



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA
DE MENTORÍA EN EL PROCESO DE
INDUCCIÓN PARA OPERARIOS EN UNA
EMPRESA DE CALZADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE LIMA
METROPOLITANA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN PSICOLOGÍA

GRISBY SORAYA AGUILAR SANCHEZ

LIMA – PERÚ

2022

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MENTORÍA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA OPERARIOS EN UNA EMPRESA DE CALZADOS EN EL DEPARTAMENTO DE LIMA METROPOLITANA

by Grisby Soraya Aguilar Sanchez

Submission date: 08-May-2024 11:17AM (UTC-0500)
Submission ID: 2374334161
File name: Aguilar_Sanchez_-_TSP.docx (717.53K)
Word count: 21182
Character count: 111983

Juan Javier Ruiz Santamaria

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MENTORÍA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN PARA OPERARIOS EN UNA EMPRESA DE CALZADOS EN EL DEPARTAMENTO DE LIMA METROPOLITANA

ORIGINALITY REPORT

Juan Javier Ruiz Santamaria

10%

SIMILARITY INDEX

10%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorio.usmp.edu.pe Internet Source	1%
2	www.coursehero.com Internet Source	1%
3	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	1%
4	www.clubensayos.com Internet Source	<1%
5	repositorio.unap.edu.pe Internet Source	<1%
6	hdl.handle.net Internet Source	<1%
7	repositorio.unsa.edu.pe Internet Source	<1%
8	es.slideshare.net Internet Source	<1%

MIEMBROS DEL JURADO

MG. DORIS RUIZ CHAVEZ

Presidente

MG. JORGE MANUEL MENDOZA CASTILLO

Vocal

MG. ADOLFO AGUINAGA ALVAREZ

Secretario

ASESOR DEL TRABAJO

MG. JUAN JAVIER RUIZ SANTAMARIA

DEDICATORIA

El presente trabajo de suficiencia profesional se la dedico a mi madre que, con tanto esfuerzo y compromiso, se aseguró que pudiera culminar sin mayor problema con mis estudios universitarios y hoy es la responsable de mis logros profesionales.

A mi padre y hermana, que de una u otra manera siempre han confiado en mis capacidades y han estado ahí para animarme a continuar con todo aquello que decido emprender.

A mis amigas Anita, Paola, Lynn, Lissy y Tania que siempre han estado motivándome para poder culminar con este trabajo de suficiencia profesional y por demostrar su amor por mi humilde persona.

AGRADECIMIENTOS

A la universidad Cayetano Heredia por los conocimientos que me ofrecieron durante los años de estudio de la carrera y por la exigencia impartida, ya que ello me distingue ahora en el ámbito profesional.

A mis profesores, por la dedicación y metodología que utilizaron para poder lograr que hoy en día sea una profesional que no se conforma con los procesos que encuentra en el ámbito laboral, sino que busca siempre las oportunidades de mejoras y la implementación de nuevos procesos.

A mi asesor, por la presión y exigencia que tuvo conmigo, motivándome a cumplir con los plazos pese a las complicaciones del día a día.

A mi hermana, por ser la motivación más grande en mi vida para elegir estudiar esta carrera y por la sensibilidad que ha desarrollado en mí.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO	4
1.1 Descripción de la Empresa.....	4
.....	5
1.1.1 Misión	6
1.1.2 Visión	6
1.1.3 Objetivos Estratégicos.....	6
1.1.4 Valores Corporativos	7
1.1.5 Análisis FODA.....	7
1.1.5.1 Matriz FODA.....	10
1.2 Experiencia profesional.....	11
1.2.1 Perfil de Puesto Desempeñado.....	12
1.2.1.1 Título del Puesto:.....	12
1.2.1.2 Área:	12
1.2.1.3 Misión del Puesto:	12
1.2.1.4 Responsabilidades:	13
1.2.1.5 Relaciones internas:.....	14
1.2.1.6 Relaciones externas:	14
1.2.1.7 Competencias Genéricas:	14

1.2.1.8	Competencias Específicas:	14
1.2.2	Organigrama de la Empresa y del Área	15
1.2.3	Plan de Trabajo	17
1.2.3.1	Generalidades	17
1.2.3.1.1	Nombre de la Sede.....	17
1.2.3.1.2	Ubicación y Dirección.....	17
1.2.3.1.3	Área y Duración del Trabajo	17
1.2.3.1.4	Horario Laboral	17
1.2.3.1.5	Supervisión	17
1.2.3.2	Actividades Generales	17
1.2.3.2.1	Diagnóstico Situacional.....	17
1.2.3.2.2	Actividades Realizadas.....	18
1.2.3.2.3	Investigación.....	18
1.2.3.3	Recursos	18
1.2.3.3.1	Recursos Humanos	18
1.2.3.3.2	Recursos Materiales.....	19
1.2.3.4	Cronograma de actividades	19
1.2.4	Descripción del Área de Trabajo.....	20
1.3	Delimitación del área de trabajo	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		21
1.4	Inducción Laboral	21

1.4.1	Importancia y ventajas de implementar un proceso de Inducción	23
1.4.2	Importancia de la inducción en el proceso de socialización ...	25
1.5	Etapas del proceso de inducción	26
1.6	Importancia de asignar un Mentor durante el proceso de Inducción ..	28
1.7	El Onboarding más allá de la inducción clásica.....	33
1.8	Estudios de investigaciones acerca de la problemática a nivel nacional e internacional	36
1.8.1	Estudios sobre inducción a nivel internacional.....	36
1.8.2	Estudios sobre inducción a nivel nacional	38
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		40
1.9	Contextualización del problema.....	40
1.9.1	Problema de estudio	40
1.9.2	Estrategias de Evaluación y Medición de la Problemática	43
1.9.2.1	Indicador de Rotación Temprana.	43
1.9.2.2	Encuesta de salida.....	44
1.9.2.3	Focus Group con los Líderes de las Áreas de Producción.....	45
1.9.3	Procedimiento de la evaluación	47
1.9.4	Diagnóstico del problema: Reporte (resultados encontrados).48	
1.9.4.1	Revisión anual del indicador de rotación temprana .49	
1.9.4.2	Resultados de las encuestas de salidas del año 2017 52	

1.9.4.3	Focus Group con los Líderes de las Áreas de Producción.....	58
1.10	Intervención.....	62
1.10.1	Problema Delimitado	62
1.10.2	Objetivos de la intervención.....	64
1.10.2.1	Objetivo General.	64
1.10.2.2	Objetivos Específicos.	64
1.10.3	Selección y sustento de la metodología	64
1.10.3.1	Creación Del Perfil del Hermano Mayor.....	66
1.10.3.2	Definición de las funciones del hermano mayor y tiempo de duración.....	67
1.10.3.3	Identificación De Los Hermanos Mayores.....	70
1.10.3.4	Capacitación de los hermanos mayores.....	72
1.10.3.5	Ejecución de la implementación del hermano mayor dentro del proceso de inducción.....	73
1.10.3.6	Evaluación y seguimiento del proceso.	78
1.10.4	Descripción del plan de intervención.....	83
1.10.5	Indicadores de logro.....	86
1.10.6	Monitoreo y evaluación de la intervención.....	87
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		92
1.11	Resultados	92

1.11.1	Resultados de la Encuesta de Satisfacción del Programa Hermano Mayor	94
1.11.2	Resultados de la Encuesta de Satisfacción General de la Inducción	99
1.11.3	Resultados de la Encuesta Valoración de mi Experiencia como Hermano Mayor	102
1.11.4	Resultados de la Reunión Final del Primer Semestre del Programa Hermano Mayor.....	106
1.11.5	Análisis de Resultados	108
1.12	Reflexión de la experiencia.....	110
1.12.1	Limitaciones Encontradas en el Proceso de Intervención	110
1.12.2	Impacto de los Resultados en la Organización	111
1.12.3	Aporte en el Área Psicológica y en el Contexto	113
1.12.4	Demandas Profesionales Requeridas	115
1.12.5	Autoevaluación y Autocrítica Personal e Institucional	116
	RECOMENDACIONES	118
	CONCLUSIONES	120
	REFERENCIAS	122

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Porcentaje de rotación temprana por área - 2017</i>	50
Tabla 2 <i>Cronograma de Trabajo – 2018</i>	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Línea de Tiempo de la Empresa</i>	5
Figura 2 <i>Matriz Foda De La Empresa</i>	11
Figura 3 <i>Organigrama General de la Organización</i>	15
Figura 4 <i>Organigrama del Área de Gestión de la Calidad y Desarrollo Humano</i>	16
Figura 5 <i>Organigrama del Plan de Trabajo 2018 I -II</i>	19
Figura 6 <i>Proceso de Inducción Laboral Actual</i>	42
Figura 7 <i>¿Cuál fue el Motivo por el que Saliste de la Empresa?</i>	53
Figura 8 <i>Calificación de los Distintos Aspectos de la Empresa (5 = Muy bueno , 1=Malo)</i>	54
Figura 9 <i>Nivel de Satisfacción de la Experiencia de Trabajo en la Empresa</i>	55
Figura 10 <i>Porcentaje de Personas que Volverían a Trabajar en la Empresa</i>	55
Figura 11 <i>Porcentaje de Personas que Recomendarían Trabajar en la Empresa</i>	56
Figura 12 <i>Aspectos que los Ex Colaboradores indican que más les gustó de la Empresa</i>	57
Figura 13 <i>Aspectos que los Ex Colaboradores indican que menos les gustó de la Empresa</i>	57
Figura 14 <i>Sugerencias de Mejoras que indican los Ex Colaboradores</i>	58
Figura 15 <i>Proceso de Inducción Mejorado - Implementación del Hermano Mayor</i> ..	73
Figura 16 <i>Nivel de Satisfacción por el esfuerzo que mostró su Hermano Mayor ante las dudas que tenía</i>	95

Figura 17 Nivel de Satisfacción por la preocupación que mostró su hermano mayor por sus resultados	95
Figura 18 Nivel de Satisfacción por la preocupación que mostró su hermano mayor por saber cómo se sentía.....	96
Figura 19 Nivel de Satisfacción por el apoyo recibido para que se relacionara con sus compañeros	97
Figura 20 Nivel de Satisfacción por el apoyo recibido por los demás hermanos mayores	98
Figura 21 Nivel de Satisfacción por el apoyo recibido por su hermano mayor	98
Figura 22	99
Figura 23 El tiempo y etapas de inducción son los adecuados.....	100
Figura 24 Tuvo el soporte adecuado para resolver dudas o consultas	101
Figura 25 El proceso facilitó mi adaptación a la organización.....	101
Figura 26 Satisfacción con el proceso de inducción.....	102
Figura 27 Satisfacción con la Experiencia como Hermano Mayor	103
Figura 28 Tuve las herramientas para desempeñar mi rol de Hermano Mayor	103
Figura 29 Recibí el apoyo del supervisor para cumplir con mi rol	104
Figura 30 Los demás hermanos mayores de mi área han apoyado	105
Figura 31 Siento que el colaborador que se me asignó estuvo conforme con mi apoyo	105
Figura 32 Siento que he ayudado a retener al personal	106

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional muestra el impacto que ha tenido la implementación de la figura del mentor dentro del proceso de inducción para operarios de una empresa de calzados de Lima Metropolitana. En la etapa de diagnóstico, si bien se encontraron evidencias de que había problemas diversos por los que un colaborador se retiraba de la empresa, algo en lo que el área de Desarrollo Humano podía trabajar era en mejorar el proceso de inducción que ya se tenía implementado y que resulta no estaba realizándose de la forma adecuada. Una vez definido el problema, se realizó la intervención, que se resume en la creación del perfil del mentor o llamado en el presente trabajo “hermano mayor”, seguido por la definición de funciones del hermano mayor, la identificación de los hermanos mayores y su capacitación, para finalmente dar paso a la ejecución, evaluación y seguimiento del proceso. En los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que los nuevos colaboradores estaban satisfechos con el proceso de inducción y con el acompañamiento del hermano mayor asignado, además, consideraban que la inducción facilitó su adaptación a la organización, asimismo, los colaboradores que fueron elegidos como hermanos mayores consideraban que habían ayudado a retener al personal, contribuyendo a sí con la organización. Finalmente, las conclusiones indican que reforzar el proceso de inducción con la figura del hermano mayor permite que el nuevo colaborador finalizado su etapa de acompañamiento tenga las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente su cargo de manera independiente.

Palabras Claves: socialización, integración, proceso, mentor, inducción,
Onboarding

ABSTRACT

The present study work for professional sufficiency shows the impact of a mentor figure in the implementation of induction process for operators of a footwear company in Lima. The diagnosis stage, although evidence was found that there were various problems for which a employee left the company, the Human Development Resource identify could work to improve the induction process that had already been implemented, which one was not being done properly. Once the problem was defined, the intervention was carried out, which is summarized in the creation of the mentor profile or called in the present work "Older brother", followed by the definition of functions of the older brother, the identification of the employee on charged and their training, to finally begins with the execution, evaluation and monitoring of the process. In the results obtained, it was possible to show that the new employees were satisfied with the induction process and with the accompaniment of the assigned older brother. In addition, they considered that the induction facilitated their adaptation to the organization, likewise, the employees who were chosen as brothers, the older ones considered that they had helped to retain the staff, thus contributing to the organization. Finally, the conclusions indicate that reinforcing the induction process with the figure of the older brother allows the new collaborator, who has completed his accompaniment stage, to have the necessary skills and knowledge to adequately perform his position independently.

Keywords: Socialization, integration, process, mentoring, induction, knowledge transfer.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, diversas investigaciones a nivel nacional e internacional se encuentran interesadas en estudiar como los programas de inducción, integración o también llamados de acogida que diseñan las organizaciones logran tener un impacto positivo en diversos aspectos, tales como la reducción de rotación, incremento en el desempeño laboral, la pronta adaptación del colaborador a los valores y cultura de la organización, entre otros aspectos más.

En este punto, es preciso mencionar que cuando una persona ingresa por primera vez a laborar en una organización, viene cargada de muchas expectativas relacionadas al ambiente laboral que encontrará, al tipo de trabajo que realizará, a las personas con las que se relacionará y demás aspectos propios del lugar, por ello, es comprensible pensar que estas expectativas estén cargadas de miedos y ansiedades, ya que en definitiva el ser humano espera poder integrarse con éxito y ser parte activa de este nuevo entorno laboral, es en este aspecto que cobra importancia la realización de un proceso de inducción adecuado a la organización, tal como refiere Bermúdez (2011), muchos directivos interrogados sobre la importancia de los procesos de inducción en las organizaciones, señalan que este proceso es necesario para lograr la adaptación y el ajuste del nuevo colaborador a la organización, asimismo indican que estos procesos ayudan a minimizar los temores y ansiedades y a acelerar el sentido de gratitud o compromiso, logrando que su contribución será rápida y efectiva (p. 122).

En los últimos años también, se ha estado introduciendo el término Onboarding como un nivel más a los procesos de inducción tradicionales y es que tal como indica Benayas (2018) citado por Quijije (2019), el Onboarding promueve que el nuevo colaborador se sienta acompañado por un periodo de tiempo, el cual le permitirá que fortalezca el sentido de pertenencia con la organización (p.27).

Para lograr que el nuevo colaborador se sienta acompañado, muchos de los procesos de Onboarding ven como oportuno implementar la participación de un mentor elegido del grupo de colaboradores, para dicha labor. El mentor como lo indica Mejía (2012, como se citó en Ayora,2016), es quien nutre en base a su experiencia y conocimientos al nuevo colaborador, y se convierte durante el proceso, en apoyo, fuente de inspiración y motivación del nuevo colaborador (p.17). Por otro lado, como ya se ha indicado, el mismo proceso de ingresar a una nueva organización puede ser estresante y en alguna medida agobiante para el nuevo colaborador, sin embargo, apoyar parte de las responsabilidades de la inducción específica en una persona dentro del equipo que tenga de pronto un cargo similar al personal de nuevo ingreso, proporcionan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad (Werther y Davis, 2008, p.236)

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se titula “Implementación de un programa de mentoría en el proceso de inducción para operarios de una empresa de calzados en el Departamento de Lima Metropolitana” y tiene por finalidad demostrar que al complementar el proceso de inducción con la participación de un mentor para el acompañamiento durante la etapa de integración del nuevo colaborador, asegurará la

satisfacción del proceso de inducción y tendrá una repercusión importante en la adaptación del nuevo colaborador.

Para efectos de la organización del presente trabajo, este ha sido dividido en 4 capítulos, los cuáles se describen a continuación: en el primer capítulo se describe la experiencia profesional y el contexto en el que se desarrolla la implementación del mentor (hermano mayor) dentro del proceso de inducción de la organización, así como la delimitación del área de trabajo. En el segundo capítulo se aborda el marco teórico que sustenta la problemática y las variables abordadas, además se describen investigaciones que abarcan la problemática a nivel nacional e internacional. En el tercer capítulo, se hace el análisis de la problemática, se indican que instrumentos se utilizaron para llegar al problema y como fue el proceso, en la segunda parte del presente capítulo se describen las estrategias de intervención y por último en cuarto capítulo se exponen los resultados de la intervención y se mencionan las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1.1 Descripción de la Empresa

La empresa de fabricación de calzados en la que se basa el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, es una organización líder en el rubro de calzados, con 57 años en el mercado peruano que maneja una variedad de reconocidas marcas, ya posicionadas.

Su marca emblema es CALIMOD, además de otras marcas como Calimod Fame y Children´s Club, todos elaborados con cuero nacional.

La historia se inicia en el año 1964 cuando se constituye la empresa, unos años después en 1966 la integran nuevos accionistas con el fin de impulsar modernas tecnologías a la industria del calzado de esa época. Después de un poco más de 10 años, en 1977 la empresa adquiere un local propio en el distrito de Ate con el fin de ampliar e instalar más puntos de producción, sin embargo, es después de 4 años que recién hacen el traslado hacia esa planta. Hasta la actualidad esta es la única planta en la que se desarrollan todas las marcas de la empresa. En el año 1982 la empresa lanza la marca CALIMOD, marca que hasta la actualidad se encuentra vigente en el mercado nacional y goza del reconocimiento. En el 2000 la empresa reconoce que es necesario hacer cambios e incluir nuevas propuestas de valor para que sigan estando vigentes en el mercado, es así, que inician una nueva etapa adquiriendo franquicias como Disney y Marvel, las cuales llegan a cumplir el cometido y logran que entre el 2006 y el 2014 la

empresa alcance su máxima expansión en el mercado nacional y la consolidación de su marca emblema.

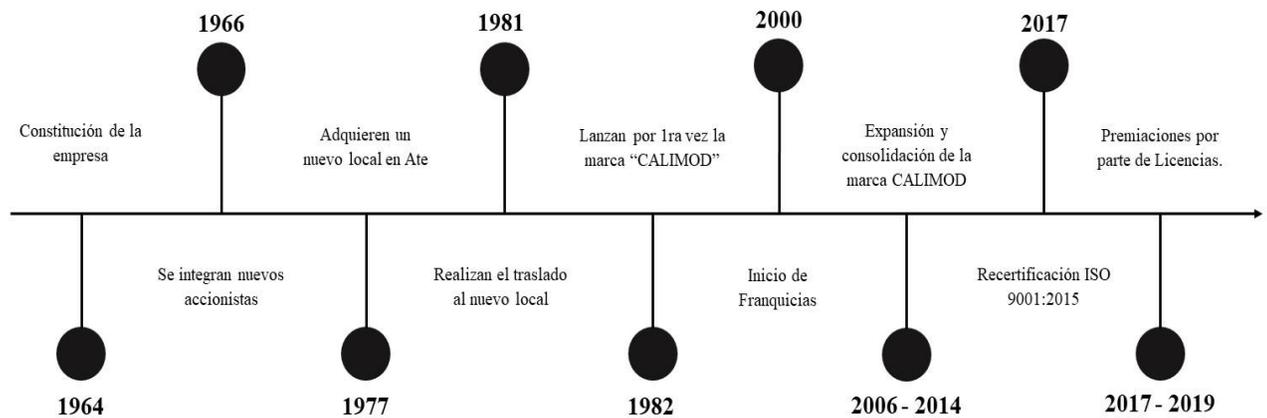
Uno de sus máximos y recientes logros se dio en el 2017 con la Recertificación ISO 9001:2015, demostrando una vez más que sus procesos y por ende sus productos cumplen con altos estándares de calidad que estas normas exigen.

Finalmente, la empresa en estos último 3 años ha logrado ser reconocidos con premios por parte de las licencias gracias a su creatividad e innovación.

A continuación, la Figura 1 muestra la línea de tiempo de la empresa desde su constitución.

