descripción de los productos y servicios del resort y otro con información general de la empresa.

- El equipo de Recursos Humanos deberá presentarse como anfitrión del primer día.
- Recibirles con un desayuno típico costarricense.
- El gerente del resort deberá estar presente o en su ausencia un gerente residente.
- El gerente resort o gerente residente que esté presente dará unas palabras de bienvenida y relatará su carrera por la empresa.
- Entregarles el gafete con su nombre.
- Solicitarles la documentación que traen impresa para los expedientes laborales.

Palabras de bienvenida y conexión - Recursos Humanos

La gerente de Recursos Humanos ofrecerá palabras de empatía acerca de los sentimientos encontrados que pueden experimentar las personas de nuevo ingreso, como la incertidumbre, ansiedad y felicidad. Validará estos sentimientos, al mismo tiempo que instará a reducir la carga emocional durante la primera semana con la finalidad de obtener un mayor aprendizaje y propiciar la estabilidad emocional.

Mediante una conexión empática, les brindará palabras reconfortantes para su etapa posterior, la cual es la inducción al puesto. Durante esta fase, contarán con una persona formadora de departamento que les acompañará hasta que consideren que han adquirido el dominio necesario en sus responsabilidades.

Ver anexo 1: Dinámica - Fase de Recibimiento.

Seguidamente se realiza una dinámica rompe hielo para que las personas de nuevo ingreso se conozcan como grupo. Cada uno(a) deberá indicar en qué departamento se integrará o en qué puesto de trabajo se desempeñará. La dinámica también permitirá hacer los grupos para recorrido cuando el grupo de nuevo ingreso supere las 10 personas. El máximo para realizar el recorrido por grupo será de 10 personas.

Recorrido por las instalaciones de la empresa:

Al recorrer las instalaciones del centro de trabajo, se asegurará que la persona colaboradora haya entendido con claridad cada uno de los puntos importantes de la empresa: centros de consumo: restaurantes, bares, Gimnasio, Spa, piscinas, salidas de emergencia, rutas de evacuación, áreas de peligro restringidas, áreas comunes de las personas colaboradoras: duchas, casilleros, comedor de colaboradores.

El recorrido por la empresa va a acompañado de las pistas Nayara, que tiene la intención de hacer un recorrido interactivo y divertido que permita al personal recordar el nombre de los puntos que visitaron.

- Pista 1. No podemos empezar el recorrido sin llevar los colores de Nayara en nosotros. Dirígete a este lugar para iniciar tu recorrido.
- Pista 2. Ese sentimiento de lo que fue y ya no es, ese sentimiento de lo que se ha perdido, ese sentimiento de lo que pasó y se extraña.
- Pista 3. A veces nos ofrecen ir a China para hacernos un favor.
- Pista 4. Para conocer a una persona es importante primero conocer su corazón. Visita ese lugar en donde inicia el primer contacto con el cliente, que no es en persona.
- Pista 5. Tú tienes la llave de mi corazón.
- Pista 6. Hay paisajes exuberantes dentro del hotel, gracias al trabajo de la naturaleza y un equipo muy especial que se dedica día a día a dar color a las áreas.
- Pista 7. Las cosas limpias siempre son mejores y este lugar deja la ropa impecable
- Pista 8. Siempre después de comer, la marea alcalina viene a visitarnos, asegúrate de tener una habitación.
- Pista 9. Maravíllate con el puente que NO está entre Tienes muchas novias y el ave nacional de Costa Rica.
- Pista 10. En Costa Rica hubo una batalla que quemó este lugar.
- Pista 11. Es el paraíso del descanso y la relajación con técnicas internacionales.
- Pista 12. Conjunto de técnicas de concentración derivadas de esta doctrina filosófica que se practican para conseguir un mayor control físico y mental.
- Pista 13. Hay amores que matan y amores que te llevan al cielo.
- Pista 14. El amor es siempre bienvenido en nuestras vidas, en ocasiones hay amantes del café.

Una vez que se tiene claro la división de los grupos para el recorrido, esto cuando se trate de un grupo de ingresos mayor a 10 personas, se tendrá de 1 a 3 anfitriones para el recorrido.

Los grupos se separan con su respectivo anfitrión para el recorrido. Se les darán las siguientes indicaciones previo a esta actividad:

- Antes de iniciar el recorrido, se realiza una explicación sobre cómo hacer la lectura del mapa y señalización.
- El recorrido por las propiedades se hará de manera pausada.
- Durante el recorrido deberán usar el mapa para asegurarse que deben llevarlo consigo.
- Llevar lo necesario para el recorrido. Comunicar que las pertenencias las pueden dejar guardadas.
- Si alguno(a) tiene alguna limitante de salud que impida realizar el recorrido, acercarse.

- La propiedad no es plana, tiene pendientes.
- Por favor cuidar donde se paran, no olvidar que es un hotel de montaña.

El recorrido inicia por dos propiedades el primer día: Nayara Springs y Nayara Gardens. El segundo día continúa con recorrido por la tercera propiedad Nayara Tented Camp.