Figura 1

Línea de Tiempo de la Empresa



1.1.1 Misión

“Somos una empresa del rubro de calzado, que genera desarrollo para nuestros colaboradores y valor a los proveedores y clientes a través de la fabricación y comercialización de productos que satisfacen las exigencias del mercado”

1.1.2 Visión

“Ser Líderes a nivel nacional y protagonistas en Sudamérica en la fabricación y comercialización de calzados y complementos, diferenciados y competitivos, enfocados en el cliente y en una cadena de valor apoyados en la tecnología e innovación”

Ser la empresa más competitiva del sector calzado a nivel nacional con alcance internacional

1.1.3 Objetivos Estratégicos

- Profesionalizar la gestión del negocio, desarrollando el talento y la tecnología, facilitando una respuesta oportuna y de calidad del mercado.
- Desarrollar competencias clave en los diferentes actores del grupo, transformándolos en líderes orientados a la mejora continua.
- Generar una organización enfocada en el cliente y el consumidor, para atraerlo, desarrollarlo y fidelizarlo.
- Orientarse a nuevos negocios, evaluando su potencial y desarrollando capacidades que garanticen su viabilidad.

1.1.4 Valores Corporativos

- Respeto /confianza
- Compromiso
- Innovación y espíritu de superación
- Espíritu de equipo
- Ambiente de trabajo

1.1.5 Análisis FODA

A continuación, se describen las fortalezas:

1. La empresa es reconocida por comercializar calzados 100% cuero, con duración y calidad garantizada.
2. La empresa cuenta con la certificación ISO 9001:2015, que garantiza que todos sus procesos son desarrollados bajo un exigente sistema de calidad.
3. La empresa tiene más de 56 años en el mercado nacional y goza de la solidez y el prestigio que los años en el rubro le han otorgado.
4. La empresa tiene presencia en todos los canales de comercialización a nivel nacional.
5. La empresa tiene a su disposición diversos proveedores de materia prima y accesorios.
6. La empresa ha recibido distinciones y premiaciones por parte de los licenciatarios gracias a su creatividad e innovación.

7. La empresa asume los costos de capacitación del personal que considera que tiene potencial para seguir aportando de manera positiva a la empresa.

A continuación, se describen las Oportunidades:

1. Existencia variada en el mercado de proveedores de cueros de buena calidad.
2. La alta demanda del tipo de productos que fabricamos en el mercado nacional.
3. Aparición constante de nuevos canales de distribución para el rubro de calzados.
4. Existencia variada de proveedores nacionales e internacionales que ofrecen accesorios novedosos y a bajo costo.
5. Creación constante de centros comerciales que podrían ser foco de nuevas tiendas.
6. Crecimiento de emprendedores del calzado y de moda en general que podrían convertirse en potenciales clientes.
7. Variedad de productos que podrían ser complemento del producto que comercializamos, lo que podría hacer que el negocio siga siendo atractivo.
8. En la actualidad hay más personas interesadas en el modelaje de calzados, brindando una mirada más moderna al sector.

A continuación, se describen las Debilidades:

1. El aumento salarial por cambio de categoría en las áreas de producción no resulta ser atractivo para el personal obrero.
2. Rigidez en los horarios de ingreso del personal, lo que ocasiona el ausentismo o falta de motivación.
3. Personal obrero con poca apertura a demostrar compañerismo y colaboración con el personal de nuevo ingreso.
4. Falta de capacitación de las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.
5. Prácticas inadecuadas de comportamiento que se repite en el personal obrero (impuntualidad, faltas, etc).
6. Falta de organización en los distintos procesos de la empresa.
7. Poca inversión en el desarrollo de estrategias digitales.
8. Presupuestos bajos para las distintas áreas de la organización, lo que impide el desarrollo de estrategias que impulsen el logro de sus objetivos.
9. Exigencias altas en la contratación de personal administrativo, pero con oferta económica por debajo del mercado.
10. Lanzamiento de modelos propios de su marca emblema que no logran el impacto deseado.

A continuación, se describen las Amenazas:

1. Empresas de fabricación cerca de la planta con mejores ofertas económicas para el personal obrero.
2. Ofertas económicas más atractivas por parte de otras empresas del rubro.
3. Problemas de salud de los familiares del personal obrero que motiva el retorno a sus ciudades de origen.
4. Incremento del costo de alquiler de cuartos, que motiva la mudanza del personal a otras zonas de Lima o el retorno a sus ciudades de origen.
5. Mayor inversión en estrategias digitales por parte de otras empresas del rubro.
6. Ingreso constante de nuevas marcas importadas de calzados a precios más económicos y de modelaje variado.
7. Falta de capacidad de producción de las empresas que proporcionan la materia prima.
8. Políticas económicas enfocadas en el aumento progresivo del sueldo mínimo en el país.

1.1.5.1 Matriz FODA

A continuación, la figura 2 muestra la matriz Foda producto de la definición de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la empresa, con esta matriz, se pudo determinar algunas estrategias necesarias de desplegar a fin de reducir las debilidades y amenazas.

Figura 2

Matriz Foda De La Empresa

FACTORES INTERNOS FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa es reconocida por comercializar calzados 100% cuero, con duración y calidad garantizada. 2. La empresa cuenta con la certificación ISO 9001:2015, que garantiza que todos sus procesos son desarrollados bajo un exigente sistema de calidad. 3. La empresa tiene más de 56 años en el mercado nacional y goza de la solidez y el prestigio que los años en el rubro le han otorgado. 4. La empresa tiene presencia en todos los canales de comercialización a nivel nacional. 5. La empresa tiene a su disposición proveedores de materia prima y accesorios. 6. La empresa ha recibido distinciones y premiaciones por parte de los licenciatarios gracias a su creatividad e innovación. 7. La empresa asume los costos de capacitación del personal que considera que tiene potencial para seguir aportando de manera positiva a la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El aumento salarial por cambio de categoría en las áreas de producción no resulta ser atractivo para el personal obrero. 2. Rigidez en los horarios de ingreso del personal, lo que ocasiona el ausentismo o falta de motivación. 3. Personal obrero con poca apertura a demostrar compañarismo y colaboración con el personal de nuevo ingreso. 4. Falta de capacitación de las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo. 5. Prácticas inadecuadas de comportamiento que se repite en el personal obrero (impuntualidad, faltas, etc). 6. Falta de organización en los distintos procesos de la empresa. 7. Poca inversión en el desarrollo de estrategias digitales. 8. Presupuestos bajos para las distintas áreas de la organización. 9. Exigencias altas en la contratación de personal administrativo, pero con oferta económica por debajo del mercado. 10. Lanzamiento de modelos propios de su marca emblema que no logran el impacto deseado.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia variada en el mercado de proveedores de cueros de buena calidad. 2. La alta demanda del tipo de productos que fabricamos en el mercado nacional. 3. Aparición constante de nuevos canales de distribución para el rubro de calzados. 4. Existencia variada de proveedores nacionales e internacionales que ofrecen accesorios novedosos y a bajo costo. 5. Creación constante de centros comerciales que podrían ser foco de nuevas tiendas. 6. Crecimiento de emprendedores del calzado y de moda en general que podrían convertirse en potenciales clientes. 7. Variedad de productos que podrían ser complemento del producto que comercializamos, lo que podría hacer que el negocio siga siendo atractivo. 8. En la actualidad hay más personas interesadas en el modelaje de calzados, brindando una mirada más moderna al sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar con los nuevos centros comerciales, mejores lugares para la apertura de tiendas. 2. Solicitar a los influencers de moda que se enfoquen en combinar nuestros productos con complementos y así recoger información que nos permita ver futuro nicho de negocio. 3. Profesionalizar a la empresa a través del refuerzo de creación de perfiles de LinkedIn por parte de los colaboradores. 4. Actualizar la página de la empresa con los premios y certificaciones que ha alcanzado. 5. Reforzar a través de la página y eventos que organice externamente la inversión que realiza en capacitación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar en la propuesta laboral que el trabajo es fijo y duradero. 2. Mayores capacitaciones de modelaje para el personal y capacitación del área de producto en tendencias. 3. Capacitar al personal en el desarrollo de negocios digitales y proponer descuentos especiales para que los colaboradores puedan ser promotores de la marca. 4. Realizar alianzas con institutos que enseñan modelaje de calzados para recibir personas con propuestas más frescas en diseños. 5. Realizar búsqueda nueva de proveedores a fin de reducir los gastos y ser más competitivos. 6. Establecer un presupuesto anual para el desarrollo de estrategias digitales a fin de lograr mayor acceso a emprendedores.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS(DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas de fabricación cerca de la planta con mejores ofertas económicas para el personal obrero. 2. Ofertas económicas más atractivas por parte de otras empresas del rubro. 3. Problemas de salud de los familiares del personal obrero que motiva el retorno a sus ciudades de origen. 4. Incremento del costo de alquiler de cuartos, que motiva la mudanza del personal a otras zonas de Lima o el retorno a sus ciudades de origen. 5. Mayor inversión en estrategias digitales por parte de otras empresas del rubro. 6. Ingreso constante de nuevas marcas importadas de calzados a precios más económicos y de modelaje variado. 7. Falta de capacidad de producción de las empresas que proporcionan la materia prima. 8. Políticas económicas enfocadas en el aumento progresivo del sueldo mínimo en el país. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar al personal nuevo o postulantes que las ofertas laborales son fijas y duraderas ya que el producto tiene una alta demanda. 2. Búsqueda constante de nuevos proveedores de materia prima a fin de cubrir las necesidades cuando se requiera. 3. Focalizar la atención de las estrategias digitales y de marketing en la calidad de los productos a fin de contrarrestar los bajos costos de la competencia. 4. Fabricar algunas alternativas de calzados de bajo costo que pueda competir con las nuevas alternativas del mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar la línea de carrera en las distintas áreas de la organización con el fin de retener al mejor talento y motivarlos a esforzarse por el cumplimiento de objetivos. 2. Realizar convenios con distintas instituciones públicas o privadas que brinden beneficios adicionales a los colaboradores. 3. Revisar las bandas salariales y plantear un esquema de aumento ya que si la empresa sigue creciendo se necesitará de un mayor compromiso y menor rotación del personal obrero. 4. Implementar un programa de onboarding que permita acelerar la incorporación de los nuevos ingresos a la empresa.

1.2 Experiencia profesional

Ingreso a la empresa en el año 2015 con la posición de Psicóloga Organizacional. Esta posición surge como una propuesta de la empresa por implementar el área de Desarrollo Humano, es así, que inicialmente mis labores estaban enfocadas en levantar información y desarrollar un plan de trabajo enfocados en instaurar un área que se enfoque en la gestión de personas.

Luego de 2 años y ya con varios procesos implementados (selección, inducción, comunicación interna), el área se consolida como Gestión de la Calidad y Desarrollo Humano, pasando en ese momento a asumir la posición de Analista de Desarrollo Humano, después de este cambio me mantuve por dos años más hasta que decido retirarme de la empresa.

Las funciones para ambas posiciones fueron las mismas, ya que al ser un área en desarrollo había que seguir evaluando el desarrollo de nuevos proyectos, sin embargo, al segundo año de mi ingreso a la empresa y con varios procesos ya implementados el área crece teniendo la oportunidad de supervisar el trabajo de dos asistentes.

1.2.1 Perfil de Puesto Desempeñado

1.2.1.1 Título del Puesto:

Analista de Desarrollo Humano

1.2.1.2 Área:

Gestión de la Calidad y Desarrollo Humano

1.2.1.3 Misión del Puesto:

Liderar el desarrollo de diversos procesos y estrategias que aseguren el bienestar y la retención del talento Humanos de la organización.

1.2.1.4 Responsabilidades:

1. Elaborar en coordinación con el equipo el plan anual del área a fin de asegurar el logro de los objetivos.
2. Identificar el desarrollo de nuevos proyectos o estrategias de manera continua a fin de garantizar la mejora de los procesos ya implementados.
3. Supervisar y controlar los distintos procesos del área con el propósito de cumplir con los objetivos y tiempos definidos.
4. Supervisar y controlar el Plan de Capacitación y el desarrollo del proceso, así como toda actividad destinada a la optimización de las competencias del personal con el fin de contribuir a la alienación del plan estratégico de la organización.
5. Realizar la actualización y creación de los perfiles de puestos de la organización, identificando las competencias claves y realizando el análisis oportuno
6. Realizar estudios y propuestas tendientes a la mejora de la comunicación interna y del clima laboral en coordinación con las áreas de Bienestar Social y Marketing.
7. Evaluar el impacto de las acciones implementadas a fin de asegurar su efectividad y eficacia.
8. Generar reportes de los resultados de los procesos a fin de garantizar el logro de los objetivos iniciales.

9. Establecer reuniones constantes con las jefaturas a fin de identificar oportunidades de mejoras y probables futuros proyectos.
10. Gestionar alianzas con diversas instituciones educativas y de entretenimiento a fin de asegurar la motivación y retención del personal.

1.2.1.5 Relaciones internas:

Con todas las áreas de la empresa

1.2.1.6 Relaciones externas:

Con diversas empresas e instituciones proveedoras de servicios.

1.2.1.7 Competencias Genéricas:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Calidad de Trabajo
- Iniciativa y proactividad
- Compromiso Organizacional

1.2.1.8 Competencias Específicas:

- Organización y Planificación
- Capacidad de análisis
- Mejora Continua

- Visión de negocio
- Impacto e Influencia

1.2.2 Organigrama de la Empresa y del Área

Seguido, se muestra el organigrama general de la organización en la figura 3 y el organigrama del área de Gestión de la Calidad y Desarrollo Humano en la figura 4.

Figura 3

Organigrama General de la Organización

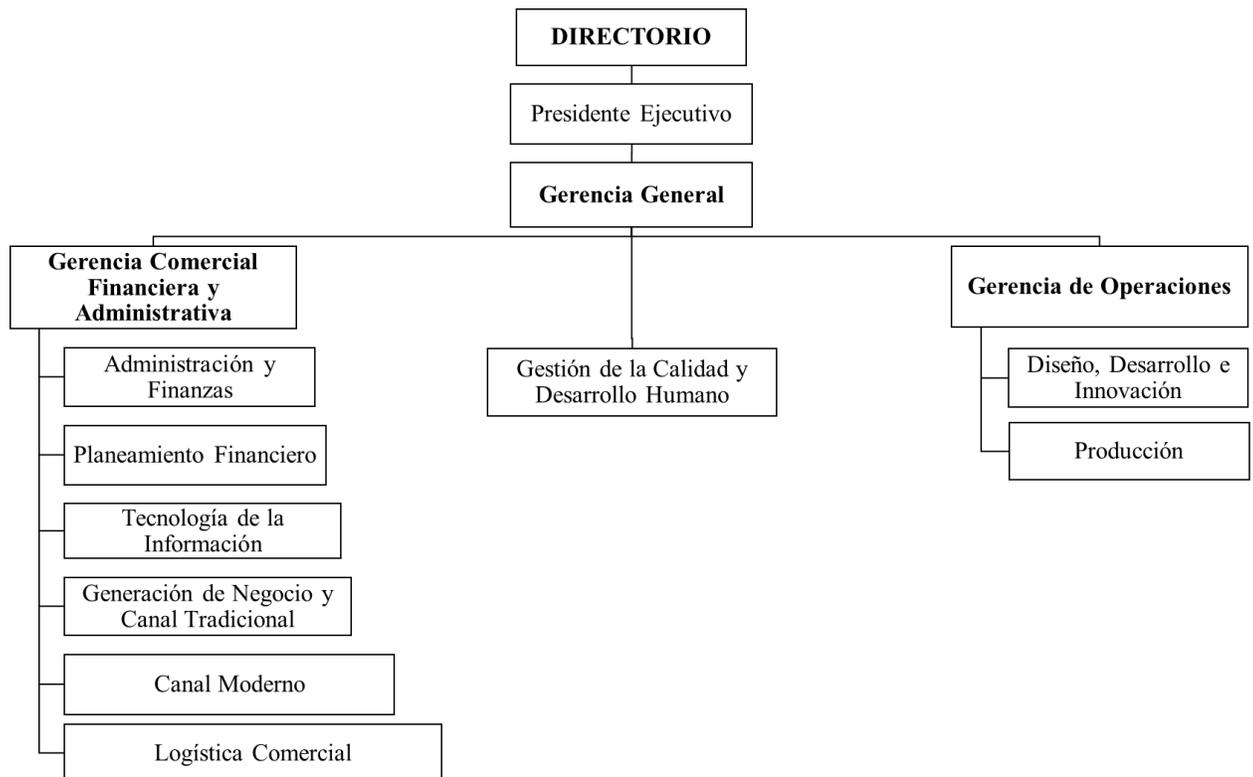
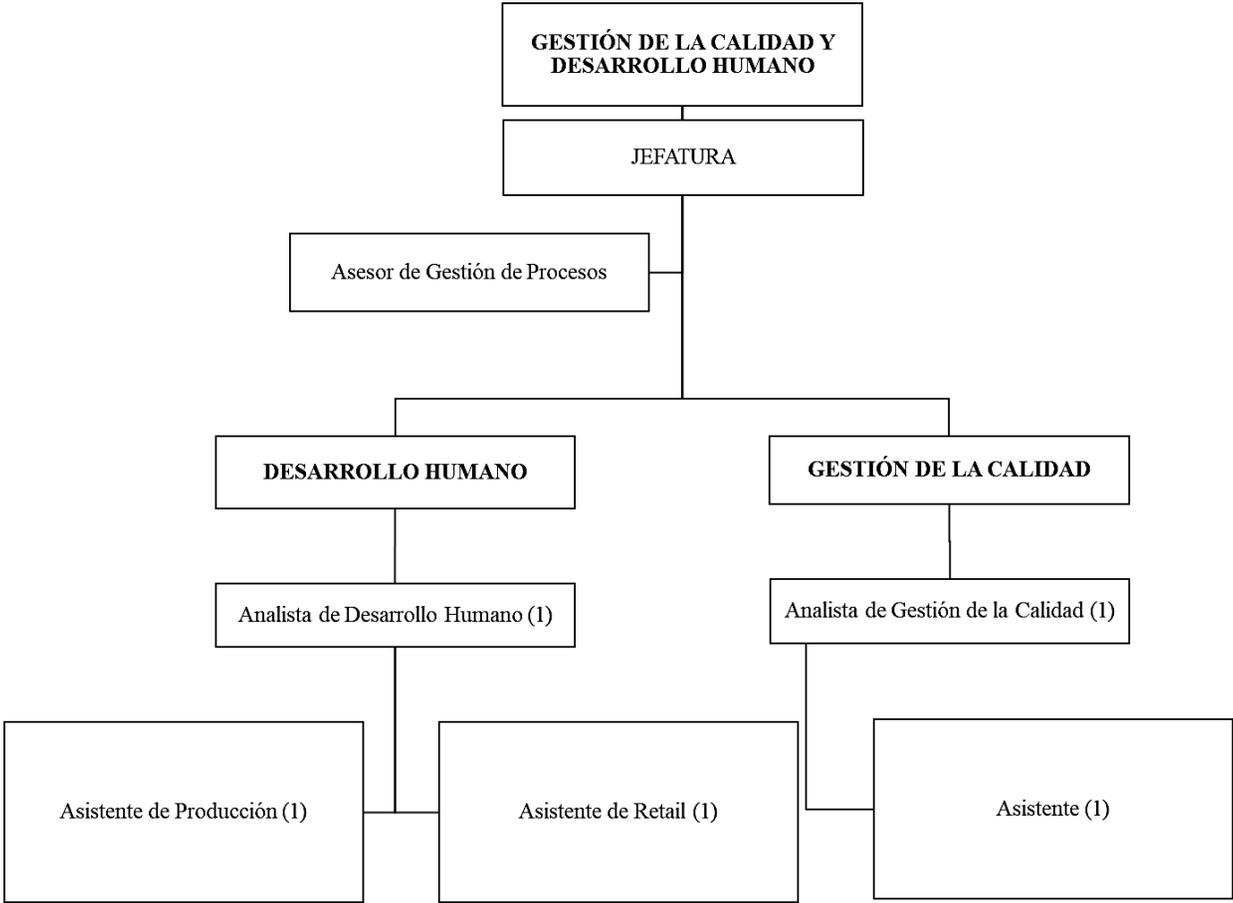


Figura 4

Organigrama del Área de Gestión de la Calidad y Desarrollo Humano



1.2.3 Plan de Trabajo

1.2.3.1 Generalidades

1.2.3.1.1 Nombre de la Sede

Juan Leng Delgado S.A.C

1.2.3.1.2 Ubicación y Dirección

Ate Vitarte

1.2.3.1.3 Área y Duración del Trabajo

Área de Gestión de la Calidad y Desarrollo Humano – Duración: 4 años

1.2.3.1.4 Horario Laboral

8 horas diaria de lunes a viernes

1.2.3.1.5 Supervisión

Merle Rengifo – jefa de Gestión de la Calidad y Desarrollo Humano.

1.2.3.2 Actividades Generales

1.2.3.2.1 Diagnóstico Situacional

Al ser un área nueva, existe la necesidad de implementar diversos procesos orientados a fidelizar, desarrollar y retener al talento de la organización.

1.2.3.2.2 *Actividades Realizadas*

- Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección.
- Desarrollar un proceso de inducción a la organización.
- Desarrollar un programa de capacitación para la organización.
- Desarrollar un programa de Evaluación de Desempeño.
- Desarrollar distintas actividades de integración y retención de personal.
- Continuamente revisar los indicadores de los procesos implementados a fin de desarrollar mejoras necesarias.
- Supervisar la ejecución de los procesos implementados.

1.2.3.2.3 *Investigación*

Realizar Benchmarking referentes a remuneraciones salariales y oportunidades laborales en el mercado, desarrollar encuestas para medir el grado de satisfacción de los procesos, implementar nuevos indicadores para medir la eficiencia de procesos.

1.2.3.3 Recursos

1.2.3.3.1 *Recursos Humanos*

Dos personas a mi cargo y el apoyo e involucramiento de las distintas jefaturas de la organización.

1.2.4 Descripción del Área de Trabajo

El área de trabajo estaba conformada por 7 personas, tres estábamos destinados a ver todo lo relacionado a Desarrollo Humano, dos destinados a ver todo lo referente a Gestión de la Calidad y uno destinado a ver la Gestión de procesos, liderados por la jefa de Gestión de la calidad y Desarrollo Humano.

La dinámica de trabajo en el área era bastante colaborativa, si bien las funciones eran diferentes, las personas que veían Gestión de la Calidad y Procesos, estaban siempre dispuestas a apoyar si necesitábamos hacer un nuevo proceso, acompañándonos a levantar información, asimismo, nos auditaban periódicamente para garantizar que los procesos se estén cumpliendo, dándonos siempre retroalimentación.

La jefa del área organizaba reuniones semanales, para presentar los avances de los proyectos y así retroalimentarnos con las ideas de todo el equipo.

1.3 Delimitación del área de trabajo

El presente trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolla bajo la línea de investigación del Comportamiento Organizacional ya que su objetivo es evidenciar el impacto que produce la implementación de un programa de mentoría en el proceso de inducción para operarios de una fábrica de calzados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1.4 Inducción Laboral

El reto actual que afrontan las diversas organizaciones independientemente del rubro, es lograr que sus colaboradores se comprometan y encaminen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, sin embargo, lograr este objetivo se hace cada vez más difícil por la falta de mecanismos o esfuerzos por parte de las organizaciones para retener o motivar a su personal, propiciando así la fuga de talento y la escasa duración del colaborador de nuevo ingreso dentro de las organizaciones.

Preguntar cuando es oportuno o en qué momento se hace necesario desplegar las estrategias para retener o comprometer al personal con la cultura, los valores, objetivos, misión, visión de la organización, de modo que se logre reducir los indicadores tan alarmantes de rotación, la respuesta se reduce al primer contacto con el candidato, desde el momento en que se le ofrece la propuesta laboral las organizaciones deben ser conscientes de lo atractiva que es su propuesta y que expectativas pueden estas generar en el candidato, sin embargo, la literatura advierte que es en la etapa de inducción o también llamado proceso de socialización en donde se realizan todos los esfuerzos por administrar la información y experiencia necesaria que permitan la rápida incorporación y adaptación del personal de nuevo ingreso a la organización.

Alles (2006, como se citó en Fierro, 2021), define a la inducción como un “proceso formal destinado a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo” (p.7). Lo que busca la inducción, es proveer al nuevo

colaborador la información oportuna, verás y necesaria que le permita conocer cómo es que funciona el negocio, que se espera de él o ella y cuáles serán sus responsabilidades una vez asumido el puesto, de tal manera que, al conocer bien su trabajo, pueda llegar a comprometerse más y orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos de la organización.

Como hace referencia el párrafo anterior, este proceso de inducción o socialización exige que se le proporcione al colaborador de nuevo ingreso, información general de la empresa, desde los temas complejos como los objetivos estratégicos, valores, misión, estructura de la organización, productos, etc., hasta detalles como el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos, constituyéndose así en el primer método de culturización de los nuevos ingresos a las prácticas comunes de la empresa. Con el proceso de inducción se busca que el nuevo integrante se comporte como un miembro que se pone la camiseta, es decir, que interiorice de manera intensiva y rápida la cultura organizacional, adoptando valores, actitudes, normas y patrones que sean deseados por la organización (Chiavenato, 2011, p.167).

Para Salcedo (2018), proveer información general, amplia y suficiente de la organización durante el proceso de inducción, permite que el colaborador de nuevo ingreso pueda ubicarse en él y a su rol dentro de la organización, logrando así que se fortalezcan sus conocimientos, sentido de pertenencia y su seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma y eficiente, considerando que las experiencias iniciales que vive un nuevo colaborador van a influir en su desempeño, rendimiento y adaptación (p.20).

En definitiva, lo que busca el proceso de inducción o socialización es fomentar un pensamiento positivo en el personal de nuevo ingreso respecto a la organización, tomando como ventaja el hecho que cuando una persona ingresa a una nueva organización se mantiene por lo general entusiasta, receptivo y con expectativas, esto puede traducirse en la oportunidad precisa para lograr un compromiso duradero.

1.4.1 Importancia y ventajas de implementar un proceso de Inducción

La importancia del proceso de inducción, también llamado de integración o socialización radica como ya lo hemos mostrado, en la gran influencia que puede ejercer en el compromiso del colaborador de nuevo ingreso con la organización. Si se garantiza un buen proceso de inducción las ventajas podrán ser variadas, disminución de la ansiedad en las personas, descenso de la rotación, ahorro de tiempo y ajuste de las expectativas (Chiavenato, 2009, p.197).

Implementar un proceso de inducción en la organización indistintamente del rubro o giro del negocio, constituye un aspecto urgente y primordial para asegurar la pronta adaptación y compromiso del personal de nuevo ingreso a la organización. Es importante que las empresas reconozcan que es normal la desorientación de un nuevo colaborador en su ingreso a la organización, por ende, implementar un buen proceso de inducción facilitará la adaptación del personal de nuevo ingreso a la nueva situación organizativa y humana, de tal manera que se acelere su participación activa en la vida de la empresa (Menguez, 1986, como se citó en Lozada, 2016, p.5).

Según Falconi (2017), el programa de inducción genera en el colaborador de nuevo ingreso un sentido de pertenencia, ya que le permite conocer aspectos importantes de la organización como su misión, visión, valores, historia y hasta el comportamiento que se espera de él, constituyéndose así la inducción en un elemento importante para la pronta integración y adaptación del nuevo colaborador a la organización (p.61).

Diseñar un buen proceso de inducción, donde se contemplen los temas necesarios y se designe a los responsables de manera adecuada, acrecentará la eficiencia y satisfacción del personal de nuevo ingreso y por ende permitirá la productividad de la empresa.

Buscar que el proceso de adaptación de un nuevo colaborador a la organización sea cada vez más corto debe ser tarea continua de todas las organizaciones, puesto que, mientras más tiempo le tome al nuevo colaborador adaptarse a la cultura de la organización su éxito o desenvolvimiento dentro de la organización será limitado. Es en este punto, como ya se ha mencionado que cobra importancia el desarrollo e implementación de un proceso de inducción que permita nutrir al nuevo colaborador de toda la información y experiencia necesaria para que pueda familiarizarse y compenetrarse con los objetivos y retos de la organización. Si el proceso implementado, se realiza de manera satisfactoria para el colaborador de nuevo ingreso, su permanencia será duradera y beneficiosa para la organización ya que se esperaría un desempeño excelente por parte del nuevo colaborador (Salcedo, 2018, p.20).

Como ya hemos revisado, las ventajas e importancia de implementar un proceso de inducción en la organización son variadas y van desde eliminar la ansiedad normal de ingreso, rápida adaptación a la cultura organizacional, mayor productividad, menor rotación, mayor sentido de pertenencia, etcétera. Además de todo lo ya mencionado, al ser un proceso de socialización, también propicia que los demás miembros del área y en general de la toda la organización acepten al colaborador de nuevo ingreso dentro del grupo y contribuye así al logro de trabajar en equipo. (Lozada, 2016, p.13).

1.4.2 Importancia de la inducción en el proceso de socialización

El ser humano por naturaleza busca la aceptación, por lo general intenta moldear sus características particulares a fin de encajar en el grupo social, sin embargo, le tomará tiempo identificar cuáles son las costumbres, valores, características y estilos de los miembros que la conforman, a fin de desplegar las conductas ya condicionadas para formar parte del grupo y ser aceptado. El proceso de inducción en este sentido cobra vital importancia porque al ser un proceso que nutre de toda la información general y específica de la empresa al nuevo colaborador, permitirá que este tenga la información necesaria para amoldar y acomodar su conducta o respuesta frente a los demás miembros de la organización permitiendo su rápida adaptación y aceptación al grupo y a la organización.

Como lo indica Pardo (2021), cuando un nuevo colaborador ingresa a su nuevo centro de labores, busca realizar bien su trabajo, actividades o tareas, pero también, tendrá el deseo de ser aceptado por sus compañeros (p.9). Es así, que a través de la

inducción también se fomenta la socialización del colaborador de nuevo ingreso con el resto de los colaboradores o con la persona que pasará mayor parte del tiempo, incluso esta persona puede transmitir los valores, políticas, cultura, etc., de la organización. Dado que la mayoría de los colaboradores de nuevo ingreso experimenta un intenso deseo de ser aceptado, esto será de alguna manera beneficioso porque van a intentar adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización (Werther & Davis, 2008, p.230).

Principalmente la importancia de la socialización durante el proceso de inducción es lograr la integración del nuevo colaborador a la organización y su cultura. Mediante el proceso de inducción lo que se busca es que las personas estén adaptadas y motivadas a contribuir a la obtención de los objetivos organizacionales (Falconi, 2017, p.26).

1.5 Etapas del proceso de inducción

Como se ha mencionado en los puntos anteriores, la inducción es un proceso que busca dotar al nuevo colaborador de toda la información necesaria que le permita comprender y adaptarse de forma rápida a la cultura de la organización. Bajo lo expuesto se hace necesario que, en el proceso de inducción, se exponga información general de la empresa y aquella relacionada a lo que se espera del colaborador en el puesto.

Según indica Alles (2012) la inducción debería fijarse como un procedimiento habitual y que cada organización podrá ejecutarlo a su estilo, pero que de todas maneras debe existir de un modo u otro (p.353).

Según Landy y Conte (2005, como se citó en Bautista,2018), el proceso de inducción se puede dar en tres etapas, conocimiento de la organización (inducción organizacional), conocimiento de las responsabilidades (inducción específica) y percepción de la persona con el proceso (seguimiento y evaluación) (p.17).

La nomenclatura que se emplea en las investigaciones sobre las etapas o los procesos de la inducción varía, dependiendo de los autores, pero en líneas generales muchos estudiosos sobre el tema contemplan el proceso en tres etapas:

Inducción formal o también llamada inducción General

Inducción Informal o también llamada inducción específica

Seguimiento y evaluación

Para apoyar el presente trabajo de suficiencia profesional, se va a describir aquellas que Alles (2006) hace referencia como las etapas del proceso de inducción:

Inducción a la organización: Se refiere al desarrollo de una serie de unidades temáticas básicas referidas al negocio, a la cultura y al desarrollo del personal, que todo nuevo colaborador debe conocer. Misión, visión, valores, organigrama, modelo de

negocio, competencias genéricas, políticas, horarios, beneficios, temas de Seguridad y Salud, etc.

Inducción al puesto de trabajo: Hace referencia a toda la información relevante de las funciones o actividades inherentes a la posición. Descripción de tareas, objetivos del puesto, indicadores de resultados, método de trabajo, características del equipo, procedimientos del trabajo, etc.

Seguimiento dentro del proceso: es importante desarrollarla para conocer qué tan efectivo ha resultado el proceso y si esta ha cumplido las expectativas del nuevo colaborador, para su efecto se debe establecer los tiempos de seguimiento.

Finalmente, tal como indican los diferentes autores, el propósito de desarrollar un proceso de inducción a la organización es clave para asegurar la integración rápida y sencilla del nuevo colaborador, por ende, proveer información amplia y variada respecto a la organización y a lo que se espera del nuevo colaborador será oportuno para el logro del propósito.

1.6 Importancia de asignar un Mentor durante el proceso de Inducción

En la literatura concerniente al proceso de inducción, se menciona que la inducción formal o también llamada por otros autores como inducción general, es responsabilidad del área de Recursos Humanos y que la inducción informal o también llamada inducción específica recae su ejecución en el supervisor o jefe inmediato, sin embargo, si bien es importante el rol que cumple el jefe inmediato en el proceso de

inducción, es válido pensar que en la práctica surjan problemas que puedan ser considerados por el jefe inmediato como más urgente o importantes de resolver y por tanto le reste importancia a su participación en el proceso.

Según Werther y Davis (2008), se debe proporcionar al jefe o supervisor inmediato una lista de verificación de las tareas o temas que debe realizar junto al nuevo empleado para así garantizar de que cumpla su labor de manera adecuada, pero, además plantea como un recurso complementario asignar al recién llegado un compañero de trabajo para que lo guíe, alguien con el que pueda aprender en base a la experiencia directa. Este compañero asignado podrá dentro de las actividades que se le asignen como acompañante, cumplir con funciones tales como llevar a cabo las presentaciones, responder a sus preguntas, acompañarlo a la hora de las comidas, etcétera. Apoyar parte de las responsabilidades de la inducción específica en una persona dentro del equipo que tenga de pronto un cargo similar al personal de nuevo ingreso, proporcionan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad (p.236).

El argumento anterior es apoyado por Chiavenato (2009), al indicar que la ansiedad que surge en el personal de nuevo ingreso es un sentimiento normal que se da por la incertidumbre de saber si se tiene la capacidad para realizar el trabajo, sin embargo, esta ansiedad disminuye cuando el personal de nuevo ingreso recibe la tutoría de trabajadores experimentados (p.190).

En los puntos anteriores, se ha estado mencionando el hecho de recibir la tutoría o mentoría de un trabajador experimentado o de asignar un acompañante al nuevo

colaborador, ambos, lo que nos indica, es que es necesario determinar la elección de un mentor en el proceso de inducción para poder asegurar la rápida integración del nuevo colaborador a la organización, pero, además, que este proceso sea lo más digerible y con menos ansiedad para el nuevo colaborador. Mejía (2012, como se citó en Ayora, 2016), indica que el mentor es alguien que independiente de que sea menor o mayor que el nuevo colaborador, posee más experiencia, y por ende se convierte en el apoyo, fuente de inspiración y motivación del nuevo colaborador (p.17).

Mucha de la literatura actual sobre el “Mentoring” apuntan a lo mismo, la idea es que alguien con más experiencia y conocimientos, ejerza un rol de apoyo y supervisión sobre el nuevo colaborador con el propósito de contribuir a su éxito profesional y por ende a un mejor desarrollo de la organización. Durante este proceso tal como indica Bracho (2018), el miembro elegido por la organización, invierte tiempo y conocimiento para enseñar, aconsejar y ayudar a la otra persona llamado (mentee) (p.20).

En definitiva, el mentor es alguien que tiene más experiencias y conocimientos que el meente aún no posee, aun así, por lógica se puede decir que ninguno de los dos actores tiene todo el conocimiento absoluto, ni tampoco carece totalmente de este, concluyéndose que ambos actores en la práctica reciben conocimiento y por ende beneficio mutuo. (Bracho, 2018,p.20)

Bajo lo anterior expuesto, se concluye la importancia de designar un mentor durante el proceso de socialización de un nuevo colaborador, no solo considerando que

este aporte será solo para el colaborador de nuevo ingreso, sino que contribuirá al aprendizaje mutuo, ya que ambos, se retroalimentan, aprenden y se aportan en su crecimiento profesional.

Para que la incorporación del mentor tenga éxito, se debe ser consiente que su elección debe estar basada en la consigna de que será un referente para el mentee en cuanto a valores, comportamientos, elecciones y actitudes ante el éxito y las vicisitudes de la vida profesional, de modo tal que se convierta en una fuente de inspiración y motivación para la superación, y así se gane la admiración y respeto del nuevo colaborador.

Ahora bien, Valderrama (2021), menciona la importancia de desarrollar una metodología para el proceso del Mentoring, es así que en el 2009 crea el modelo CERCA a fin de que el mentor acompañe al nuevo colaborador durante todo su proceso de integración a la organización, ayudándolo a desarrollar su máximo potencial.

Para la efectividad del modelo que plantea Valderrama (2009), cada fase del proceso del mentoring debe orientarse a lo siguiente:

Crear una relación de confianza y compromiso: en esta etapa se busca establecer sintonía emocional, lograr transmitir una actitud de apoyo y confianza, de modo que se afiance el compromiso del mentoring.

Explorar y escuchar con empatía, en esta fase se debe hacer preguntas poderosas y desarrollar la escucha a profundidad.

Retar y ayudar a Redefinir y Resolver problemas, aquí se debe estimular a conseguir metas altas, reforzar la confianza que se tiene en él, ayudarlo a ampliar las perspectivas que tiene acerca de los problemas y el desarrollo de su creatividad para hacer un plan de acción.

Construir, comprensión y capacidad, aquí se le proporciona al meente recursos y pautas que pueda poner en práctica para comportarse en determinadas situaciones, proporcionándole feedback específico.

Apoyar la acción autónoma, en esta fase es necesario desplegar distintas acciones que fomenten la autoestima y autoconfianza del nuevo colaborador (felicitar logros, animar y apoyar en momentos difíciles) (p.3).

Por lo anterior se concluye, no se trata de eliminar la participación e importancia del rol que cumple el supervisor o jefe inmediato en el proceso de inducción, sino por el contrario añadirle un recurso que pueda garantizar finalmente el objetivo del proceso, para ello resulta importante que el supervisor o jefe inmediato trabaje en conjunto y brindando el apoyo necesario a las personas que cumplirán el rol de ser “acompañantes, tutores, mentores, etc”. Sobre todo, teniendo presente que esta es una herramienta poderosa de desarrollo humano que beneficia tanto a los mentees, como a los propios mentores, como a las organizaciones y la sociedad (Valderrama, 2021,p.5).

1.7 El Onboarding más allá de la inducción clásica

Actualmente el término Onboarding, ha venido a suplantar a la inducción, ahora bien, a pesar de que ambos procesos tienen semejanza, el Onboarding va un poco más allá en el sentido que el seguimiento cobra mayor importancia y la formación es en conjunto para los distintos actores que participan en el proceso (Recursos Humanos, Jefe, compañeros y nuevo colaborador). Ambos tienen como fin, la integración del nuevo colaborador, sin embargo, el Onboarding es un proceso de doble vía, que se realiza de forma proactiva donde intervienen la escucha activa y se prioriza la atención de las necesidades del nuevo colaborador, con el fin de que se sienta acompañado y listo para afrontar futuros inconvenientes (Encalada, 2019, p.15).

Otra definición sobre el Onboarding, menciona que el objetivo de este proceso finalmente es que el nuevo colaborador consolide su sentido de pertenencia con la organización, el cual se logrará a través de un acompañamiento a lo largo del tiempo y en todos los sentidos (Benayas, 2018, como se citó en Quijije, 2019, p.28).

Este proceso depende en general de diversos actores, depende de las relaciones interpersonales y del trato que exista entre todos los colaboradores dentro de la organización, para que se pueda dar con éxito el Onboarding (Quijije, 2019,p.28).

Como se ha ido revisando, el Onboarding se orienta a lograr más que la integración absoluta del nuevo colaborador, un compromiso emocional de este con la organización. Para cumplir con dicho objetivo, la organización deberá desarrollar estrategias sobre la base de los siguientes componentes claves (Beltrán, 2018):

- Sentir orgullo por el trabajo que realizan en la empresa
- Tener una conexión sólida y fuerte con su jefe directo.
- Generar una conexión productiva con los compañeros
- Compromiso con su Rol

Para que un proceso de Onboarding tenga el éxito esperado es importante tomar en consideración la información que se proporcione en cada momento y las distintas situaciones en las que se encuentra el nuevo colaborador con el objetivo de acompañarlo durante todo el proceso. Para esto también es crucial diseñar un plan integral que contemple las siguientes etapas (Gamelearn Team, 2018):

Proceso de Pre-Onboarding

Hace referencia a todas las actividades que se van desarrollar previas al ingreso del nuevo colaborador. Esta es la etapa en la que se debe cuidar todos los detalles, incluso desde la etapa de captación y selección del candidato, se puede ir dilucidando detalles como la cultura, misión, visión, horarios, etc de la empresa, de modo que podamos ver también si hay una adecuación entre el candidato y la organización. Una vez que la persona queda seleccionada y acepta la oferta laboral, es el momento aún más importante de cuidar, ya que el candidato se encuentra entusiasta y expectante por la nueva experiencia, pero también existen los miedos naturales por saber si se adecuará a la posición, por ellos es necesario en este punto mantener una comunicación fluida

con el personal de nuevo ingreso y explicarle en qué consistirá el proceso de Onboarding y todo lo que deberá presentar previo a su ingreso.

Proceso de Onboarding

En esta etapa, lo que se busca es que el personal de nuevo ingreso tenga resuelto gracias al cuidado que se haya dispuesto para él o ella todo los temas prácticos y logísticos. Es necesario en este punto cuidar cada detalle y el aspecto humano, de modo que logremos tener un personal de nuevo ingreso motivado y comprometido.