Metodología para bajar la carga emocional de los nuevos ingresos en el medio de la interacción durante el recorrido:

Haremos una breve parada en los bungalows para disfrutar de un momento de serenidad. Nos sentaremos en círculo en el suelo, cerraremos los ojos y nos sumergiremos en los sonidos de la montaña y el canto de las aves. Realizaremos un ejercicio de respiración profunda con los ojos cerrados.

Se darán indicaciones para la práctica de la respiración, pidiendo al grupo que, con los ojos cerrados, inhalen por la nariz, llenen sus pulmones de aire y exhale por la nariz. Durante este proceso, se recordará a todos la fortuna de trabajar en un entorno tan armonioso como el bosque, y se destacará el privilegio que tienen como costarricenses al laborar rodeados de la belleza y biodiversidad de Costa Rica.

Nayara se presentará como una empresa comprometida con el bienestar, tanto físico como emocional, utilizando el contacto con la naturaleza como un medio para alinear las emociones.

Al finalizar el día 1 de inducción se les entregará un kit de ingreso a manera de regalo (lonchera - lapicero y block notas)

Ver anexo 2 y 3: Propuesta de Nuevas Rutas de Recorrido.

Segundo día de inducción:

Se presentará una PPT para dar a conocer la información de la empresa:

Realizar una presentación de la estructura organizacional (organigrama o descripción visual que muestre cada uno de los departamentos del hotel y quienes son los líderes de cada uno), información que se presentará:

- Historia de Nayara.
- Quiénes son los fundadores.
- Cuáles son los objetivos y metas de la empresa.
- Puntos de venta y horarios de servicio.

Políticas generales de la empresa:

Este apartado se refiere a los lineamientos generales de la empresa, a las normas y responsabilidades, y a la prestación con los equipos. Los puntos que se incluyen son los siguientes:

- Horarios de trabajo.
- Banco para pago salarial.
- Vestimenta y presentación personal.
- Costo de alimentación.
- Qué hacer en caso de emergencia.
- Qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo.
- Normas de seguridad.
- Áreas de servicio para el personal (duchas y casilleros).
- Actividades recreativas de la empresa.
- Beneficios e incentivos.

Al finalizar la presentación, se firmarán los contratos de trabajo y todas las políticas anexas al contratado, a través de una explicación guiada del contenido de los documentos.

El segundo día de inducción inicia con el recorrido por la tercera propiedad Nayara Tended Camp. Posteriormente, dar a conocer a través de una segunda presentación todo lo relacionado con salud ocupacional:

Mapeo de rutas por tiendas:

Brigadas de emergencia.
Prevenición de riesgos del trabajo.
Plan de emergencia.

Al finalizar la presentación por parte del encargado de Salud ocupacional, se entregarán los uniformes a los nuevos colaboradores y se cierra con almuerzo.

B) FASE DE INDUCCIÓN GENÉRICA:

Se le facilita al personal de nuevo ingreso información relacionada con la integración a la cultura empresarial; cómo la empresa hace las cosas. La fase de inducción genérica inicia en el segundo día. Se elabora un cronograma de entrenamiento interdepartamental que está diseñado de forma que las personas colaboradoras visiten durante cinco días las áreas que tienen más relación con sus puestos de trabajo.

- Cumplen horarios de 8 a 4.
- Pueden usar camiseta blanca, jeans y tenis.

Participación en proyecto Origen:

Origen trata de una capacitación de 4 horas al aire libre, en estaciones de juegos, aprendiendo acerca de los pilares de servicio de la empresa. Origen es impartido por los líderes de la organización que fueron entrenados para ejecutar las actividades.

Origen está compuesto por 3 pilares de servicio de la organización:

- Gentileza
- Pasión por el trabajo
- Experiencias únicas

Esta fase se está rediseñando sustantivamente dado que, aunado a la capacitación de origen, se hará sinergia con actividades específicas del puesto que asumen las personas de nuevo ingreso y otros puestos relacionados, mediante la metodología de entrenamiento cruzado. Para ello se establece el siguiente cronograma de actividades:

Martes - Segunda Jornada Laboral

- Actividad: Entrenamiento cruzado en otras áreas y departamentos del hotel.
- Objetivo: Adquirir conocimientos sobre las funciones de otros puestos de trabajo.
- Detalles: Colaboradores de nuevo ingreso participarán en el entrenamiento interdepartamental, siguiendo una lista de tareas genéricas. Cada persona colaboradora recibirá la guía del líder del departamento correspondiente.

Miércoles - Jornada Completa

- Actividad: Continuación del entrenamiento cruzado interdepartamental en otras áreas y departamentos del hotel.
- Objetivo: Adquirir conocimientos sobre las funciones de otros puestos de trabajo.
- Detalles: Colaboradores continuarán el entrenamiento en diferentes áreas del hotel, centrándose en tareas específicas. La guía del líder del departamento estará disponible para consultas.

Jueves - Jornada Completa

- Actividad: Entrenamiento cruzado en sectores del hotel relacionados con el puesto de trabajo de las personas colaboradoras de nuevo ingreso.
- Objetivo: Conocer los servicios ofrecidos en áreas específicas y obtener un aprendizaje integral.

- Detalles: Colaboradores participarán en actividades específicas relacionadas con su puesto, explorando servicios ofrecidos en diferentes sectores del hotel.