Se puede logra un buen proceso de Onboarding, si se trabaja sobre aspectos como la logística, seleccionar un acompañante, organizar una reunión con el jefe inmediato, disponer todas las herramientas de trabajo necesarias, hacer un reconocimiento del espacio de trabajo, celebrar su llegada, conocer al CEO de la organización y disponer un detalle con el personal de nuevo ingreso.

Onboarding Continuo

Es la etapa en la que se debe profundizar en las particularidades del negocio y garantizar la completa integración del nuevo colaborador. Durante el tiempo que dure esta etapa se debe desplegar estrategias para personalizar aún más el proceso de Onboarding y estar aperturado a responder a las inquietudes del nuevo colaborador.

Las estrategias para garantizar esta etapa del proceso de Onboarding, pueden ir desde hacer seguimientos semanales que incluyan feedbacks, desnudar ante el nuevo colaborador a la empresa como poseedora de una cultura única, presentar a los clientes,

convertirlos en expertos del producto, programarles procesos y más procesos y hacerlos participar de algún Teambuilding.

Finalmente, al ser el Onboarding un proceso enfocado en el cuidado de los detalles, es necesario revisar continuamente los aspectos que serán preciso mejorar a fin de determinar el desarrollo de las estrategias que aseguren la integración del nuevo colaborador.

1.8 Estudios de investigaciones acerca de la problemática a nivel nacional e internacional

1.8.1 Estudios sobre inducción a nivel internacional.

Lozada (2016), realiza una investigación titulada “La Inducción y su impacto en el Desempeño Laboral del Departamento de Canales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.” Esta investigación fue de tipo correlacional, con diseño no experimental y transversal. La conclusión a la que se llegó fue que la mayoría de los colaboradores coinciden en que el proceso de inducción sirve de formación para el nuevo colaborador en su lugar de trabajo permitiendo un incremento positivo en el desempeño laboral.

En un estudio realizado en profesionales de enfermería en Nicaragua por Sánchez (2017), se determinó que la percepción de los nuevos profesionales de enfermería que ingresaban al Hospital escuela “Dr Alejandro Dávila Bolaños” era satisfactoria, ya que recibían un proceso de inducción desde el primer día bastante

completo, el cual les proporcionaba conocimientos generales de todo el proceso de inducción, y se observaba en ellos un desarrollo importante de su sentido de pertenencia con la empresa y capacidad para ajustarse a los cambios organizacionales que actualmente se encuentra atravesando la institución.

Una investigación realiza en Colombia, nos muestra el análisis del proceso de inducción que es aplicado a la empresa Stefanini Informática y Tecnología, la empresa tiene un proceso de inducción que se da una vez al mes a los nuevos colaboradores y que no está generando la satisfacción esperada. Por tanto, el objetivo de esta investigación fue diseñar un programa de Onboarding que permitiera un adecuado proceso de integración y que este a su vez generara adhesión a la organización. En los resultados que se encontraron del análisis del proceso actual, resaltan el hecho de que el 59% no está satisfecho con el tiempo de formación recibida, el 98% no sabe cómo desarrollar su carrera profesional durante los próximos cinco años en la empresa y el 60% siente que no es claro la forma de mejorar o ascender, pero lo más trascendental es que el 100% afirma que no le gustaría seguir trabajando en Stefanini por los próximos 10 años. Finalmente, la investigación en mención sugiere que con la propuesta de Onboarding para Stefanini se logrará una adecuada integración de los nuevos colaboradores, ya que toma en cuenta estrategias para atacar todas las deficiencias del proceso de inducción actual y rescata las últimas tendencias en Onboarding.

1.8.2 Estudios sobre inducción a nivel nacional

Una investigación realizada en Puno sobre el “Impacto del proceso de inducción en el desempeño laboral de los servidores contratados en la municipalidad provincial de Sandía durante el periodo – 2017”, concluyó que la institución no desarrollaba un proceso planificado, no estaba basado en las necesidades de los colaboradores, por tanto, el programa no permitía la fácil adaptación del trabajador en su puesto y en la organización. Así mismo, el estudio determinó que el proceso no contemplaba el tiempo suficiente para brindar al nuevo colaborador información oportuna que facilitara su desempeño, tal como evidencian las cifras, el 51.1% de los nuevos empleados no obtuvo el desempeño esperado por la institución y esto debido a que el proceso no contemplaba información sobre las actividades que debía de realizar y cómo desarrollarlas (Salcedo, 2018).

En un estudio desarrollado en Arequipa para optar el título Profesional de Licenciada en Relaciones Industriales, Sana (2018), estableció como objetivo investigar y analizar el proceso de inducción que viene aplicando la Gerencia de Recursos Humanos en la Compañía Minera Antapaccay al personal nuevo de la Gerencia Mina. Los resultados de la investigación demostraron que la inducción laboral no estaba siendo proporcionada a todos los trabajadores y en algunos casos no se administraba en su totalidad, eliminando elementos de la inducción importantes de impartir con los nuevos colaboradores. Estas acciones finalmente tuvieron un impacto negativo en relación a generar una impresión positiva en el colaborador, se hallan datos que evidencia incertidumbre y desconocimiento de sus funciones, también se

encuentra que los nuevos colaboradores no están alcanzando su máximo nivel de desarrollo, mostrando bajos niveles actitudinales en iniciativa y trabajo en equipo. Finalmente, el estudio concluye que no se están logrando los niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto producto de un ineficiente programa de inducción.

Infante (2020), basó su trabajo de suficiencia profesional en la experiencia que tuvo al implementar un programa de inducción semipresencial en una unidad virtual de una universidad Privada Licenciada de Lima metropolitana. Inicialmente la universidad no contaba con un proceso de inducción formal debido a la carga laboral, cambios continuos de organigrama y falta de iniciativa por parte del área de Gestión Administrativa de la institución, lo cual ocasionaba que el nuevo colaborador no tuviera una orientación adecuada a su ingreso y por tanto poca identificación con la empresa y bajo desempeño. Infante en el trabajo de investigación en mención, propuso implementar un proceso de inducción completo que contemple una etapa inicial presencial y posteriormente ser de manera virtual, además, se apoyó en la elaboración de instrumentos de medición que permitieran conocer cuánto aprendió el nuevo colaborador del proceso y que tan satisfecho se encuentra con este. Los resultados de dicha implementación mostraron resultados favorables en el desempeño del nuevo colaborador, ya que era más consciente de la efectividad del proceso, la satisfacción del nuevo colaborador con la inducción y la satisfacción que alcanzaban los jefes en el proceso, de tal manera que se podía tomar acciones en los 6 meses siguientes para revertir los indicadores y así generar un mejor resultado en la reducción de rotación.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

1.9 Contextualización del problema

1.9.1 *Problema de estudio*

A finales del año 2017 como todos los años, se procede a revisar los indicadores del área con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos, es así, que en la revisión de los indicadores de rotación temprana de las áreas de producción se vislumbra un problema aparente ya que los índices alcanzados eran altos y bastante significativos en comparación con las demás áreas, sin embargo, los mismos resultados no permitían evidenciar los motivos de la alta rotación.

Continuando con el análisis, se procede a revisar los resultados de las encuestas de salidas de los colaboradores de producción que estuvieron menos de un mes en la empresa durante el segundo semestre del 2017. Si bien los resultados de las encuestas de salida mostraban que el colaborador renunciaba a la empresa por motivos tales como la baja remuneración, poca posibilidad de ascenso y temas más concernientes a la propia persona (cambio de domicilio, motivos personales y de salud), en las variables a calificar relacionadas al trato recibido por sus compañeros de área y jefe inmediato por lo general alcanzaban una calificación entre regular y bueno, lo mismo en los resultados de las variables inducción y capacitación en el puesto, no llegando a obtener calificación de Muy bueno, así mismo, en la casilla abierta para indicar que era lo que menos les gustó de la experiencia laboral, el comentario “falta de apoyo de mis compañeros” era recurrente.

Con el fin de contrastar los resultados encontrados en la revisión de los indicadores y las encuestas de salidas al cierre del año 2017, se realizó una reunión con los líderes de producción para exponer los resultados y conocer su percepción.

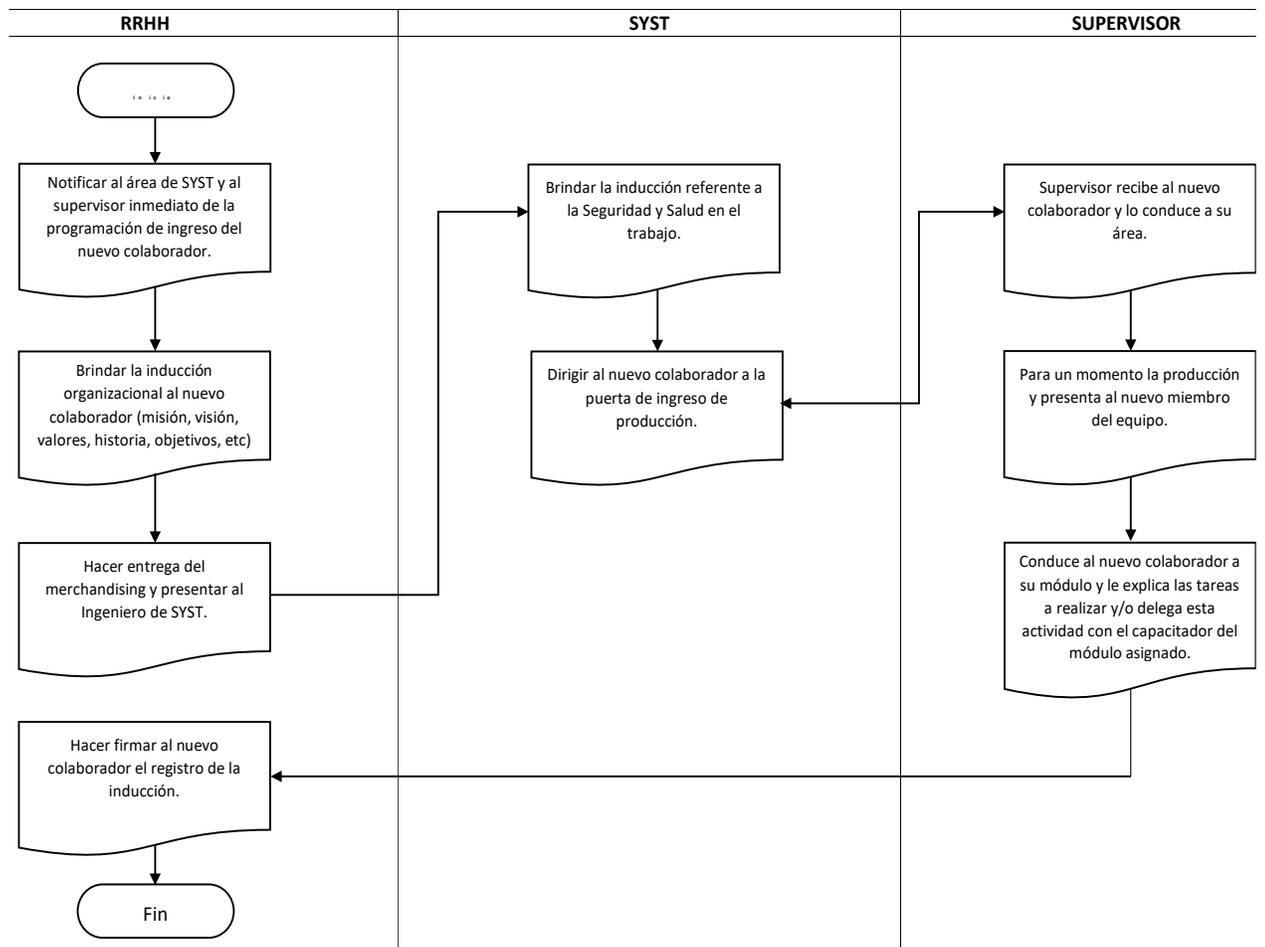
Finalizada la reunión, se realizó un focus group con los participantes a fin de discutir sobre las problemáticas encontradas y conocer más afondo de las situaciones que podrían estar provocando esos resultados. Lo más importante de esta actividad, fue conocer que la inducción específica que estaba delegada al supervisor del área, se estaba dando parcialmente, el supervisor llevaba al área al nuevo colaborador, presentaba raudamente a los compañeros y lo dejaba en su módulo delegando la explicación de tareas al capacitador designado en el módulo, sin embargo, el feedback continuo que debía ofrecer al nuevo colaborador, la explicación de la meta del área y cuáles eran las expectativas con su ingreso, no se estaban desarrollando, situación que provocaba desorientación, posible falta de motivación y desconocimiento de la importancia de su rol dentro de la organización, así mismo, no había el acompañamiento necesario para que pudiera surgir la socialización con los demás miembros del equipo, incluso en la reunión con los líderes se mencionó que en las áreas existían colaboradores por lo general antiguos que compartían su disgusto de la empresa con los nuevos colaboradores, motivándolos a no continuar, pero al no haber el feedback respectivo, el supervisor desconocía del tema.

Por lo anterior y validando los resultados encontrados es que surge la necesidad desde el área de Desarrollo Humano de implementar una estrategia que permita mejorar la inducción laboral de la empresa dirigida a las áreas de producción, siendo

conscientes que este proceso si se lleva a cabalidad y con los actores bien compenetrados, puede contribuir positivamente a la reducción de la rotación, la pronta adaptación del nuevo colaborador, a fortalecer su compromiso con la empresa y su proceso de socialización.

Figura 6

Proceso de Inducción Laboral Actual



1.9.2 Estrategias de Evaluación y Medición de la Problemática

Para llegar a la definición de la problemática antes mencionada, se utilizó los resultados de las siguientes herramientas:

1.9.2.1 Indicador de Rotación Temprana.

Con el fin de cuantificar el impacto de la rotación de personal en las distintas áreas de la empresa y tener un semáforo de la efectividad de los distintos procesos que se desarrollan con el fin de retener el talento humano, se desarrolló el presente indicador:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos colaboradores cesados en el mes}}{\text{N}^\circ \text{ de ingresos en el mes}} \times 100$$

Cabe mencionar que este indicador es de uso interno en la empresa y fue elaborado con el fin de determinar el porcentaje de personas que renunciaban en el mismo mes de su ingreso.

La importancia de medir este indicador se fundamenta en el hecho de que porcentajes altos de rotación temprana, podría indicar problemas en los procesos de selección, inducción y capacitación, ya que son los procesos en los que el nuevo colaborador es partícipe en su primer mes en la empresa.

Disponer de los resultados del indicador de rotación temprana es sustancialmente importante porque cuantifica la problemática y por ende le da mayor

importancia y urgencia de ser resuelta, así mismo, permite que los distintos actores involucrados (jefes, supervisores, pares y el área de Desarrollo Humano) se comprometan con el propósito.

1.9.2.2 Encuesta de salida

Este instrumento fue elaborado por el área de Desarrollo Humano a fin de recoger información sobre los motivos de renuncia o abandono laboral de los nuevos colaboradores y conocer también su percepción respecto a los diferentes ámbitos de la empresa. La encuesta se aplica a partir del día 15 de haberse desvinculado el colaborador de la empresa.

La finalidad de aplicar una encuesta de salida, radica en la información valiosa que puede proveer un ex colaborador sobre los distintos ámbitos de la empresa. Se espera, que cuando un colaborador se desvincula de la empresa, siente menos temor por expresar las inconformidades que tuvo en su momento con el sistema aplicado por la empresa y, por ende, la información que proporcione podrá ser analizada a fin de identificar cuáles serán las estrategias necesarias de implementar para mejorar cada uno de los aspectos que muestran resultados negativos.

La encuesta en mención, inicia con la pregunta específica del porqué de la renuncia, seguido por la calificación de distintos aspectos de la empresa en una escala de Likert (1 al 5, 1 muy malo y 5 muy bueno), también están las preguntas abiertas como: que fue lo que más le gustó, lo que menos le gustó de la empresa y cuáles son

las recomendaciones que daría, finalizando con las preguntas de si recomendaría a un amigo (a) trabajar en la empresa y si volvería a trabajar con nosotros.

Finalmente, como se ha explicado en los párrafos anteriores, ambos instrumentos cobran relevancia para la evaluación de la problemática del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

1.9.2.3 Focus Group con los Líderes de las Áreas de Producción.

Conociendo los resultados negativos de rotación temprana en las áreas de producción y teniendo información de las encuestas de salida de los colaboradores de producción que no estuvieron más de un mes en la empresa y que cesaron entre los meses de julio y diciembre del año 2017, se consideró necesario realizar una reunión extraordinaria con los ingenieros de producción (planifican el trabajo de cada área), supervisores de producción (supervisan que se cumpla lo planificado en planta) y el Gerente de Operaciones a fin de exponer los resultados y extraer ideas de mejoras que podrían implementarse.

Finalizada la exposición de resultados, se procedió a realizar un focus group con los asistentes. A continuación, se muestra el plan desarrollado:

Objetivo: Conocer sus opiniones respecto a los motivos de rotación temprana en las áreas de producción y corroborar o desmentir los resultados hallados en las encuestas de salidas.

Moderador: Analista de Desarrollo Humano

Observadores: Asistentes de Desarrollo Humano (2)

Lista de preguntas:

1. En base a los resultados mostrados en las encuestas de salida, ¿cuál consideras que es el panorama de la rotación temprana en las áreas de producción de la empresa?
2. ¿Cuáles consideras son los motivos principales de renuncia o abandono laboral por parte de los nuevos colaboradores y por qué?
3. ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos por los que un grupo de nuevos colaboradores que renunciaron o abandonaron la empresa, valoran como regular el trato recibido por los supervisores?
4. ¿Por qué crees que los nuevos colaboradores que renunciaron o abandonaron la empresa raudamente, califican como regular la inducción en el cargo y la capacitación recibida?
5. ¿Cómo describirías la dinámica de relaciones entre el personal antiguo y los nuevos colaboradores?
6. La empresa tiene un proceso de línea de carrera definido para el personal de las áreas de producción, sin embargo, los resultados de la encuesta de salida muestran que los colaboradores que renunciaron o abandonaron la empresa califican como regular este aspecto de la empresa, ¿cuáles crees con los motivos de esta calificación y cuáles serían tus sugerencias?

7. ¿Cuáles son tus sugerencias para poder mejorar la rotación temprana del personal de producción?
8. ¿Cómo crees que podrías contribuir a la reducción de rotación temprana de las áreas de producción?

Análisis de resultados: se procede a revisar las anotaciones de los observadores y moderador, agrupando respuestas similares a fin de identificar los puntos más resaltantes e importantes de la dinámica.

1.9.3 Procedimiento de la evaluación

Como procedimiento normal del área, de manera trimestral y anual se revisaban los indicadores de los distintos procesos que se manejaban, por tanto, ya se tenía conocimiento de que el tema de rotación temprana en el personal de producción era alto y que había que revisar las posibles causales, es así, que, a fines del año 2017 tras la implementación a mediados de año de la encuesta de salida, se logra tener información importante sobre las causales de renuncia o abandono laboral de los ex colaboradores.

Para corroborar la información, indagar un poco más en el porqué de los resultados y en conjunto determinar algunas estrategias de intervención es que se planifica una reunión con los líderes de las áreas de producción de la empresa (corte, prefinito, aparador, montaje y acabado).

Cabe indicar que la medición del indicador de rotación temprana se realizaba de manera mensual, esto con el fin de tener controlada la información y poder alertar la ocurrencia de eventos que pudieran estar disparando el indicador.

Sobre la encuesta de salida cabe indicar que se aplicaba a partir del día quince de haberse desvinculado el colaborador y se hacía de manera telefónica, esta modalidad fue optada debido a que muchos de los colaboradores que se retiraban, lo hacían sin previo aviso por lo que aplicar una encuesta física era imposible, la periodicidad se sustentaba en el hecho de que es necesario que la persona procese y equilibre sus emociones o sentimientos respecto a los motivos que pudieron ser causales de su salida, también, porque había cierto temor por parte de los ex colaboradores de que sus opiniones pudieran ser tomadas de manera negativa por la empresa y que eso tuviera alguna implicancia negativa en la liquidación de sus beneficios sociales.

1.9.4 Diagnóstico del problema: Reporte (resultados encontrados).

Para realizar la identificación del problema y de esta manera lograr el diagnóstico, utilicé los resultados de dos técnicas:

1. La revisión del análisis documentario
 - Revisión anual del indicador de rotación temprana
 - Resultados de las encuestas de salidas del año 2017.
2. Focus Group con los líderes de las áreas de producción

1.9.4.1 Revisión anual del indicador de rotación temprana

Como parte de la gestión del área de Desarrollo Humano, una de mis labores era revisar los indicadores de los procesos que ejecutaba el área, a fin de determinar si alguno de ellos requería ajustes para el logro de mejores resultados. Es así, que, a fines del año 2017 tras el proceso habitual de análisis de indicadores, se identifica problemas resaltantes en el indicador de rotación temprana anual correspondiente a las áreas de producción de la empresa.

Los resultados de la Tabla 1 muestran el porcentaje de rotación temprana alcanzado mes a mes en las distintas áreas de la empresa durante el año 2017:

Tabla 1*Porcentaje de rotación temprana por área - 2017*

AREAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRODUCCIONES	44 %	41 %	50 %	57 %	0%	33 %	50 %	50 %	0%	29 %	39 %	35 %
TIENDAS	5%	8%	4%	4%	8%	7%	6%	7%	5%	7%	0%	4%
ADMINISTRATIVAS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Como se puede observar, los porcentajes de rotación temprana alcanzados en las áreas de producción es bastante más alta que la encontrada en las áreas de tiendas o incluso en las áreas administrativas que muestran 0% de rotación mensual.

En la imagen se puede observar que el menor porcentaje de rotación se da en los meses de mayo y setiembre. En el mes de mayo ingresaron 6 colaboradores nuevos y a finalizar el primer mes de su ingreso ninguno renunció o abandonó el trabajo, lo mismo ocurre en el mes de setiembre que ingresaron 8 colaboradores y ninguno se

retiró al culminar el mes, sin embargo, en los demás meses el porcentaje de rotación va desde 29% hasta 57%, cifras realmente preocupantes por la implicancia y costos adheridos al proceso de selección y contratación de un nuevo colaborador.

En el cuadro se puede apreciar que en el mes de abril el porcentaje alcanzado es del 57%, resultado que evidencia que de los 7 colaboradores nuevos contratados 4 renunciaron antes de cumplir su primer mes en la empresa, similar es la situación en el mes de diciembre que se contrataron 20 personas de las cuáles 7 renunciaron antes de cumplir su primer mes, mostrando un indicador del 35%, otro mes con alto porcentaje de rotación se da en julio, donde ingresaron 18 personas y 9 se retiraron antes de terminar el mes, también se ve esta situación en marzo donde el porcentaje de rotación temprana alcanza el 50%, debido a la rotación de 6 personas de las 12 que ingresaron.

Conclusiones

Estos resultados indican que existen problemas urgentes de resolver, sin embargo, no proporciona un alcance preciso de los motivos por los cuales un colaborador deserta en tan solo un mes de haber ingresado.

En base a las distintas investigaciones sobre la rotación de personal, se sabe que los procesos de selección, inducción u Onboarding juegan un papel importante debido a que son los procesos iniciales que las empresas despliegan a fin de asegurar la pronta adaptación de un nuevo colaborador.

Si bien existen otros factores que podrían estar influyendo como el tema salarial, horarios de trabajo, ambiente físico, entre otros, desde el área de Desarrollo Humano como se ha mencionado, el propósito era mejorar los procesos existentes del área, es así que este primer resultado motiva a pensar en la posibilidad de desarrollar mejoras al proceso de inducción de un nuevo colaborador de producción, apoyada en el argumento de que este proceso de socialización es el que contribuye a la pronta adaptación del nuevo colaborador y que repercute en distintos aspectos como afianzar el compromiso con la organización, contribuir al buen rendimiento laboral y a reducir la rotación entre otros aspectos.

1.9.4.2 Resultados de las encuestas de salidas del año 2017

Con el objetivo de poder tener información de las causales de salida de un colaborador, y en vista de los indicadores negativos de rotación temprana, se procedió a revisar los resultados de las encuestas de salida del segundo semestre del año 2017.

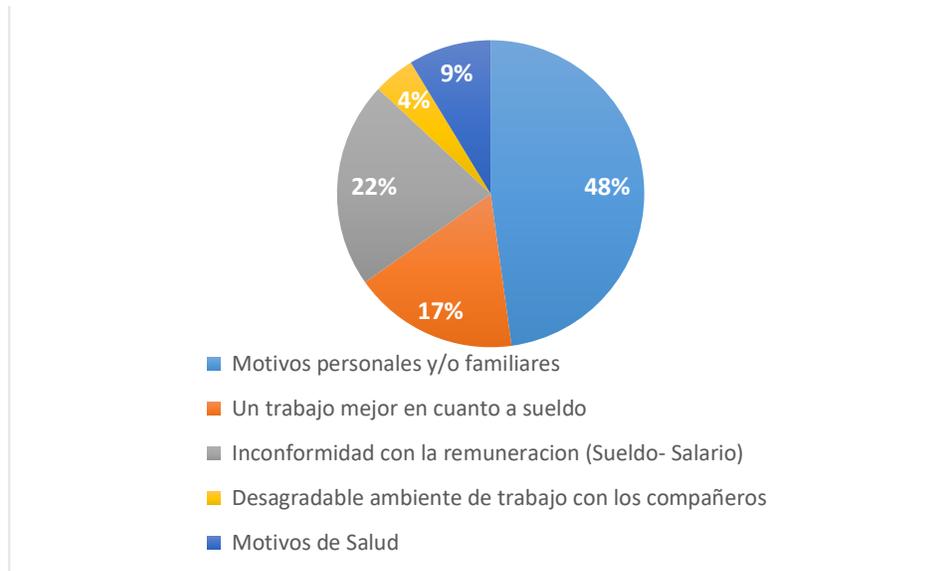
A continuación, se muestran los resultados de las encuestas que se lograron aplicar a 23 ex colaboradores que estuvieron menos de un mes en la empresa y que renunciaron o abandonaron el trabajo entre julio y diciembre del año 2017:

Como se puede mostrar en la Figura 7, las respuestas a la primera pregunta ¿Cuál fue el motivo por el que saliste de la empresa?, revelan que el 48% de las personas encuestadas se desvinculó de la empresa por temas estrictamente personales y/o familiares, seguido por un 22% que indica fue por inconformidad con la remuneración, un 17% por un trabajo mejor en cuanto a sueldo y las variables motivo

de salud y desagradable ambiente de trabajo con los compañeros se llevan el 9% y 4% respectivamente.

Figura 7

¿Cuál fue el Motivo por el que Saliste de la Empresa?



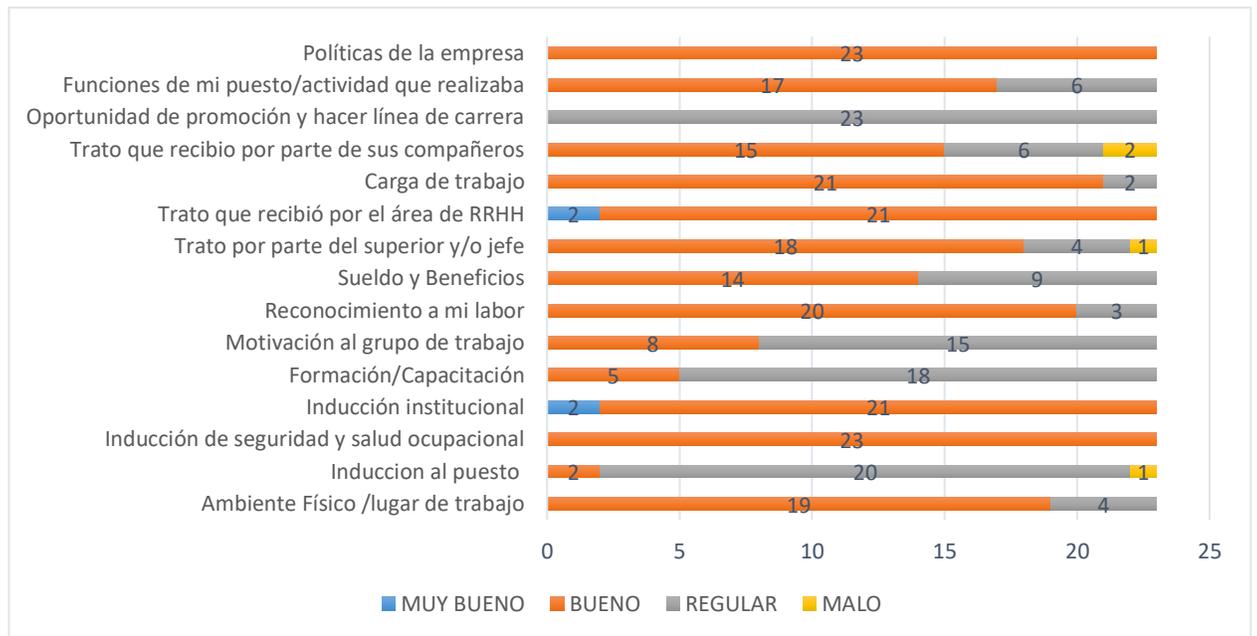
Nota: El gráfico representa los motivos por los que un colaborador de producción renuncia o se desvincula de la empresa.

En la Figura 8, se muestra la calificación que le asignaron los ex colaboradores a los distintos aspectos de la empresa, aquí se puede apreciar que los colaboradores desvinculados consideraban como bueno y muy bueno aspectos tales como las políticas de la empresa, trato recibido por el área de Recursos humanos, la inducción institucional y la inducción de seguridad y salud ocupacional, sin embargo, aspectos tales como la inducción al puesto, formación y capacitación, motivación al grupo de

trabajo y oportunidades de promoción y línea de carrera lograban una calificación entre regular y bueno. Es importante mencionar que, si bien no era muy resaltante, un pequeño número de ex colaboradores consideraban el trato recibido por los compañeros, trato recibido por el supervisor e inducción al puesto como regular y un número aún menor como Malo.

Figura 8

Calificación de los Distintos Aspectos de la Empresa (5 = Muy bueno , 1=Malo)

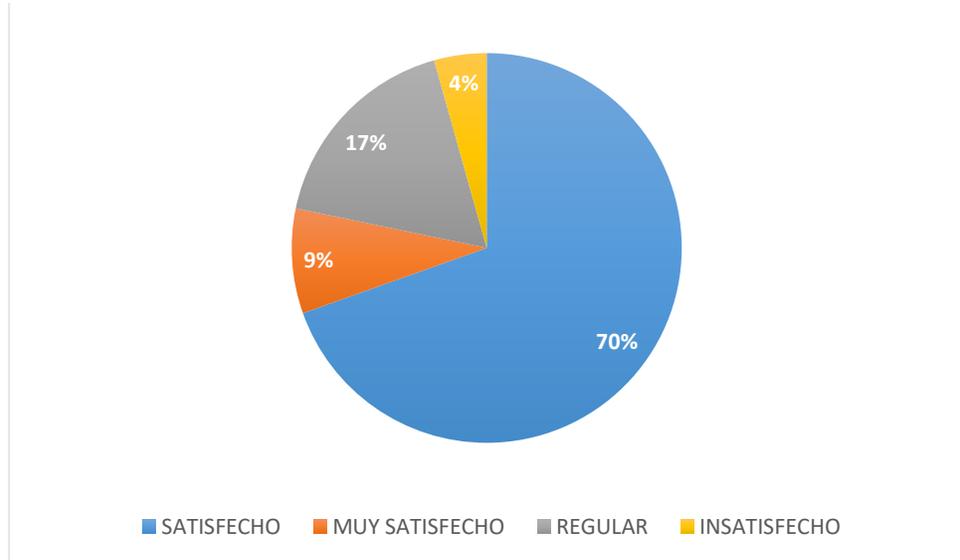


Nota: El gráfico representa la calificación que los colaboradores han puntuado para cada aspecto de la empresa.

Los resultados de la Figura 9, nos muestra que en general el 70% y el 9% de los encuestados, indican estar satisfechos y muy satisfechos respectivamente con la experiencia laboral la empresa, mientras que un 17% indica que la experiencia fue regular y un 4% que fue insatisfactoria.

Figura 9

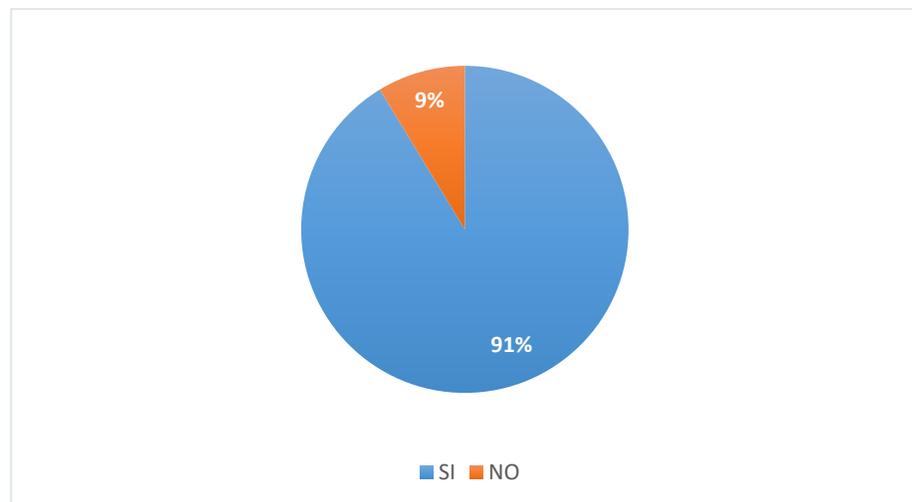
Nivel de Satisfacción de la Experiencia de Trabajo en la Empresa



Respecto a la pregunta número 4 de la encuesta de salida, tal como se puede apreciar en la Figura 10, el 91% de los encuestados si volvería a trabajar en la empresa frente a un 9% que indica que no lo haría.

Figura 10

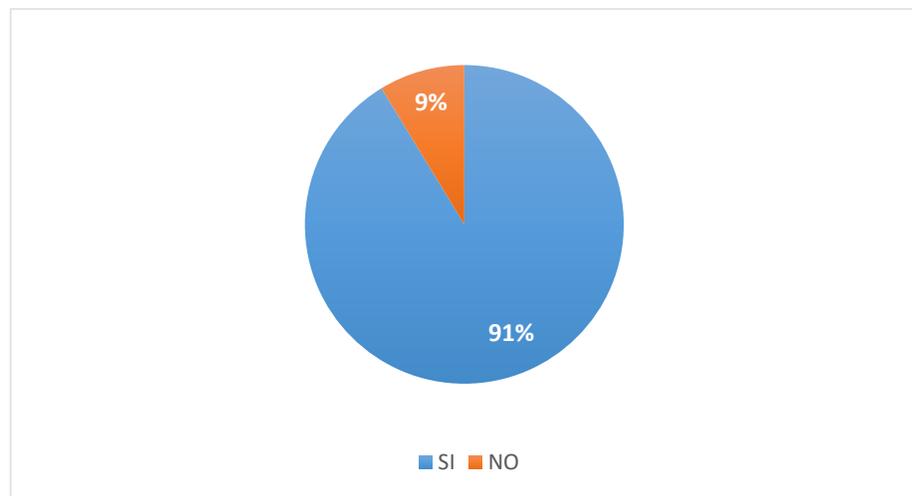
Porcentaje de Personas que Volverían a Trabajar en la Empresa



A continuación, la Figura 11 muestra los resultados a la pregunta ¿Recomendaría a algún familiar o conocido trabajar en la empresa?, el 91% de colaboradores desvinculados indica que, si recomendaría a un amigo o amiga trabajar en la empresa, mientras que un porcentaje menor indica que no lo recomendaría.

Figura 11

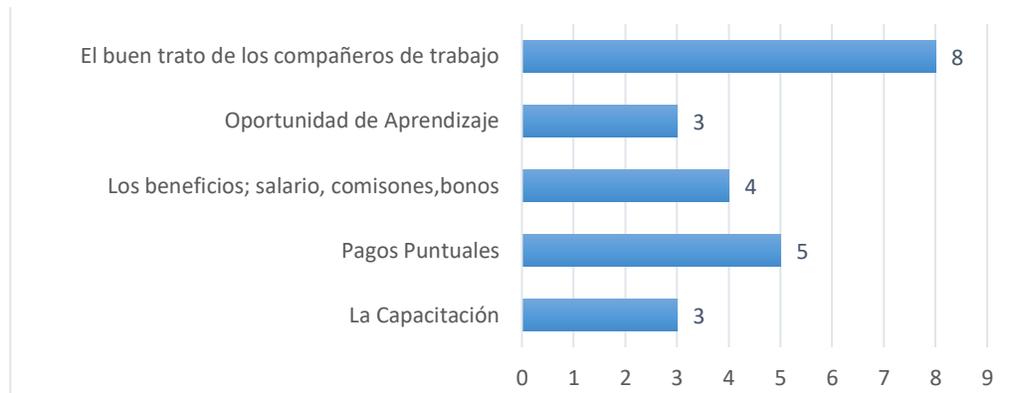
Porcentaje de Personas que Recomendarían Trabajar en la Empresa



En la Figura 12, se puede apreciar que 8 personas indicaron que lo que más les gustó de la empresa fue el buen trato recibido por sus compañeros, 5 indicaron los pagos puntuales, 4 los beneficios, 3 las oportunidades de aprendizaje y la capacitación respectivamente.

Figura 12

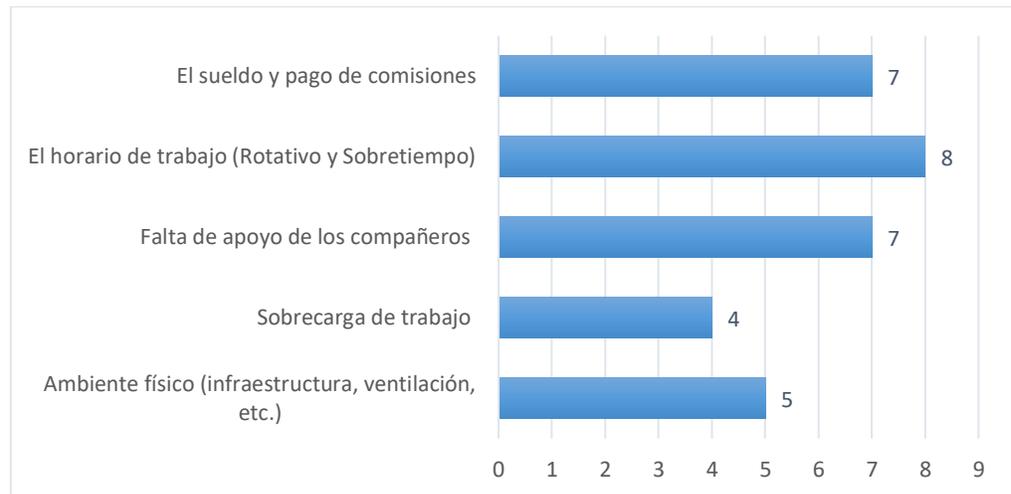
Aspectos que los Ex Colaboradores indican que más les gustó de la Empresa



Respecto a la pregunta número 7, la Figura 13 nos indica que los aspectos que menos les gustaron a los ex colaboradores fueron los horarios de trabajo con 8 votos, el sueldo, pago de comisiones y la falta de apoyo de los compañeros con 7 votos respectivamente, seguido por 5 votos en ambiente físico y 4 por sobrecarga de trabajo.

Figura 13

Aspectos que los Ex Colaboradores indican que menos les gustó de la Empresa

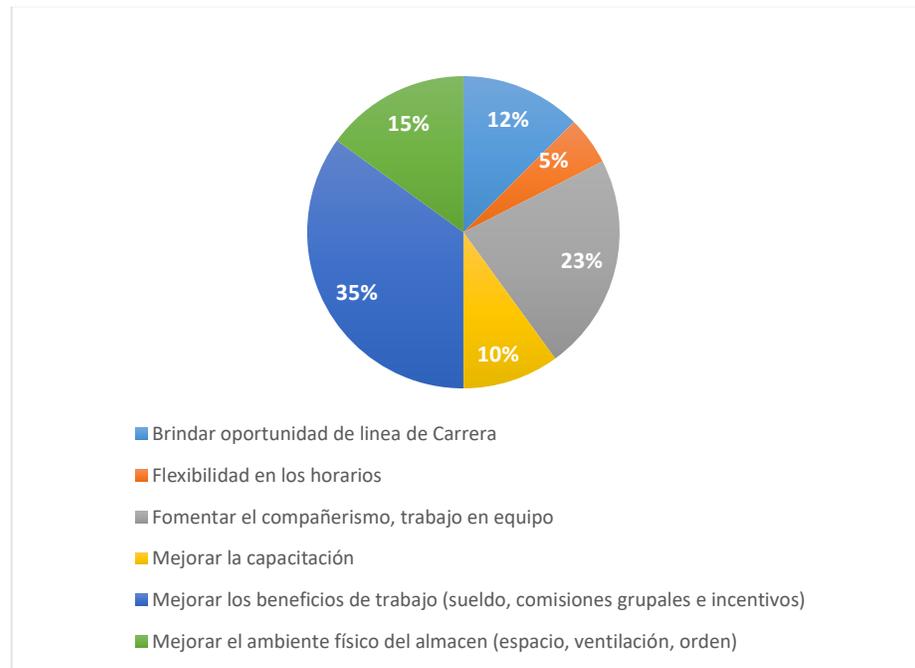


Finalmente, la Figura 14 muestra las sugerencias de oportunidades de mejora que indicaron los ex colaboradores. Un 35% indica que debe mejorarse los beneficios

de trabajo, seguido por un 23% que recomienda se fomente el compañerismo y el trabajo en equipo, un 15% que sugiere se mejore el ambiente físico y un 12% que indica que se debe brindar mayores oportunidades de línea de carrera.