Viernes - Primera Jornada

- Actividad: Capacitación de origen con actividades centradas en vivenciar los pilares de la empresa.
- Objetivo: Integrar los valores y principios fundamentales de la organización.
- Detalles: Se llevarán a cabo actividades diseñadas para que el personal de nuevo ingreso experimente y comprenda los pilares fundamentales de la empresa.

Viernes - Segunda Jornada

- Actividad: Continuación del entrenamiento interdepartamental en áreas relacionadas al puesto de trabajo de las personas de nuevo ingreso.
- Objetivo: Reforzar conocimientos específicos.
- Detalles: Una hora antes de finalizar la jornada laboral, se facilitará un espacio de diálogo, retroalimentación y seguimiento. Finalmente, se realizará una rifa y se compartirá un refrigerio para fomentar la interacción.

Sábado - Jornada Completa

- Actividad: Entrenamiento cruzado en sectores del hotel relacionados con el puesto de trabajo de las personas de nuevo ingreso.
- Objetivo: Reforzar el aprendizaje integral sobre los servicios ofrecidos en diferentes áreas del hotel.
- Detalles: Colaboradores participarán en actividades específicas para consolidar su conocimiento sobre los servicios ofrecidos en distintos sectores del hotel.

Ver anexo 4: Cronograma de Entrenamiento Interdepartamental.

Círculos de experiencias:

Se hará un círculo de experiencias con las personas colaboradoras de nuevo ingreso al finalizar la semana de entrenamiento interdepartamental para fomentar conexión, identidad de grupo y sentido de comunidad dicho acompañamiento se mantendrá agendado quince días después de la semana de inducción con la finalidad de compartir experiencias, observaciones,

percepciones y analizar áreas de mejora del proceso.

Procedimiento:

Recursos Humanos escogerá a una persona colaboradora con conocimiento de las generalidades de la empresa para ejercer la función de guiar y acompañar la experiencia de las personas de nuevo ingreso en el proceso de inducción y evacuar consultas relacionadas a información general del hotel, entre ellos: beneficios, incentivos y políticas.

Frecuencia y Horario de los círculos de experiencias:

- Se llevarán a cabo al cierre de la semana de inducción.
- Se agendará quince días después de cada inducción.
- Tendrá una duración de 35 minutos por sesión.

Guía de discusión: La guía de discusión contendrá los siguientes temas.

- Experiencias positivas desde la inducción.
- Observaciones relevantes sobre el entorno laboral.
- Percepciones sobre la cultura organizacional.
- Sugerencias y aspectos de mejora identificados.

D) EVALUACIÓN 45

En esta fase se evalúa el proceso de inducción con la aplicación de dos evaluaciones:

Evaluación de 45 días: Esta va enfocada en los 3 pilares de servicio aprendidos en Origen.

Fuente: Elaboración propia.

8.4.1 Dinámica - Fase de Recibimiento

Figura 20

Guía de procedimiento de la dinámica rompehielo

GUÍA DE PROCEDIMIENTO DINÁMICA ROMPE HIELO



Objetivo:
Fomentar la ayuda, la empatía, la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

<p>Materiales: No se requiere ningún material</p>	<p>Tiempo: 5 - 10 minutos</p>
--	--

Guía facilitador:

Normas: El que está en medio elige quién se tiene que cambiar (ardilla, árbol o todos). Aquel que se quede sin formar parte de un grupo, pasará al centro para dar las instrucciones.

Retahíla: No tiene una canción o constante, pero se repiten tres palabras: árbol, ardilla y terremoto.

Desarrollo:

En grupos de tres los participantes se agarran de la mano y uno se queda en medio de los dos. El participante que no tiene compañeros/as, se queda en medio y va diciendo: “¡ardilla!”. Los participantes que estén en medio de los dos se tienen que mover y buscar otro “árbol”. Si dice “¡árbol!", los árboles se mueven a buscar otra ardilla que permanece en el sitio. Si dice “¡terremoto!", todo el mundo se mueve, y así sucesivamente. El que se quede sin formar árbol o sin ser ardilla, queda en el medio y se sigue el juego.

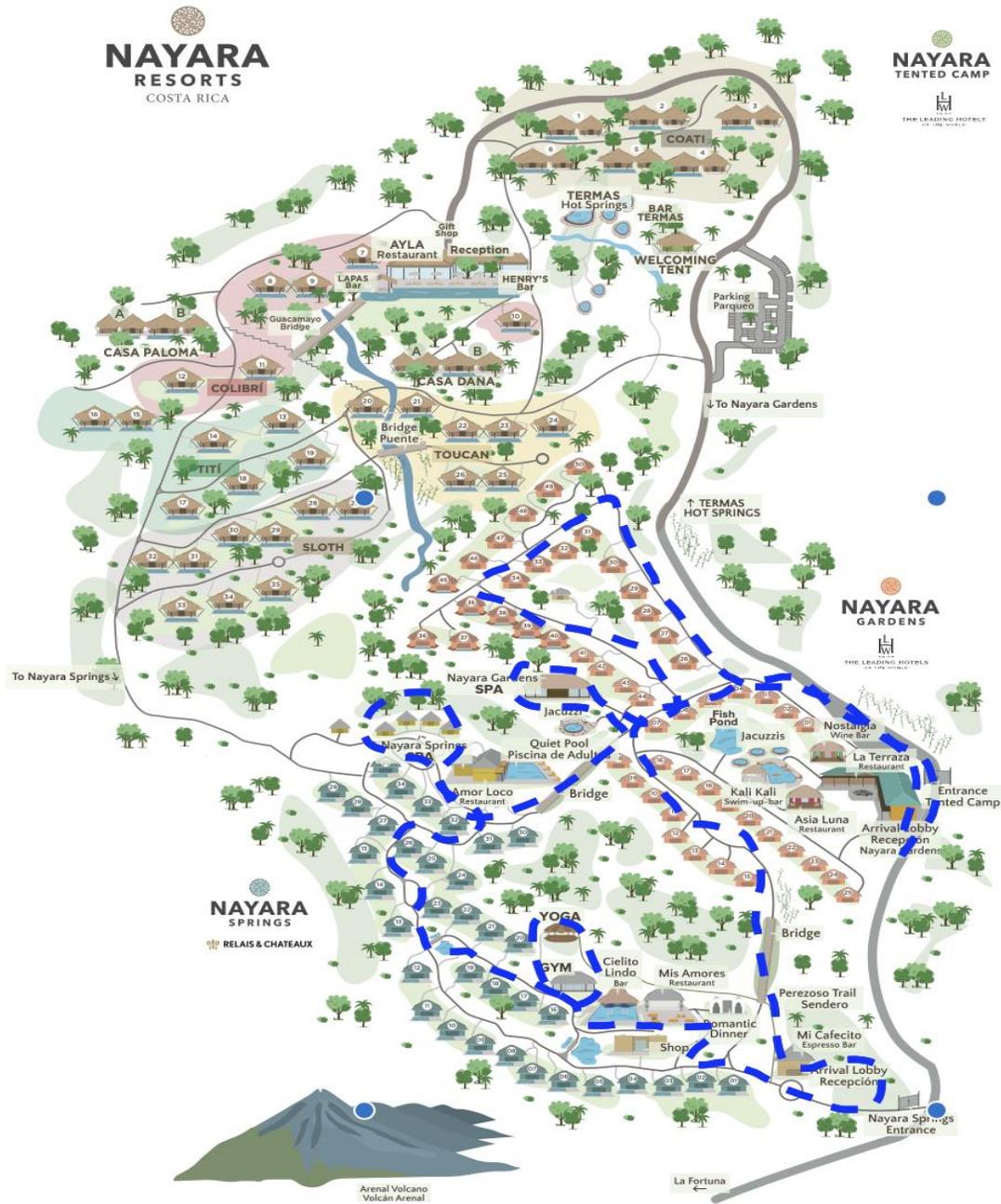
NAYARA RESORTS

Fuente: *Elaboración propia.*

8.4.2 Propuesta de Nueva Ruta de Recorrido de NG y NS día 1 - Fase de Recibimiento

Figura 21

Propuesta de nueva ruta de recorrido NG y NS

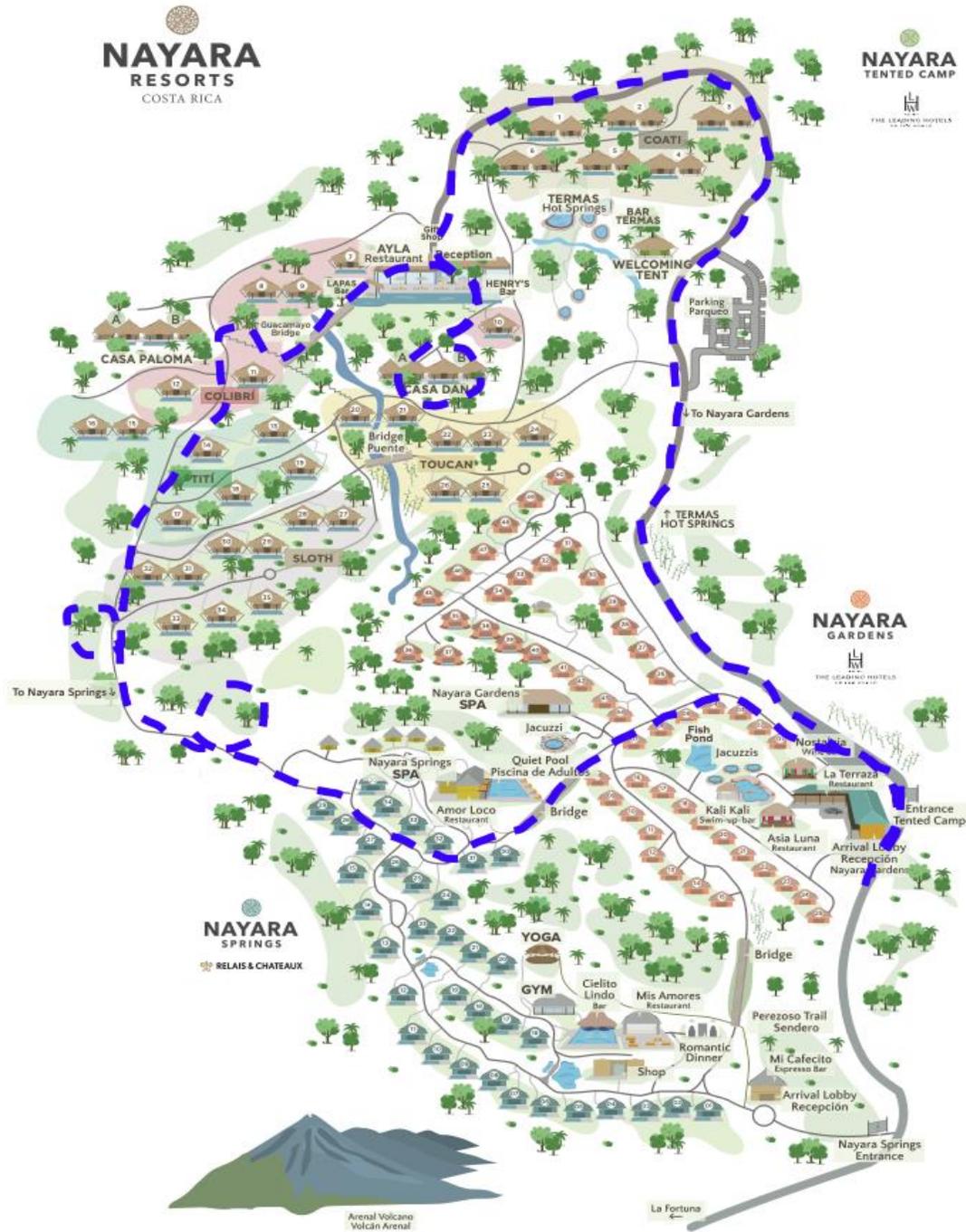


Fuente: Con base en información de la empresa.

8.4.3 Propuesta de Nueva Ruta de Recorrido de NTC día 2 - Fase de Recibimiento

Figura 22

Propuesta de nueva ruta de recorrido NTC



Fuente: Con base en información de la empresa.

8.4.4 Cronograma de Entrenamiento Interdepartamental - Fase Genérica

Figura 23

Cronograma de entrenamiento interdepartamental

DÍAS	JORNADAS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS
MARTES	Segunda Jornada	Entrenamiento cruzado en otras áreas y departamentos del hotel	Adquirir conocimientos sobre funciones de otros puestos de trabajo.
	Jornada completa	Continuación del entrenamiento cruzado interdepartamental con tareas genéricas.	Adquisición de conocimientos específicos de diversos departamentos.
MIÉRCOLES	Jornada completa	Entrenamiento cruzado en sectores del hotel relacionados con el puesto de trabajo.	Conocer los servicios ofrecidos en áreas específicas y adquirir aprendizaje integral.
JUEVES	Jornada completa	Capacitación de origen centrado en vivenciar los pilares de la empresa.	Integración de los valores y principios fundamentales de la organización.
VIERNES	Primera jornada	Continuación del entrenamiento interdepartamental en áreas relacionadas al puesto de trabajo.	Reforzamiento de conocimientos específicos
	Segunda jornada	Espacio de diálogo, retroalimentación y seguimiento. Rifa y refrigerio.	Conocer vivencias y percepciones, fomentar la interacción.
	*Hora previo a finalizar segunda jornada	Entrenamiento cruzado en sectores del hotel relacionados con el puesto de trabajo	Reforzamiento del aprendizaje integral sobre los servicios ofrecidos.
SÁBADO	Jornada completa		

Fuente: Elaboración propia.

8.4.5 Guía de Procedimiento de Gamificación