Figura 14

Sugerencias de Mejoras que indican los Ex Colaboradores



1.9.4.3 Focus Group con los Líderes de las Áreas de Producción

Finalizado el análisis de los resultados de las encuestas de salidas, se procedió a organizar una reunión con los líderes de las cinco áreas de producción (prefinito, corte, aparado, montaje y acabado):

1. Gerente de operaciones
2. Ingenieros de producción; realizaban la planificación de la producción por áreas.

3. Supervisores de producción; supervisaban el cumplimiento de la planificación de producción.

El fin de la reunión fue exponer los resultados de los indicadores de rotación y de las encuestas de salida y conocer su percepción, lo último apoyado en la técnica del focus group.

Finalizado la dinámica de Focus Group, se procedió a realizar el análisis de resultados, para ello se solicitó a los observadores y moderador expongan los hallazgos, los cuáles fueron agrupados en los siguientes cuatro puntos:

- En su totalidad, los líderes de producción consideran que el motivo principal de renuncia o abandono laboral de un colaborador nuevo se da por la baja remuneración que se oferta.
- Concuerdan que existen otros factores como la poca ventilación de algunas áreas de producción y los bajos incrementos por cambios de categorías que desmotivan a continuar a los nuevos colaboradores.
- Las inducciones específicas delegadas al supervisor efectivamente no se están dando a cabalidad, producto de la sobre carga de trabajo que recae en los supervisores, por lo mismo el seguimiento a la capacitación en el puesto de trabajo no está siendo confirmada.
- Los supervisores son conscientes que existen dentro de las áreas colaboradores que transmiten al personal nuevo todas las

inconformidades que mantienen con la empresa, provocando la pronta desmotivación del nuevo colaborador.

A continuación, se exponen las conclusiones que se extraen de los hallazgos mencionados:

1. Es necesario evaluar la posibilidad de mejorar las remuneraciones del personal de producción o la aplicación de mejores incentivos.
2. Es necesario reorganizar los espacios dentro de las áreas de prefinito y corte, debido a la escasa ventilación.
3. Es necesario reforzar el proceso de inducción de la empresa, sobre todo la inducción específica a fin de contribuir con su cumplimiento.
4. Se debe concientizar a los supervisores sobre la importancia de su participación en el proceso de inducción de un nuevo colaborador.
5. Se debe buscar el involucramiento de los colaboradores antiguos en los procesos de inducción.

Conclusiones

Después de revisar los resultados de los indicadores anuales de rotación temprana del año 2017, los resultados de las encuestas de salidas aplicadas al personal obrero y el focus Group con los líderes de las áreas de producción se concluye que:

Es necesario desarrollar estrategias que permitan reducir el indicador de rotación temprana en el personal obrero, por diversos factores, primero debido a los gastos de tiempo y capital que la empresa incurre al contratar a un nuevo colaborador,

segundo, porque la imagen que proyecta la organización con tan altos índices de rotación podría estar advirtiendo un mensaje negativo a las personas que se encuentran en constante búsqueda laboral y tercero porque al mantener altos índices de rotación temprana, los objetivos de producción se ven continuamente afectados.

Si bien los ex colaboradores manifiestan que sus motivos de salida de la empresa son por temas personales o en algunos casos por la oferta económica de la empresa que resulta en definitiva no ser atractiva, los resultados de las encuestas de salida y las conclusiones del focus group con los líderes, nos muestran que existen otros aspectos que indirectamente podrían contribuir a la toma de decisión de no continuar en la empresa, ya que si a los anteriores motivos, le sumamos la falta de apoyo y compañerismo por los demás miembros del área, falta de un adecuado proceso de inducción, un ambiente físico desfavorable, un trato limitante por parte del supervisor, comprensiblemente, estos aspectos sopesarán en la decisión de continuar o no en la empresa.

Finalmente, es un hecho que la empresa debe revisar y designar a las áreas oportunas para la revisión de las bandas salariales, mejoras de incentivos, reestructuración de las áreas, capacitación, inducción, y demás oportunidades de mejoras encontradas a fin de sumar esfuerzos por reducir la rotación.

Recomendaciones

A partir de los resultados y las conclusiones se recomienda que:

El área de Desarrollo Humano revise el proceso de inducción laboral actual a fin de establecer las mejoras necesarias que permitan alcanzar su objetivo y establecer un proceso de seguimiento y evaluación que permita garantizar su cumplimiento.

El área de Gestión de procesos debe hacer mayor seguimiento al programa de capacitación para nuevos colaboradores, a fin de asegurar que se cumpla el propósito. Así mismo, sería oportuno revise los incentivos y bandas salariales en las áreas de producción a fin de evaluar la posibilidad de mejoras económicas más atractivas.

El área de Seguridad y Salud en el trabajo, deberá revisar la infraestructura de las áreas de producción a fin de ejecutar las mejoras necesarias que garanticen un adecuado ambiente físico para el desarrollo de las funciones productivas (mayor ventilación y mejor distribución del área).

1.10 Intervención

1.10.1 Problema Delimitado

Como se ha mencionado líneas arriba, el problema principal es la alta rotación de personal en las áreas de producción, situación que es provocada en principio por la oferta económica poco atractiva, sin embargo, los análisis antes mostrados indican que hay factores o aspectos de la empresa que también estarían contribuyendo a que el nuevo colaborador tome la decisión de no continuar laborando.

Después del análisis de resultados documentarios (encuestas de salida y focus group con líderes de producción), se determina que el incumplimiento del proceso de

inducción de la empresa es una de las causas que contribuyen a la rotación alta de personal en la empresa, debido a que el nuevo colaborador no cuenta con el soporte necesario por parte del supervisor para su proceso de socialización, no existe un adecuado seguimiento a su capacitación en el puesto y no tienen el apoyo necesario para relacionarse con sus compañeros, puntos necesarios para afianzar su compromiso con la organización.

Por lo anterior, se propone implementar un Programa de mentoría en el proceso de inducción laboral para las áreas de producción, ya que tal como indica el marco teórico del presente trabajo de suficiencia profesional, el nuevo colaborador experimenta con menos ansiedad si el proceso de integración es ejecutado por un colaborador de su mismo nivel jerárquico, pero con más experiencia y conocimientos de la organización, que lo guíe en toda su etapa de integración, pero sobre todo contribuye al cumplimiento del proceso de inducción ya que será un soporte del supervisor en la inducción específica.

La implementación de la figura del mentor llevará por nombre “hermano mayor” para un mayor impacto en la empresa y será aplicado al proceso de inducción laboral de las áreas de producción, su ejecución estará dentro de la inducción específica.

1.10.2 Objetivos de la intervención

1.10.2.1 Objetivo General.

Implementar un programa de mentoría dentro del proceso de inducción para operarios de la empresa a fin de contribuir al cumplimiento y satisfacción del proceso.

1.10.2.2 Objetivos Específicos.

- Demostrar que los nuevos colaboradores de producción se encuentran satisfechos con el apoyo proporcionado por el mentor asignado.
- Evidenciar que los mentores asignados estén satisfechos de haber participado en el programa.
- Demostrar que los mentores hayan recibido el apoyo de los supervisores y demás hermanos mayores en su gestión.
- Incrementar la satisfacción sobre el trato recibido del supervisor y los compañeros.
- Aumentar la satisfacción sobre la inducción organizacional y específica recibida.

1.10.3 Selección y sustento de la metodología

Como se ha indicado en la delimitación del problema, la necesidad de reducir el índice de rotación temprana es tarea primordial de la organización, por tanto, considerando la importancia que tienen los procesos de inducción en contribuir a la pronta adaptación del colaborador a la organización y generar compromiso con la

institución, se procede a implementar el programa de mentoría en el proceso de inducción de la organización, con la intención de reforzar el proceso actual de la empresa.

Tal como indica el marco teórico del presente trabajo de suficiencia profesional, según Werther y Davis (2008), un recurso complementario para asegurar el cumplimiento de la inducción es asignar al recién llegado un compañero de trabajo para que lo guíe, alguien con el que pueda aprender en base a la experiencia directa. Este compañero asignado podrá dentro de las actividades que se le asignen como acompañante, cumplir con funciones tales como llevar a cabo las presentaciones, responder a sus preguntas, acompañarlo a la hora de las comidas, etcétera.

Por la anterior es que se sustenta la propuesta de incluir la figura de un mentor dentro del proceso de inducción de los nuevos colaboradores, ya que buscamos que el nuevo miembro de la organización pueda llevar un proceso completo de inducción y que los colaboradores participantes del programa puedan tener un crecimiento en conjunto. Este párrafo se sustenta en lo referido por Bracho (2018), en definitiva, el mentor es alguien que tiene más experiencias y conocimientos que el meente aún no posee, aun así, por lógica se puede decir que ninguno de los dos actores tiene todo el conocimiento absoluto, ni tampoco carece totalmente de este, concluyéndose que ambos actores en la práctica reciben conocimiento y por ende beneficio mutuo.

Para proceder con la implementación de la figura del “Hermano mayor” dentro del proceso de inducción, se trabajó en las siguientes etapas:

1. Creación del perfil del hermano mayor: definición de características, competencias y funciones a desarrollar.
2. Definición de las funciones del hermano mayor
3. Identificación de los hermanos mayores
4. Capacitación a los hermanos mayores seleccionados
5. Ejecución de la implementación del hermano mayor dentro del proceso de inducción
6. Evaluación y seguimiento del proceso

1.10.3.1 Creación Del Perfil del Hermano Mayor.

Definir el perfil del hermano mayor fue el primer paso y el más importante, ya que lo que se buscaba es que este hermano mayor aparte de brindar el acompañamiento al nuevo colaborador durante su proceso de integración, también sea un modelo a seguir, un referente de buenas prácticas, alguien que compartiera la cultura, los valores y objetivos de la empresa, de modo que el nuevo colaborador pudiera adoptar estas características en su gestión dentro de la empresa.

Para esta primera etapa del proceso, se trabajó en conjunto con los líderes de producción, buscando definir cuáles serían los requisitos que debería tener un colaborador para cumplir con el rol de ser hermano mayor.

Por tanto, las competencias que se identificaron como necesarias de verificar fueron:

- Apertura a las relaciones /relaciones interpersonales
- Responsabilidad
- Compromiso

Los requisitos que se buscaron validar fueron:

- Ejemplo de puntualidad
- Participación activa en actividades del área
- Logro de metas
- Tiempo de permanencia: mínimo 6 meses

1.10.3.2 Definición de las funciones del hermano mayor y tiempo de duración

Una vez definidas las competencias y características del hermano mayor, surge la necesidad de definir las funciones que desempeñará dentro del proceso de inducción, de modo que las actividades que realice lleve a cumplir con el objetivo inicial de garantizar la satisfacción del proceso de inducción y la pronta adaptación del nuevo colaborador.

Antes de explicar cómo fue la definición de las funciones del hermano mayor, cabe mencionar la dinámica de trabajo en las áreas de producción. En las áreas de producción siempre que se necesitaba cubrir una vacante era para un puesto básico, ya que al quedar una posición vacía lo que se hacía era promover el ascenso de un operario que se encontraba debajo en la línea de carrera. Por tanto, cuando un nuevo colaborador

ingresaba sus funciones no eran muy complejas y un compañero de su mismo módulo era el designado para capacitarlo en sus funciones (proceso implementado por el área de gestión de proyectos), sin embargo, este “capacitador” no tenía otra responsabilidad adicional.

Una vez esclarecido el punto anterior, es preciso indicar que definir las responsabilidades del hermano mayor fue una tarea en conjunto con los líderes de producción, lo que se esperaba era lograr que se comprometieran con el proceso de inducción y que comprendieran que este colaborador iba a ser su soporte en esta etapa de inducción específica, ya que como ellos mismos referían no tenían el tiempo suficiente para ejecutarla a cabalidad.

Considerando que ya se contaba con una persona dentro del módulo para la capacitación de las tareas a desempeñar del nuevo colaborador, se determinó que los hermanos mayores cumplirían un rol más de acompañamiento en el proceso de integración, los cuáles se resumían en las siguientes tareas:

- Presentarse como hermano mayor, brindarle un cálido recibimiento al nuevo colaborador en su primer día laboral haciéndole entrega del merchandising de la empresa.
- Hacer el recorrido por la empresa, mostrándole las áreas y jefaturas con las que más va a tener relación (Recursos humanos, Bienestar social y Seguridad y salud en el trabajo). Este recorrido se dará antes del inicio

de la jornada laboral, durante la hora de refrigerio o después de culminado el horario laboral.

- Acompañar al nuevo colaborador durante los espacios libres, si lo requiriera a las áreas o jefaturas antes mencionadas.
- Acompañar por el periodo de un mes al nuevo colaborador en la hora de refrigerio, incluyéndolo en sus grupos de amistad.
- Presentar a los demás hermanos mayores del área a fin de que el nuevo colaborador pueda recurrir a ellos si es que su hermano mayor designado no estuviera disponible.
- Consultar al supervisor cómo va el progreso del nuevo colaborador a fin de motivarlo o reforzar su desempeño.
- Compartir con el nuevo colaborador algunos tips o estrategias que a él o ella le han ayudado para tener un buen progreso en la empresa.
- Compartir buenas prácticas o aconsejar si observa que algo no está acorde a los valores o políticas de la empresa, siempre siendo empáticos y asertivos.
- Involucrar al nuevo colaborador en las actividades grupales (cumpleaños, salidas, etc).

En referencia al tiempo de acompañamiento del hermano mayor, se consideró en conjunto con los líderes de producción que inicialmente sería por un mes, debido a que era un proceso nuevo y que probablemente de acuerdo a los resultados se iría ajustando.

1.10.3.3 Identificación De Los Hermanos Mayores.

Una vez definido el perfil del hermano mayor en la etapa 1, se procedió a estructurar una breve encuesta en formato Likert para ser proporcionado a los ingenieros de producción a fin de que marquen según su percepción el grado de cumplimiento de las competencias y requisitos identificados para cada uno de los colaboradores de sus áreas que tenían mínimo 6 meses, la encuesta tenía como alternativas de respuesta: Muy frecuentemente, Frecuentemente, Ocasionalmente, Raramente, Nunca, de esta manera si alcanzaban un puntaje igual o mayor a 25 quedaban pre calificados para desempeñar el rol del “Hermano mayor”.

El uso de esta metodología se sustenta en el hecho de tener datos cuantificables que le den validez al proceso de elección del “hermano mayor” y que los colaboradores seleccionados cumplan con el propósito antes mencionado.

Finalizado el proceso de evaluación por parte de los ingenieros de producción, se procedió a definir las listas de aquellos colaboradores que obtuvieron puntajes de igual o mayor a 25, seguido, se dividió el grupo en cuatro para que diariamente cada grupo participará de un focus group con el fin de conocer sus percepciones respecto a la situación de rotación de la empresa e identificar si podrían cumplir adecuadamente el rol para el que estaban siendo seleccionados.

Definitivamente esta actividad facilitó que se hiciera una depuración de los hermanos mayores que en un inicio se habían identificado a través de la encuesta que realizaron los ingenieros de producción, si bien se redujo el número de candidatos a

“hermanos mayores”, se consideró que este grupo ya reducido era el necesario para el cumplimiento del objetivo general de la implementación de esta figura dentro del proceso de inducción laboral de la empresa.

Las preguntas utilizadas en el focus group fueron las siguientes:

1. ¿Cuáles son las razones que te motivan continuar trabajando en la empresa?
2. Menciona, ¿cuáles son los aspectos de la empresa, que consideras son valorados y propician la fidelización de los colaboradores?
3. Indica, ¿cuáles son los aspectos de la empresa, que consideras son rechazados por los colaboradores y podrían propiciar la rotación temprana?
4. Describe, ¿qué aspectos de las funciones que realizas consideras son atractivas y suman a tu desarrollo personal y profesional?
6. ¿Consideras que el personal nuevo recibe el apoyo del supervisor para poder adaptarse fácilmente a su posición? ¿Por qué?
7. ¿Cómo es la dinámica de trabajo entre los compañeros de tu área?, ¿Sientes que esta dinámica favorece la pronta adaptación de los nuevos colaboradores?
8. Describe, ¿cuáles son los comentarios que el personal nuevo hace respecto a la empresa y ¿por qué?

9. Menciona ¿cuáles piensas que son los factores por los que un nuevo colaborador renuncia o abandona el trabajo de manera rauda? ¿Por qué?

10. ¿Cuáles son tus ideas o cómo se podría actuar para reducir la rotación temprana de las áreas de producción?

11. ¿Estarías dispuesto a apoyar en un programa para reducir la rotación de personal?

1.10.3.4 Capacitación de los hermanos mayores

Finalizada la etapa de identificación de los hermanos mayores, se procedió a realizar dos capacitaciones:

La primera, fue para presentar el programa a los colaboradores identificados, mostrándoles como ha sido todo el proceso de identificación, cuál es el objetivo de realizar esta implementación, cuáles serían sus responsabilidades, como sería el método de evaluación y que recibirían ellos por su participación. Finalizada esta capacitación se consultó si estaban dispuestos a participar a los que todos respondieron en unanimidad que sí.

La segunda capacitación fue destinada a reforzar la empatía y asertividad, con el fin de que tengan herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

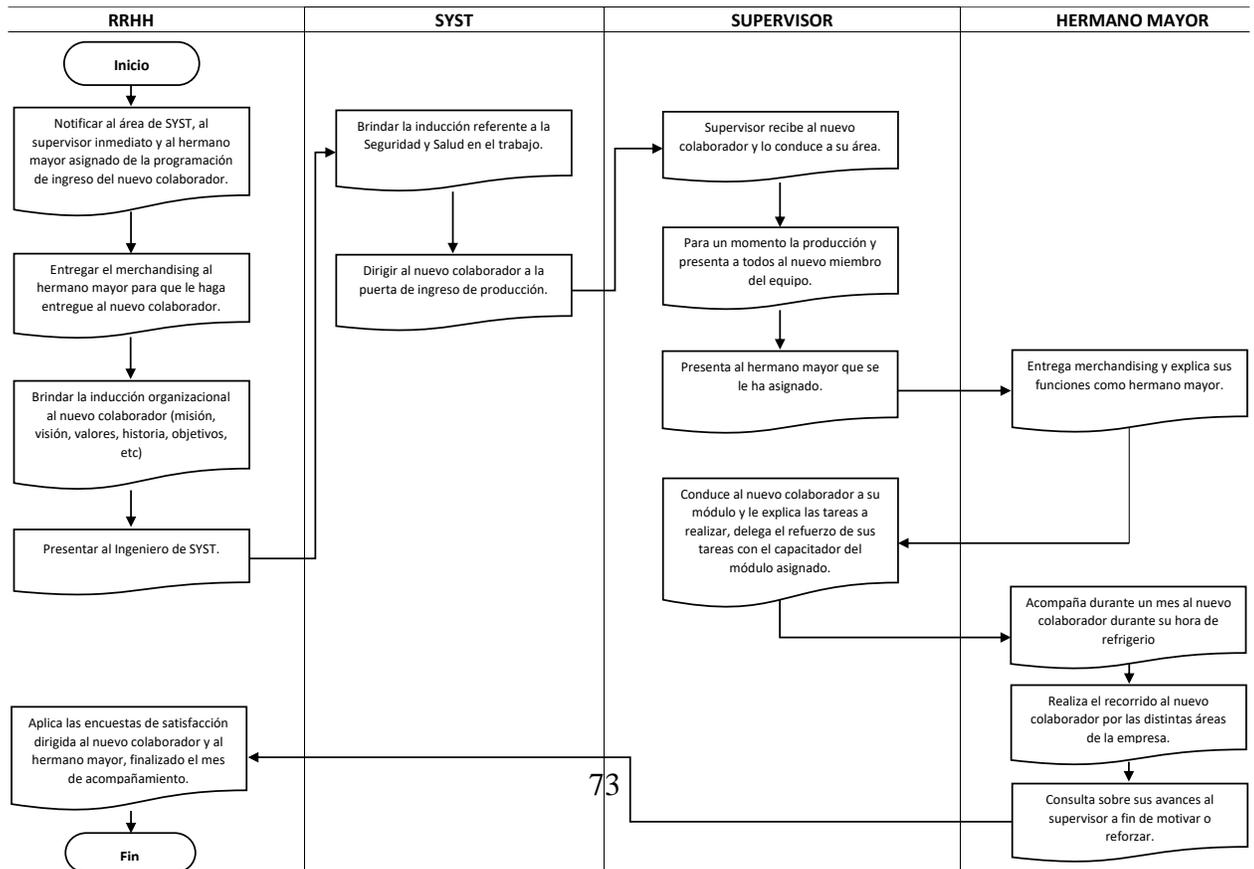
1.10.3.5 Ejecución de la implementación del hermano mayor dentro del proceso de inducción

Finalizada la etapa de capacitaciones a los hermanos mayores, se procedió a ejecutar el proceso de inducción laboral ya con la participación activa de los hermanos mayores.