Cuadro 6

Guía de procedimiento de gamificación

<p>Objetivo:</p> <p>Gamificar el proceso de inducción como una estrategia para hacer que el aprendizaje sea más atractivo y motivador.</p>
<p>Elementos del juego:</p> <p>Mapa, niveles y puntos que serán representados por brazaletes de colores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Brazaletes blanco: representa 5 pts. ● Brazaletes azul: representa 10 pts. ● Brazaletes morado: representa 15 pts. ● Brazaletes verde: representa 20 pts. ● Brazaletes naranja: representa 25 pts. ● Brazaletes amarillo: representa 30 pts. ● Brazaletes rojo: representa 35 pts. <p>Los brazaletes se usarán para hacer un conteo de puntos al final de la semana de inducción, deberán ser devueltos por los jugadores.</p>
<p>1. Nivel uno: Desafío de bienvenida.</p> <p>Este se denominará el desafío de bienvenida el cual consiste en entregarle una guía de preguntas a las personas participantes para que interactúen. Deberán hacer una entrevista rápida con las preguntas a sus compañeros(as), buscando y anotando el nombre de la persona que asienta la acción descrita. Todas las personas participantes tendrán tres minutos para realizar las preguntas. El compañero que recopile más nombres recibe el mayor puntaje.</p> <p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La participación es voluntaria. ● No pueden repetir nombres en las respuestas de las preguntas. ● Pueden preguntar a todos los presentes, aunque no estén jugando. ● Pueden preguntarse entre jugadores. <p>Puntuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ganan 10 pts iniciales por participar y conocer a sus compañeros. ● No ganan pts si anotan de 1 a 3 nombres. ● Ganan 5 pts si anotan de 4 a 6 nombres. ● Ganan 10 pts si anotan de 7 a 9 nombres

- Ganan 15 pts si anotan de 10 a 12 nombres.
- Ganan 20 pts si anotan de 13 a 15 nombres.
- Ganan 25 pts si anotan de 16 a 18 nombres.
- Ganan 30 pts si anotan de 19 a 21 nombres.
- Ganan 35 pts si anotan de 22 a 25 nombres.

2. Nivel dos: Desafío de pistas.

El recorrido por la empresa va a acompañado de las pistas Nayara, que tiene la intención de hacer un recorrido interactivo y divertido que permita al personal recordar el nombre de las áreas del hotel que visitaron.

Instrucciones:

Al llegar a los centros de consumo, los visitantes verán en la entrada el nombre del lugar. Estos deberán leer las pistas y el que asocie las pistas de forma correcta tendrá puntos en cada intervención. Pueden participar en todas las pistas.

Puntuación:

En este nivel solo podrán obtener el brazalete de color blanco quienes ganen los 5 pts.

- Pista 1. No podemos empezar el recorrido sin llevar los colores de Nayara en nosotros. Dirígete a este lugar para iniciar tu recorrido.
- Pista 2. Ese sentimiento de lo que fue y ya no es, ese sentimiento de lo que se ha perdido, ese sentimiento de lo que pasó y se extraña.
- Pista 3. A veces nos ofrecen ir a China para hacernos un favor.
- Pista 4. Para conocer a una persona es importante primero conocer su corazón. Visita ese lugar en donde inicia el primer contacto con el cliente, que no es en persona.
- Pista 5. Tú tienes la llave de mi corazón.
- Pista 6. Hay paisajes exuberantes dentro del hotel, gracias al trabajo de la naturaleza y un equipo muy especial que se dedica día a día a dar color a las áreas.
- Pista 7. Las cosas limpias siempre son mejores y este lugar deja la ropa impecable.
- Pista 8. Siempre después de comer, la marea alcalina viene a visitarnos, asegúrate de tener una habitación.
- Pista 9. Maravíllate con el puente que NO está entre Tienes muchas novias y el ave nacional de Costa Rica.
- Pista 10. En Costa Rica hubo una batalla que quemó este lugar.
- Pista 11. Es el paraíso del descanso y la relajación con técnicas internacionales.
- Pista 12. Conjunto de técnicas de concentración derivadas de esta doctrina filosófica que se practican para conseguir un mayor control

físico y mental.

- Pista 13. Hay amores que matan y amores que te llevan al cielo.
- Pista 14. El amor es siempre bienvenido en nuestras vidas, en ocasiones hay amantes del café.

3. Nivel tres: Desafío de roles.

En este desafío tendrán la oportunidad de ganar puntos quienes participen en la capacitación origen, la cual tiene como objetivo dar a conocer los tres pilares de servicio.

Instrucciones:

- Pilar de Gentileza: En esta estación no ganarán puntos.
- Pilar de Pasión por el Trabajo: En esta estación se utiliza un juego de tiro al blanco. Ganarán las tres personas que tiren los dardos más cerca del blanco.

Puntuación:

- Tiro en el segundo anillo cerca del blanco: ganan 25 pts.
- Tiro en el primer anillo cerca del blanco: ganan 30 pts.
- Tiro en el blanco: ganan 35 pts.
- Pilar de Experiencias Únicas: En esta estación se dramatiza un guión que narra la visita de un huésped al hotel.

Una vez terminen de leer la historia se dan 15min a cada grupo para organizarse y dramatizar su versión de la historia con un efecto WOW.

Puntuación:

Obtendrán puntos quienes interpreten los siguientes personajes:

- Ganan 5 pts quién interprete al personaje: Botones.
- Ganan 5 pts quién interprete al personaje: Mucama.
- Ganan 10 pts quién interprete al personaje: Chofer que lleva el cliente al hotel.
- Ganan 15 pts quien interprete al personaje: Anfitrión de la recepción.
- Ganan 20 pts quién interprete al personaje: Recepcionista.
- Ganan 25 pts quién interprete al personaje: Salonero.
- Ganan 30 pts quién interprete al personaje: Chef.
- Ganan 35 pts quién interprete al personaje: Cliente.

4. Nivel 4: Desafío Interdepartamental.

En el entrenamiento interdepartamental los nuevos ingresos pasaron por 6 departamentos donde adquirieron conocimientos sobre funciones e información operativa de otros puestos.

Instrucciones:

En la pared habrán cartulinas para cada uno y se les entregarán marcadores. Cada participante deberá escoger un departamento que visitó en el entrenamiento interdepartamental, pasar al frente y describirlo en las cartulinas con información general, entre ellos productos y servicios.

- Los puntos de venta se pueden repetir en los jugadores.
- Todas las personas participantes deberán pasar al frente al mismo tiempo.
- No se podrán copiar las ideas. Si se les ve haciéndolo, se elimina esa idea.
- Tendrán 3 minutos para realizar la actividad.

Puntuación:

Ganará 20 pts solamente el jugador que tenga el mayor número de características del punto de venta que seleccionó.