A continuación, en la figura 15 se muestra el proceso de inducción laboral mejorado con la implementación del hermano mayor en la etapa de Inducción Específica:

Figura 15

Proceso de Inducción Mejorada - Implementación del Hermano Mayor



Para una mayor comprensión del proceso se incluye a continuación una guía de la metodología del proceso de inducción de la empresa con la implementación del programa de mentoría.

Día previo al ingreso

1. Informar a todos los responsables de cada etapa de la inducción, de la programación de ingreso del nuevo colaborador.

- Objetivo: sensibilizar a todos los actores involucrados en el proceso del ingreso del nuevo colaborador a fin de que dispongan del tiempo y los recursos necesarios para ejecutar su misión.

Aplica: Jefe de SYST, Analista de Desarrollo Humano, Supervisor y Hermano Mayor asignado.

2. Entrega de merchandisig de la empresa al hermano mayor que va a recibir al nuevo colaborador y refuerzo de funciones.

- Objetivo: Generar en el hermano mayor conciencia de la importancia de su rol en el proceso de inducción.

Aplica: Hermano mayor

Día 1

1. Recepción del nuevo colaborador e inicio del proceso de inducción.

- Objetivo: Proporcionar al nuevo colaborador de toda la información pertinente y necesaria para que entienda la cultura de la organización.

El área de Desarrollo Humano es la encargada de esta etapa y de brindar la inducción organizacional al nuevo colaborador. Los puntos tratados:

- Historia de la empresa
- Misión / Visión
- Organigrama
- Políticas Internas / Valores de empresa / normas de convivencia
- Responsabilidad Social
- Beneficios de la empresa para los colaboradores
- Actividades de recreación e integración que se realizan en la empresa
- Reglamento interno de trabajo

Aplica: Analista de Desarrollo Humano

2. Desarrollo de la Inducción de Seguridad y Salud en el trabajo.

- Objetivo: Promover en el colaborador de nuevo ingreso una conciencia respecto a la Seguridad y Salud en el trabajo a fin de evitar accidentes o enfermedades ocupacionales.

El área de Seguridad y Salud en el trabajo es la encargada de esta etapa. Los puntos tratados:

- Explicación de la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo
- Información sobre Accidentes e incidentes
- Información sobre peligros y riesgos
- Medidas de prevención

Aplica: Ingeniero de Seguridad y Salud en el trabajo

3. Recibimiento y presentación del nuevo colaborador.

- Objetivo: familiarizar al nuevo colaborador con sus demás compañeros y que sienta la calidez del equipo.

Esta etapa estará a cargo del Supervisor del área, quien recibirá en la puerta de ingreso al nuevo colaborador una vez finalizada su inducción de Seguridad y salud en el trabajo, lo conducirá a su área y hará una interrupción para presentar al nuevo colaborador.

Aplica: Supervisor de área

4. Presentación del nuevo colaborador con su hermano mayor.

- Objetivo: Propiciar el acercamiento y la confianza entre ambos.

En esta etapa el supervisor guiará al nuevo colaborador hasta el hermano mayor que se le ha asignado, quien le hará entrega del merchandising de bienvenida y se presentará para posteriormente ejecutar todas las funciones descritas como hermano mayor.

Aplica: Hermano mayor

Semana del 1 al 4

1. Capacitación en el puesto.

- Objetivo: Proporcionar de los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de sus funciones.

En esta etapa el capacitador del módulo en el que se encuentra el nuevo colaborador, destinará tiempos durante el día para enseñar al nuevo colaborador como realizar las actividades encomendadas.

Aplica: Capacitador de módulo

2. Acompañamiento del hermano mayor

- Objetivo: lograr que el nuevo colaborador sienta que tiene todo el apoyo necesario para absolver sus dudas respecto a la empresa y para desarrollar con seguridad su trabajo.

En esta etapa, el hermano mayor brinda por un mes acompañamiento al nuevo colaborador, desplegando acciones como: almorzar juntos, acompañarlo a las áreas con las que desea absolver alguna duda, incluyéndolo en los grupos de trabajo, dándole el soporte y motivándolo cuando siente que su trabajo no está al 100%, y demás funciones descritas en la metodología.

Aplica: hermano mayor asignado

Posterior al 1er mes de acompañamiento

1. Levantamiento de información mediante la aplicación de encuestas de satisfacción.

- Objetivo: medir el impacto del proceso de inducción de la empresa tanto para el nuevo colaborador como para el hermano mayor.

En esta etapa, se aplican las 3 encuestas, dos dirigidas al nuevo colaborador y una al hermano mayor.

Aplica: hermano mayor y nuevo colaborador.

1.10.3.6 Evaluación y seguimiento del proceso.

Finalmente, como ya se ha mencionado en el marco teórico del presente trabajo de suficiencia profesional y viendo los resultados de los indicadores, es necesario controlar los procesos implementados a fin de asegurar su cumplimiento y efectividad.

Por lo anterior, para controlar que se esté cumpliendo el objetivo de la implementación del hermano mayor, se elaboraron tres encuestas, dos dirigidas a los nuevos colaboradores y una dirigida a los hermanos mayores. Dichas encuestas tienen como fin recoger el nivel de satisfacción de los participantes con el proceso de inducción de la empresa, conocer además si han tenido los recursos y herramientas necesarias y si esta inducción contribuyó a la pronta adaptación de los colaboradores a la organización.

A continuación, se detallan las encuestas implementadas:

1. Encuesta “Satisfacción del Programa Hermano Mayor”, dirigida a los nuevos colaboradores que pasan por el proceso de inducción y por tanto por el programa del Hermano Mayor. Esta encuesta contiene 6 ítems, los cuales buscan evidenciar si el hermano mayor que se le designó cumplió con las funciones asignadas y sobre todo con el fin del programa de contribuir a la pronta adaptación del colaborador a la organización. La encuesta cuenta con 5 opciones de respuesta, Muy satisfecho, Satisfecho, Regular, Insatisfecho y Muy insatisfecho. A continuación, se describen los ítems de la encuesta:

- ¿Te sientes satisfecho por el esfuerzo que mostró tu hermano mayor por apoyarte ante las dudas que tenías?
- ¿Te sientes satisfecho porque tu hermano mayor se preocupó por tus resultados en el área y te motivaba?

- ¿Te sientes satisfecho porque tu hermano mayor se tomó el tiempo de escuchar y saber cómo te sentías en el área?
 - ¿Te sientes satisfecho porque tu hermano mayor ayudó para que pudieras relacionarte con los demás colaboradores del área?
 - ¿Te sientes satisfecho porque los demás hermanos mayores del área mostraban interés y buena disposición por apoyarte?
 - ¿Te sientes satisfecho por el apoyo recibido de tu hermano mayor durante tu primer mes en la empresa?
2. Encuesta “Satisfacción General de la Inducción”, dirigida a los nuevos colaboradores que pasan por el proceso completo de inducción. Esta encuesta presenta 5 ítems que buscan identificar si el proceso de inducción en general fue satisfactorio y si los recursos empleados fueron suficientes para asegurar su adaptación a la empresa. La encuesta cuenta con 5 opciones de respuesta, Muy de acuerdo, De acuerdo, Regular, En desacuerdo y Muy en desacuerdo. A continuación, se describen los ítems de la encuesta:
- Considero que la información y conocimientos que recibí en el proceso de inducción fueron suficientes para desempeñar mi labor.
 - Considero que las distintas etapas del proceso de inducción y el tiempo empleado por cada uno de los responsables fue el adecuado.

- Considero que tuve el soporte adecuado para resolver las dudas o consultas que tenía.
 - Considero que el proceso de inducción general facilitó mi adaptación a la organización.
 - ¿Te encuentras satisfecho con el proceso de inducción impartido por la empresa?
3. Encuesta “Valoración de mi Experiencia como Hermano Mayor”, dirigida a los colaboradores que ejercen el rol de hermano mayor. Esta encuesta presenta 6 ítems que buscan conocer cómo se han sentido los colaboradores asumiendo el rol asignado y si han tenido los recursos necesarios para desempeñarse adecuadamente como hermanos mayores. La encuesta cuenta con 5 opciones de respuesta, Muy de acuerdo, De acuerdo, Regular, En desacuerdo y Muy en desacuerdo. A continuación, se describen los ítems de la encuesta:
- Mi experiencia como “Hermano Mayor” en general ha sido satisfactoria.
 - He tenido las herramientas para desempeñar el rol de “Hermano Mayor”.
 - He recibido el apoyo del supervisor de mi área para cumplir con el rol de “Hermano Mayor”.
 - Los demás hermanos mayores de mi área han apoyado.

- Siento que la persona que se me asignó estuvo conforme con mi apoyo.
- Siento que he ayudado a retener al personal.

Las tres encuestas que se han descrito en los párrafos anteriores fueron elaboradas por el equipo de Desarrollo Humano de la empresa, sin embargo, no pasaron por un proceso de validación oportuno ya que la propuesta del programa surgió con mucha premura luego de revisar los resultados del cierre del año 2017 y exigía el desarrollo inmediato de una estrategia para reforzar el proceso de inducción, por tanto, no se tuvo el tiempo suficiente para la validación y se consideró que se regularizaría en el siguiente semestre teniendo los resultados de la aplicación del primer semestre.

Cabe importante mencionar que las 2 encuestas dirigidas al nuevo colaborador eran aplicadas finalizado el primer mes de su ingreso a la empresa, seguido, se procedía a generar una reunión con el hermano mayor asignado a fin de aplicarles la encuesta “Valoración de mi Experiencia como Hermano Mayor” y presentar los resultados de las encuestas que se aplicaron al nuevo colaborador que estuvo bajo su cargo durante el programa, de modo que esto nos permitía conocer cuáles fueron sus inquietudes o dudas durante el desarrollo de su intervención, resolver cualquier inconveniente que de pronto no estaba ayudando a cumplir con el objetivo y a reforzar las actitudes positivas que debería seguir trabajando a fin de ser un modelo adecuado para el nuevo colaborador.

1.10.4 Descripción del plan de intervención

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores, el proceso para la identificación de los hermanos mayores y la implementación de su acción dentro del proceso de inducción laboral ha sido un trabajo bastante amplio y que tuvo una duración aproximada de un mes y una semana.

Se trabajó semana a semana del mes de enero del 2018 con el fin de iniciada la segunda semana del mes de febrero ya tener la figura del hermano mayor implementada dentro del proceso de inducción laboral para las áreas de producción.

Las actividades realizadas para llegar al objetivo de la implementación del hermano mayor fueron realizadas todas en conjunto con los líderes de producción a fin de garantizar su compromiso con el programa y por ende asegurar su eficacia.

Finalmente, iniciada la segunda semana del mes de febrero, todo colaborador nuevo que ingresaba a cualquiera de las áreas de producción pasaría por el proceso completo de inducción laboral, que incluía la inducción Institucional, la inducción de Seguridad y salud y la inducción específica la cual incluía ahora la presencia y participación activa del hermano mayor.

A continuación, la Tabla 2 muestra el cronograma de trabajo:

Tabla 2

Cronograma de Trabajo 2018

ETAPAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
1.Creación del perfil del hermano mayor	Asegurar que los hermanos mayores seleccionados sean referentes de buenas prácticas y valores para el nuevo colaborador.	Reuniones con los líderes de producción para definir las competencias y características de los hermanos mayores.	-Información de valores, objetivos de producción, Indicadores de medición para bonos. -Papelógrafos, plumones y pizarra.	Se realizaron dos reuniones en la primera semana de enero 2018.
2.Definición de las funciones del hermano mayor.	Garantizar la satisfacción del proceso de inducción y contribuir con la pronta integración del nuevo colaborador.	Reuniones con los líderes de producción para definir cuáles serán las responsabilidades del hermano mayor.	-Papelógrafos -Plumones -Pizarra	Esta actividad se realizó en un día y se dio en la segunda semana de enero.
3.Identificación de los hermanos mayores	Certificar la adecuada selección de los hermanos mayores.	1.Proporcionar una encuesta a los supervisores que mide el nivel de cumplimiento de los requisitos y competencias para ser hermano mayor. 2.Realizar un focus group entre los pre seleccionados y conocer que tan aperturado están para apoyar en el programa	-Encuesta en escala Likert que evalúa adecuación al perfil del hermano mayor. - Plumones - Papelógrafo - Papelotes	Ambas actividades tuvieron una duración aproximada de dos semanas.

hermano mayor.

4.Capacitación a los hermanos mayores seleccionados	Garantizar que los hermanos mayores estén de acuerdo en participar de la inducción y que tengan las herramientas necesarias para desarrollar adecuadamente las funciones asignadas.	Se realizaron dos capacitaciones: la primera fue para presentar en qué consistía el programa hermano mayor y la segunda fue sobre empatía y asertividad, el fin era que tuvieran las herramientas necesarias para desempeñar adecuadamente su gestión	- Presentaciones de las temáticas a capacitar. - Plumones - Papelógrafo - Papelotes	Ambas capacitaciones fueron dadas entre la quinta semana de enero y la primera semana de febrero, con una duración aproximada de 1h 30 m cada una.
5.Ejecución de la implementación del hermano mayor dentro del proceso de inducción	Asegurar la funcionalidad de la implementación.	Aplicación de todo el proceso de inducción, con la inclusión de la figura del hermano mayor.	-PPT de inducción organizacional . -PPT de inducción de SYST.	Esta etapa tuvo una duración de 5 meses, que inició en el mes de febrero del 2018.

			- Merchandising	
6.Evaluación y seguimiento del proceso	Garantizar la efectividad de la implementación.	Aplicar tres encuestas de satisfacción una vez finalizado el mes de acompañamiento del hermano mayor. Dos dirigidas al nuevo colaborador y una dirigida al hermano mayor	- formatos de encuesta.	Tres de las encuestas finalizado el mes de acompañamiento del hermano mayor.

1.10.5 Indicadores de logro

1. Garantizar el cumplimiento de todas las etapas de inducción programados vs lo ejecutado.
2. Garantizar que el 90% de los nuevos colaboradores de producción se encuentren satisfechos con el proceso de inducción laboral de la empresa.
3. Garantizar que el 90% de los nuevos colaboradores de producción estén satisfechos con el programa hermano mayor.
4. Garantizar que el 90% de los hermanos mayores, hayan tenido el apoyo necesario por parte de los supervisores para cumplir su rol.
5. Garantizar que el 90% de los hermanos mayores se hayan sentido satisfechos con la experiencia.

6. Garantizar que el 90% de los hermanos mayores, hayan tenido las herramientas necesarias para desempeñar su rol.

1.10.6 Monitoreo y evaluación de la intervención

Finalmente, a fin de garantizar el cumplimiento del objetivo general de la implementación del hermano mayor, se realizaba un monitoreo de manera mensual, este monitoreo consistía en revisar los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los nuevos colaboradores una vez finalizado el acompañamiento del hermano mayor que le asignaron (un mes).

A continuación, se detallan las encuestas implementadas y aplicadas para el fin descrito en el párrafo anterior:

1. Encuesta “Satisfacción del Programa Hermano Mayor”, dirigida a los nuevos colaboradores que pasan por el proceso de inducción y por tanto por el programa del Hermano Mayor. Esta encuesta contiene 6 ítems, los cuales buscan evidenciar si el hermano mayor que se le designó cumplió con las funciones asignadas y sobre todo con el fin del programa de contribuir a la pronta adaptación del colaborador a la organización. La encuesta cuenta con 5 opciones de respuesta, Muy satisfecho, Satisfecho, Regular, Insatisfecho y Muy insatisfecho. A continuación, se describen los ítems de la encuesta:
 - ¿Te sientes satisfecho por el esfuerzo que mostró tu hermano mayor por apoyarte ante las dudas que tenías?

- ¿Te sientes satisfecho porque tu hermano mayor se preocupó por tus resultados en el área y te motivaba?
- ¿Te sientes satisfecho porque tu hermano mayor se tomó el tiempo de escuchar y saber cómo te sentías en el área?
- ¿Te sientes satisfecho porque tu hermano mayor ayudó para que pudieras relacionarte con los demás colaboradores del área?
- ¿Te sientes satisfecho porque los demás hermanos mayores del área mostraban interés y buena disposición por apoyarte?
- ¿Te sientes satisfecho por el apoyo recibido de tu hermano mayor durante tu primer mes en la empresa?

2. Encuesta “Satisfacción General de la Inducción”, dirigida a los nuevos colaboradores que pasan por el proceso completo de inducción. Esta encuesta presenta 5 ítems que buscan identificar si el proceso de inducción en general fue satisfactorio y si los recursos empleados fueron suficientes para asegurar su adaptación a la empresa. La encuesta cuenta con 5 opciones de respuesta, Muy de acuerdo, De acuerdo, Regular, En desacuerdo y Muy en desacuerdo. A continuación, se describen los ítems de la encuesta:

- Considero que la información y conocimientos que recibí en el proceso de inducción fueron suficientes para desempeñar mi labor.

- Considero que las distintas etapas del proceso de inducción y el tiempo empleado por cada uno de los responsables fue el adecuado.
 - Considero que tuve el soporte adecuado para resolver las dudas o consultas que tenía.
 - Considero que el proceso de inducción general facilitó mi adaptación a la organización.
 - ¿Te encuentras satisfecho con el proceso de inducción impartido por la empresa?
3. Encuesta “Valoración de mi Experiencia como Hermano Mayor”, dirigida a los colaboradores que ejercen el rol de hermano mayor. Esta encuesta presenta 6 ítems que buscan conocer cómo se han sentido los colaboradores asumiendo el rol asignado y si han tenido los recursos necesarios para desempeñarse adecuadamente como hermanos mayores. La encuesta cuenta con 5 opciones de respuesta, Muy de acuerdo, De acuerdo, Regular, En desacuerdo y Muy en desacuerdo. A continuación, se describen los ítems de la encuesta:
- Mi experiencia como “Hermano Mayor” en general ha sido satisfactoria.
 - He tenido las herramientas para desempeñar el rol de “Hermano Mayor”.

- He recibido el apoyo del supervisor de mi área para cumplir con el rol de “Hermano Mayor”.
- Los demás hermanos mayores de mi área han apoyado.
- Siento que la persona que se me asignó estuvo conforme con mi apoyo.
- Siento que he ayudado a retener al personal.

Una vez revisada las encuestas, procedía a generar una reunión con el hermano mayor evaluado a fin de transmitirle los resultados de las encuestas y saber si tuvo algún inconveniente durante su ejecución como hermano mayor, de igual manera aprovechaba en aplicar la encuesta dirigida a los hermanos mayores, para conocer cómo se había sentido con el proceso, así mismo, este espacio permitía que se proporcionara al hermano mayor algunas ideas o recursos para mejorar su próxima participación.

La evaluación de la intervención de todo el proceso de implementación de la figura del hermano mayor se realizó finalizado el primer semestre del año, tomando como resultados la data mes a mes de las tres encuestas aplicadas. Adicional, se hizo una reunión con todos los hermanos mayores que participaron durante este primer semestre y con los líderes de producción a fin de que puedan ver los resultados generales y el impacto positivo que ha tenido la implementación de la figura del hermano mayor dentro del programa de inducción.

Finalmente, para agradecer el esfuerzo de todos los hermanos mayores, se hizo un compartir en el cual se hizo entrega de un certificado de reconocimiento a cada hermano mayor por la gran labor desempeñada.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

1.11 Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las tres encuestas que se diseñaron y aplicaron entre febrero y junio del 2018 con el fin de identificar el cumplimiento del objetivo de la implementación del hermano mayor dentro del proceso de inducción para las áreas de producción de la empresa.

La muestra de estudio estuvo conformada por la participación de 21 colaboradores de nuevo ingreso y 16 colaboradores que ejercieron el rol de hermano mayor.

Los resultados de la Tabla 3 muestran las características de los nuevos colaboradores que ingresaron entre febrero y junio del 2018 y que recibieron la inducción de la empresa con la implementación del programa Hermano Mayor.

Tabla 3

Características de la muestra de nuevos colaboradores encuestados

	CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	CANTIDAD
SEXO	FEMENINO	7
	MASCULINO	14
AREA	CORTE	5

	APARADO	6
	PREFINITO	5
	MONTAJE	1
	ACABADO	4
<hr/>		
TOTAL		21
<hr/>		

Los resultados de la Tabla 4 muestran las características de los colaboradores que ejercieron el rol de Hermano Mayor entre febrero y junio del 2018 dentro del proceso de Inducción de la organización.

Tabla 4

Características de los Hermanos Mayores

	CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	CANTIDAD
<hr/>		
SEXO	FEMENINO	4
	MASCULINO	12
AREA	CORTE	4
	APARADO	4
	PREFINITO	2

MONTAJE	2
ACABADO	4
<hr/>	
TOTAL	16
<hr/>	

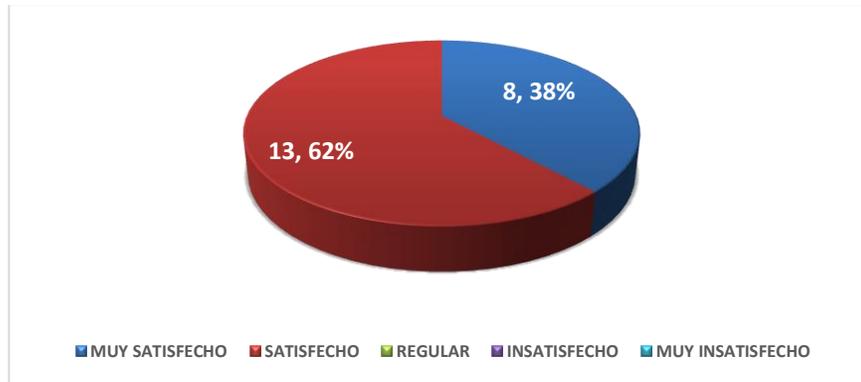
1.11.1 Resultados de la Encuesta de Satisfacción del Programa Hermano Mayor

Seguido, se procederá a describir los resultados de la encuesta de satisfacción del Programa Hermano Mayor aplicada a los nuevos colaboradores.