Premio:

Al finalizar la semana de inducción, se hará un conteo de puntos por brazalete. El/La participante que haya recolectado el mayor número de puntos durante todo el juego, ganará un premio de una cena para 2 personas en el restaurante la Terraza.

Fuente: Elaboración propia.

Historia para dramatizar del nivel tres.

La persona va en un transporte privado hacia el hotel, son las 9:30 am y quedan aún 30 minutos más de recorrido. Se hospedarán en Nayara Gardens.

Ciente: Vengo de un paseo por Tamarindo y Bahía Drake. Mis últimos días decidí pasarlos en La Fortuna.

Ciente: Decidí venir de vacaciones a Costa Rica porque me dijeron que era un país muy ecológico y tengo una marca de cosméticos en el Reino Unido ecológica. Vine a buscar inspiración de los alrededores.

Ciente: Ya hice canopy, paddle boarding, catamarán y anduve en bicicleta.

También hice una clase de yoga privada. ¿Tendrías alguna otra recomendación?

De paso, soy vegana, ¿Será que tienen algún menú disponible para mí en el hotel? Espero que sí, porque muero de hambre.

Uno de mis principales problemas ha sido el internet, tengo que llamar a mis hijos y no he tenido conexión en lo que va del camino. Espero poder contactarlos antes de las 10am ya que tienen una presentación importante y necesito desearles suerte.

Amo a los niños, pero en realidad estas vacaciones he estado lejos de ellos y lo he amado. Tener tiempo de calidad y tranquilidad ha sido hermoso. Al menos por este viaje no quiero niños cerca. He venido con una necesidad intensa de conectar conmigo misma y tener tiempo para mí.

8.4.6 Lista de Chequeo para Propuesta de Rediseño del Proceso de Inducción

Cuadro 7

Lista de chequeo de propuesta de rediseño del proceso de inducción

Lista de Chequeo para Plan de Inducción Nayara Resorts			
Fase de Recibimiento			
	Tareas a Evaluar	Sí	No
1	La especialista de reclutamiento y selección contacta a la persona candidata que fue seleccionada.		
2	Se le brinda fecha para el inicio de labores.		
3	Se le brinda hora y lugar donde se presentaría el primer día.		
4	Se le brinda horario de transporte.		
5	Se le brinda información con las paradas establecidas del servicio de transporte.		
6	Se le brinda indicaciones sobre cómo debe ir vestida.		
7	Se le ofrece servicio de comedor.		
8	Se le indica qué tipo de pertenencias puede ingresar.		
9	Se le indica que puede traer candado para hacer uso de casillero para guardar pertenencias.		
10	El primer día de inducción se le brinda una calurosa bienvenida desde la entrada principal en puesto 1.		
11	Se informa al servicio de transporte que recibirán las personas colaboradoras de nuevo ingreso y por lo tanto, serán		

	admitidas sin cuestionamiento.		
12	Se indica vía whatsapp que al tomar el servicio de transporte deben de indicar que son de nuevo ingreso.		
13	El equipo de Recursos Humanos se presenta como los anfitriones del primer día.		
14	Se le recibe con un desayuno típico costarricense.		
15	El gerente resort está presente en el día uno para dar unas palabras de bienvenida.		
16	En ausencia del gerente resort, las palabras de bienvenida las da un gerente residente.		
17	Se le solicita documentación que traen impresa para los expedientes laborales.		
18	Se le facilita mapa impreso de las tres propiedades.		
19	Se le comparte usuario y contraseña para que ingresen a la plataforma de moodle donde encontrarán dos handbook.		
20	La gerente de Recursos Humanos brinda palabras de bienvenida, conexión y empatía.		
21	Se realiza una dinámica rompe hielo al finalizar el desayuno.		
22	En el día uno de inducción, se le facilita a la persona colaboradora un gafete que contiene su nombre.		
23	La encargada de capacitación y desarrollo entrega el cronograma de entrenamiento interdepartamental (cruzado) el primer día de inducción en cual se detallan aspectos como: nombre de los departamentos a visitar, horarios y nombre de la persona que les recibe.		

24	El primer día de inducción se graba su rostro en el reloj biométrico de marca de entrada y salida de labores.		
25	En el primer día de inducción, la encargada de capacitación y desarrollo entrega uniforme a las personas de nuevo ingreso.		
26	Se realiza recorrido por las instalaciones de la empresa para conocer los puntos de venta.		
27	Se hace una división de grupo cuando los nuevos ingresos superan 10 personas.		
28	Antes de iniciar el recorrido, se realiza una explicación sobre cómo hacer la lectura del mapa y señalización.		
29	El recorrido por las propiedades se hace de manera pausada.		
30	Durante el recorrido llevaban el mapa para ubicarse en las instalaciones.		
31	Se le solicita dar a conocer limitantes de salud antes de iniciar el recorrido.		
32	El recorrido inicia por dos propiedades el primer día: Nayara Springs y Nayara Gardens.		
33	Al finalizar el día 1 de inducción se le entregará un kit de ingreso a manera de regalía (lonchera - lapicero y block notas).		
34	El segundo día continúa con recorrido por la tercera propiedad Nayara Tented Camp.		
35	Se realiza un ejercicio de respiración profunda con los ojos cerrados en el bungalow para hacer yoga.		
36	El recorrido por la empresa va a acompañado de las pistas Nayara, que tiene la intención de		

	hacer un recorrido interactivo y divertido.		
37	En el segundo día de inducción se presenta una PPT para dar a conocer la información de la empresa.		
38	La persona colaboradora recibe información sobre la historia del Hotel Nayara Resorts y sus fundadores.		
39	La encargada de Recursos Humanos le informa a la persona colaboradora los objetivos y metas de la empresa.		
40	La persona colaboradora conoce el tipo de industria en la cual labora.		
41	La persona colaboradora recibe orientación sobre las áreas de trabajo y sus respectivos servicios.		
42	Se le explica a la persona de nuevo ingreso los horarios de servicio.		
43	Se le brinda lineamientos generales de la empresa sobre horarios de trabajo.		
44	Se le brinda lineamientos generales de la empresa sobre el trámite de banco para pago salarial (obtención de tarjeta).		
45	Se le brinda lineamientos generales de la empresa sobre la vestimenta y presentación personal.		
46	La encargada de formación y desarrollo indica el código de vestimenta permitido a usar durante el tiempo del entrenamiento interdepartamental.		
47	Se le brinda lineamientos generales de la empresa sobre el costo de alimentación y las normas de uso del comedor.		

48	Se le brinda lineamientos generales de la empresa sobre qué se debe hacer en caso de emergencia.		
49	Se le brinda lineamientos generales de la empresa sobre cómo justificar las ausencias y tardías al trabajo.		
50	Se le brinda lineamientos generales de la empresa sobre las normas de seguridad.		
51	Se le brinda lineamientos generales de la empresa sobre las normas de uso de áreas de servicio para el personal (duchas y casilleros).		
52	Se le brinda lineamientos generales de la empresa sobre las actividades y grupos recreativos de la empresa.		
53	Se le brinda lineamientos generales de la empresa sobre cómo se obtienen los beneficios e incentivos.		
Fase de Inducción Genérica			
	Tareas a Evaluar	Sí	No
1	El entrenamiento interdepartamental (cruzado) empieza el segundo día de inducción.		
2	La encargada de capacitación y desarrollo facilita a la persona colaboradora información relacionada con la integración a la cultura empresarial.		
3	A lo largo del entrenamiento interdepartamental, las personas colaboradoras visitan durante 5 días las áreas que tienen más relación con sus puestos de trabajo y otras áreas vinculantes.		
4	Se cumple con el horario establecido de 8:00 am a 4:00 pm para la ejecución del		

	entrenamiento interdepartamental.		
5	La capacitación de "Origen" cumple con las 4 horas establecidas en el programa de inducción.		
6	Los(as) líderes de la empresa imparten la capacitación "Origen".		
7	Se imparte información sobre los pilares de servicio de la empresa durante la capacitación "Origen".		
8	El martes, durante la segunda jornada laboral, se iniciará con el entrenamiento cruzado en otras áreas y departamentos del hotel en puestos de mayor vinculación con el puesto de trabajo de la persona de nuevo ingreso.		
9	El miércoles se dará continuidad con el entrenamiento cruzado interdepartamental en otras áreas y departamentos del hotel en puestos de mayor vinculación con el puesto de trabajo de la persona de nuevo ingreso.		
10	El jueves se iniciará con el entrenamiento cruzado en sectores del hotel relacionados de forma directa con el puesto de trabajo de las personas de nuevo ingreso.		
11	Durante la primera jornada del viernes se realizará la capacitación de origen con actividades centradas en vivenciar los pilares de la empresa.		
12	Durante la segunda jornada del viernes, se dará continuidad con el entrenamiento interdepartamental en áreas relacionadas al puesto de trabajo de las personas de nuevo ingreso.		
13	Una hora antes de finalizar la jornada laboral del viernes, se facilitará un espacio de diálogo, retroalimentación y seguimiento. En este espacio se realizará una rifa y se compartirá un refrigerio.		
14	Durante el sábado, se realizará un		

	entrenamiento cruzado en sectores del hotel relacionados con el puesto de trabajo de las personas de nuevo ingreso.		
15	Al finalizar la semana de entrenamiento interdepartamental, se hará un círculo de experiencias con las personas colaboradoras de nuevo ingreso.		
16	El departamento de Recursos Humanos escogerá a una persona colaboradora con conocimiento de las generalidades de la empresa para guiar y acompañar la experiencia de los colaboradores y evacuar dudas relacionadas a información general del hotel: incentivos, beneficios y políticas.		
17	Los círculos de experiencia se llevarán a cabo al cierre de la semana de inducción.		
18	Los círculos de experiencia se agendarán 15 días antes después de cada inducción.		
19	Los círculos de experiencia tendrán una duración de 35 minutos por sesión.		
20	En las guías de discusión se valorarán las experiencias, observaciones, percepciones y aspectos de mejora de las personas de nuevo ingreso.		
Fase de Evaluación de 45			
	Tareas a Evaluar	Sí	No
1	Los(as) supervisores(as) de área realizan una evaluación a la persona colaboradora enfocada en los tres pilares del servicio a los 45 días		

Fuente: Elaboración propia.