Como se puede apreciar en la Figura 16, respecto a la pregunta número 1 de la encuesta, el 62% de los colaboradores encuestados indican estar satisfechos con el esfuerzo mostrado por parte del hermano mayor asignado para apoyarlos antes las dudas que tenían y un 38% se encuentra muy satisfecho con esta gestión. Estos resultados, nos indican que los hermanos mayores han estado disponiendo de tiempo para absolver las dudas de los nuevos colaboradores, cumpliendo adecuadamente su responsabilidad con el rol asignado.

Figura 16

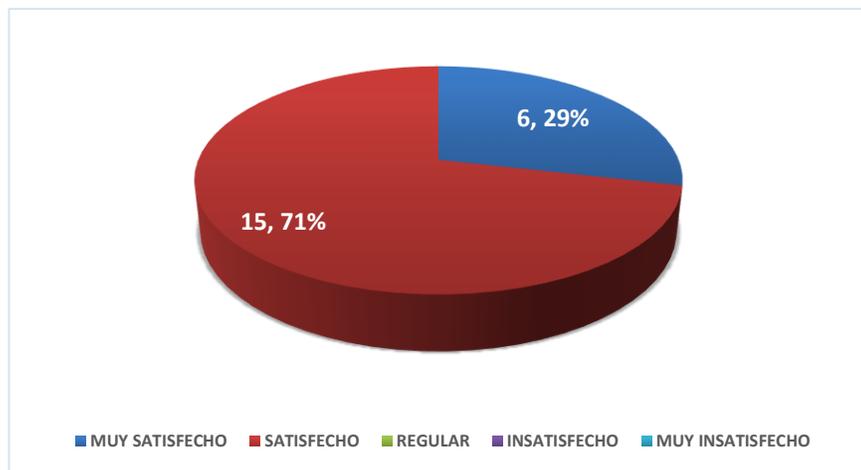
Nivel de Satisfacción por el esfuerzo que mostró su Hermano Mayor ante las dudas que tenía



De acuerdo a los resultados mostrados en la figura 17, el 71% de encuestados indican estar satisfecho con la preocupación mostrada por el hermano mayor que le asignaron sobre los resultados que iba teniendo en el área y los motivaba, mientras que un 29% indican estar muy satisfecho en relación a la misma acción. Lo descrito en la presente figura, revela que los hermanos mayores han estado consultando sobre el rendimiento de los nuevos colaboradores a fin de motivarlos o alentarlos a continuar

Figura 17

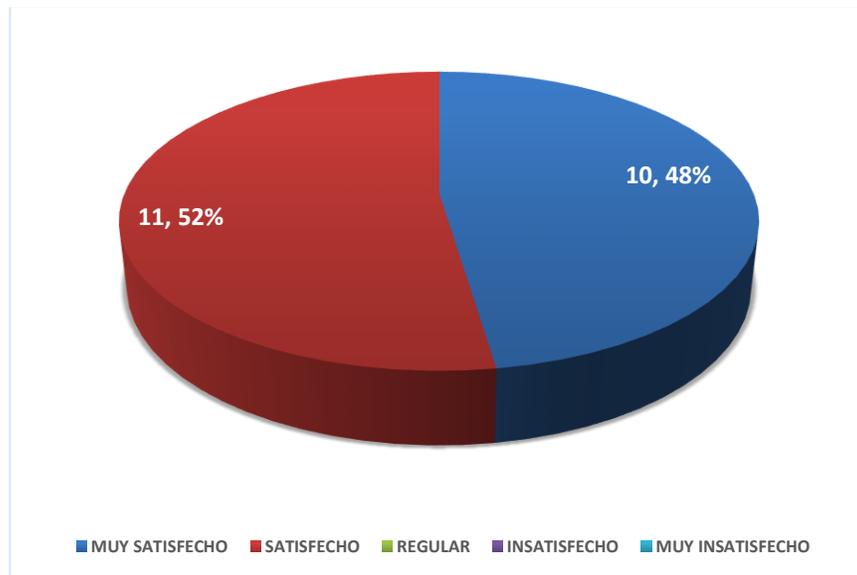
Nivel de Satisfacción por la preocupación que mostró su hermano mayor por sus resultados



En la Figura 18, se puede apreciar que en relación a la pregunta número 3 de la encuesta, el 52% y 48% de encuestados indican estar satisfechos y muy satisfechos respectivamente con la gestión desempeñada por el hermano mayor que le asignaron por tomarse el tiempo por escucharlos y saber cómo se sentían en el área.

Figura 18

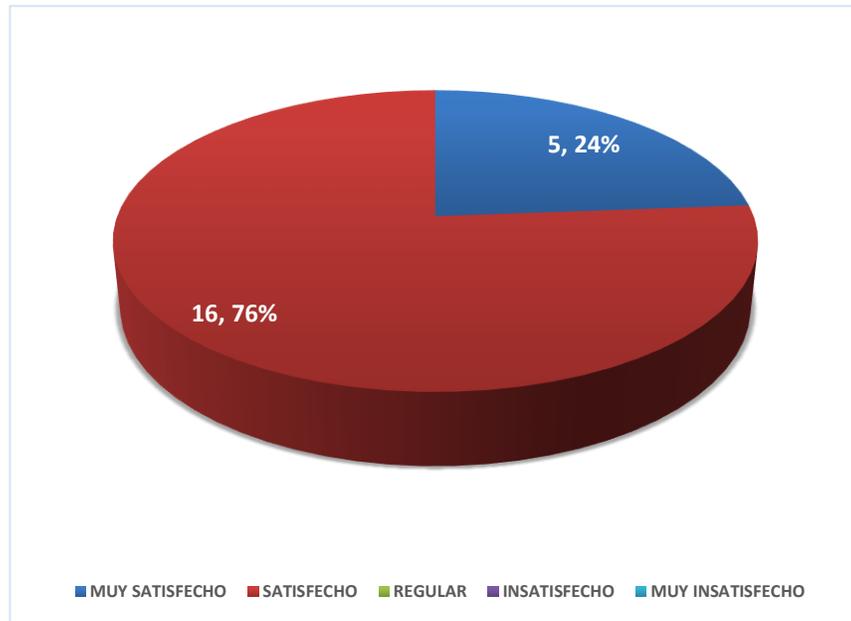
Nivel de Satisfacción por la preocupación que mostró su hermano mayor por saber cómo se sentía



En relación a la figura 19, se puede apreciar que 16 de los encuestados indican estar satisfechos con la gestión desempeñada por el hermano mayor que le asignaron para que pudiera relacionarse con los demás colaboradores de su área, mientras que 5 indican estar muy satisfechos con esta labor. Estos resultados demuestran que ha existido una buena conexión de los hermanos mayores con sus demás compañeros, haciendo posible que la integración del nuevo colaborador sea la adecuada.

Figura 19

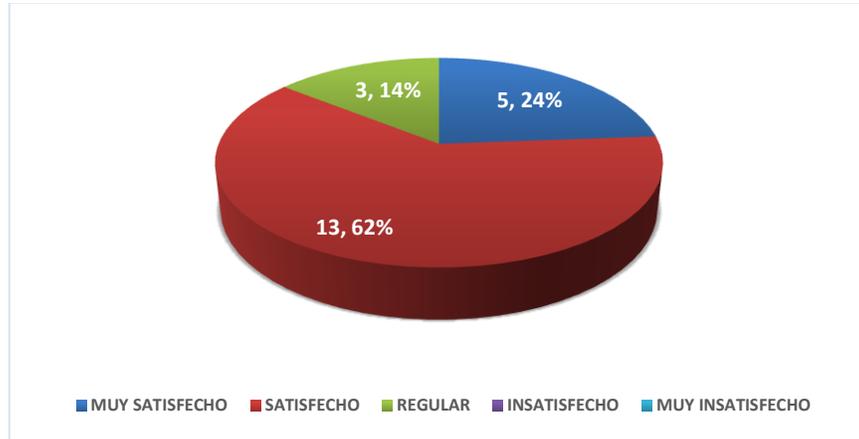
Nivel de Satisfacción por el apoyo recibido para que se relacionara con sus compañeros



Respecto a la pregunta número 5, tal como se puede apreciar en la figura 20, el 62% y 24% de los encuestados indican estar satisfechos y muy satisfechos respectivamente con el interés mostrado por los demás hermanos mayores del área para apoyarlos, sin embargo, un 14% califica de regular esta acción, sin embargo, en relación al último porcentaje cabe indicar que en los monitores mes a mes se pudo subsanar el problema a fin de lograr el propósito de programa. En conclusión, este resultado, estaría indicando que los hermanos mayores están trabajando en equipo para garantizar el cumplimiento del objetivo de inducción de la organización.

Figura 20

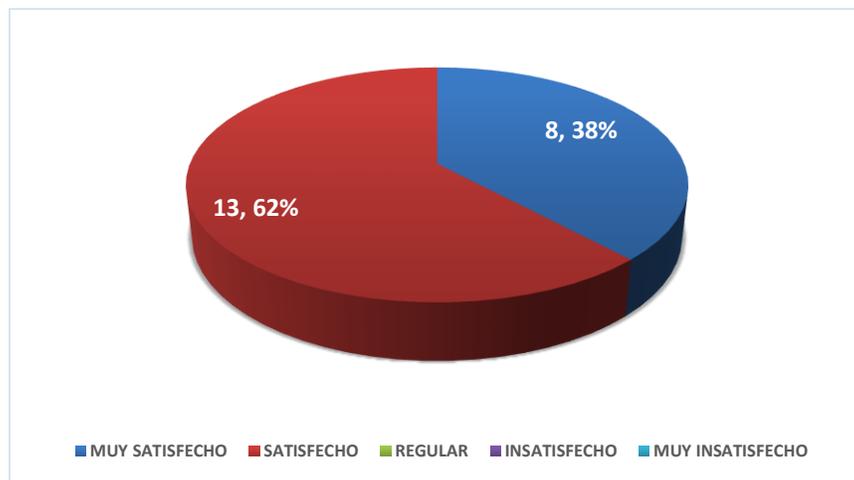
Nivel de Satisfacción por el apoyo recibido por los demás hermanos mayores



Finalmente, la pregunta número 6 de la encuesta, tal como se muestra en la figura 21, revela que el 62% de colaboradores encuestados manifiestan estar satisfechos con el apoyo recibido por parte del hermano mayor que se les asignó durante su primer mes en la empresa, asimismo, el 38% se encuentra muy satisfecho con dicha gestión. Descripción que revela la gran satisfacción por la implementación de la figura

Figura 21

Nivel de Satisfacción por el apoyo recibido por su hermano mayor del mentor dentro del programa de inducción.



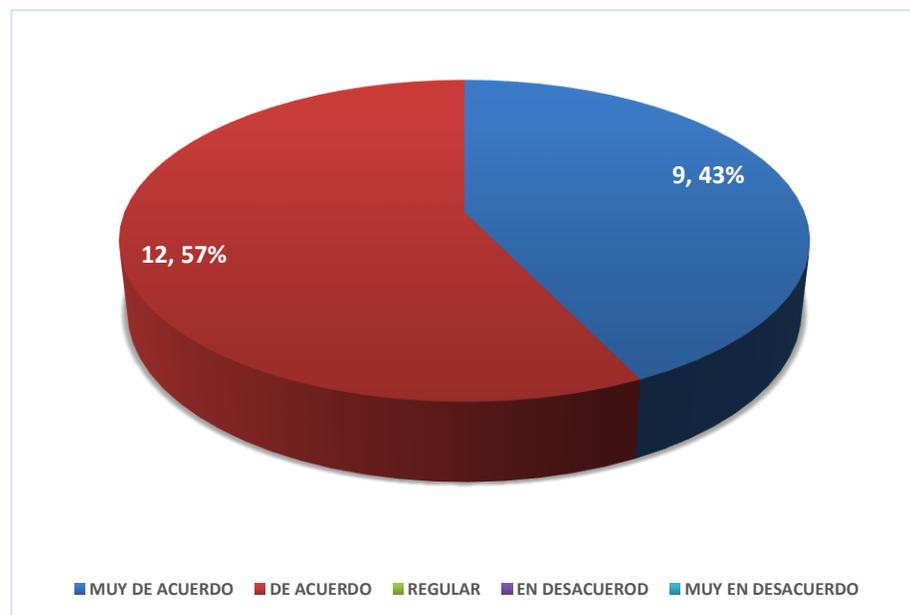
1.11.2 Resultados de la Encuesta de Satisfacción General de la Inducción

Finalizada la exposición de resultados de la primera encuesta, se procede a mostrar los resultados de la encuesta de satisfacción general del proceso de inducción aplicada a los colaboradores de nuevo ingreso de las áreas de producción.

En relación a la figura 22, los resultados muestran que el 57% de los encuestados considera estar de acuerdo con el enunciado número 1 de la encuesta, mostrando así, que la información y conocimiento que recibieron en el proceso de inducción fueron suficientes para que desempeñaran adecuadamente su labor, de igual manera, el 43% indica estar muy de acuerdo con este ítem

Figura 22

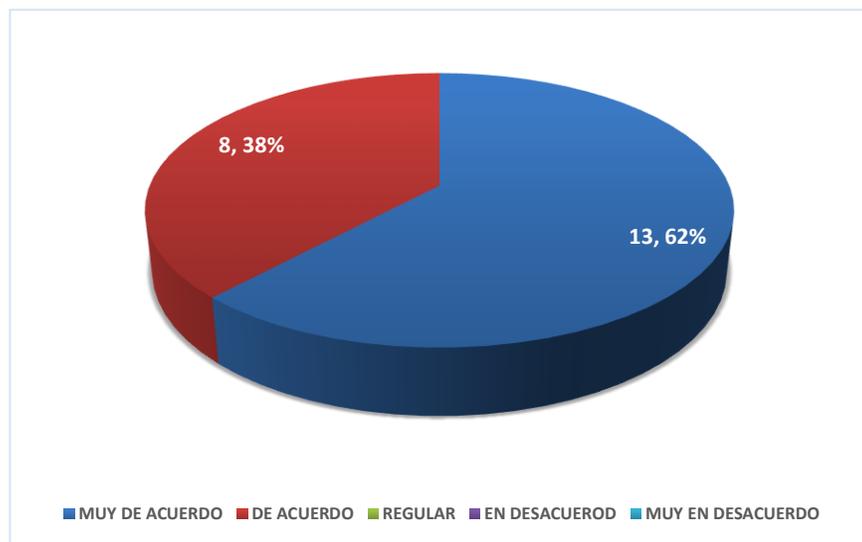
Información y conocimientos de la inducción son suficientes para el desempeño de su labor



La Figura 23 correspondiente al ítem 2, nos muestra que el 62% de los encuestados están muy de acuerdo con el enunciado de que el tiempo y las distintas etapas del proceso de inducción fueron los adecuados, mientras que el 38% indica estar de acuerdo con el ítem. En relación a esta descripción se puede precisar que los nuevos colaboradores consideran que el tiempo de duración del proceso y las distintas etapas son las correctas y necesarias para permitir su pronta adaptación a la organización.

Figura 23

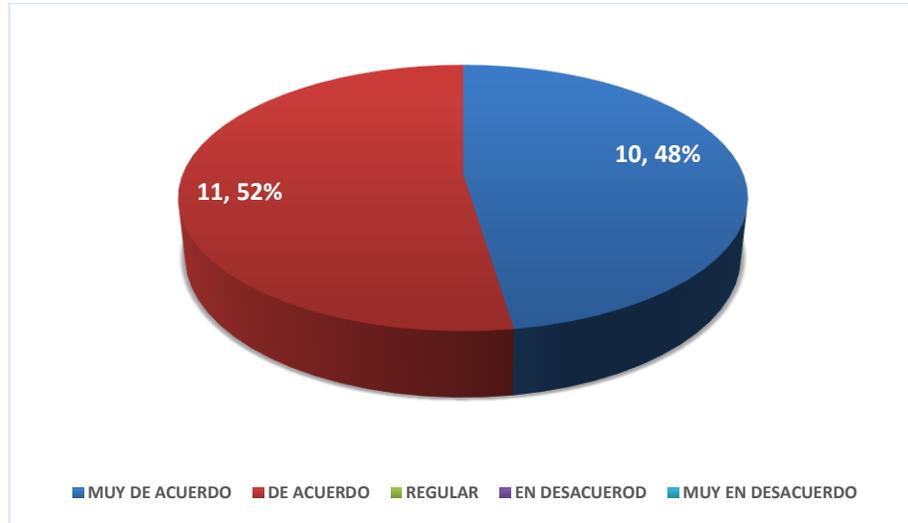
El tiempo y etapas de inducción son los adecuados



En la Figura 24, se puede apreciar que el 52% y 48% de los encuestados, indican estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente con el ítem “considero que tuve el soporte adecuado para resolver las dudas o consultas que tenía”, mostrando así que todos los actores del proceso dieron el soporte adecuado al nuevo colaborador a fin de que tenga las herramientas necesarias para su pronta adaptación.

Figura 24

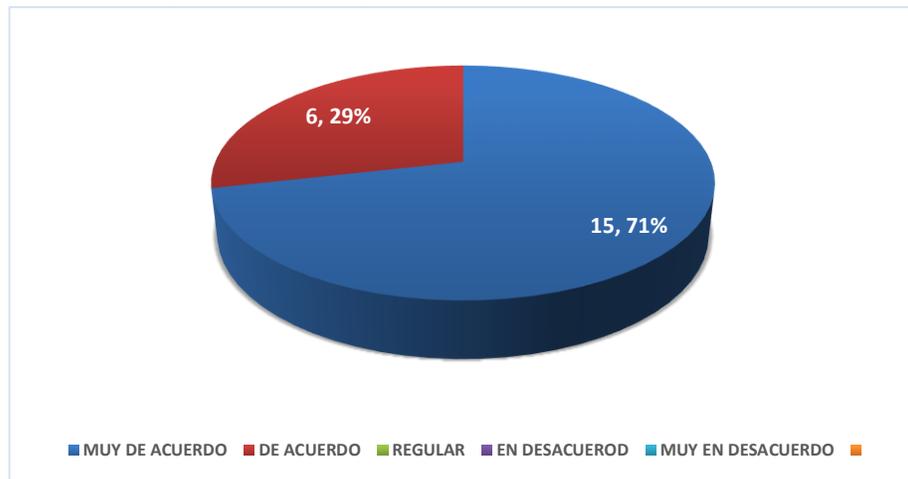
Tuvo el soporte adecuado para resolver dudas o consultas



En relación al ítem número 4, el cual se ve reflejado en la Figura 25, los resultados indican que el 71% y 29% de los nuevos colaboradores consideran estar muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente con el hecho de que el proceso de inducción en general facilitó su adaptación a la organización.

Figura 25

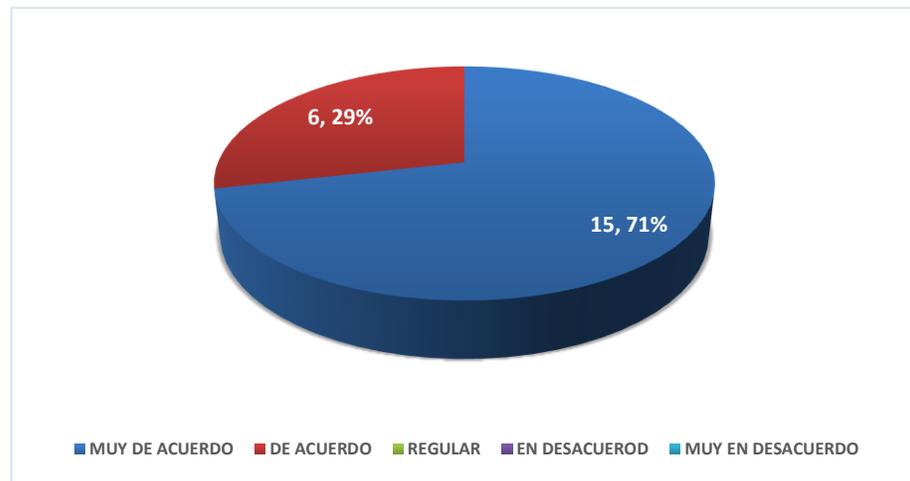
El proceso facilitó mi adaptación a la organización



Finalmente, la Figura 26 muestra los resultados del último ítem de la encuesta, indicándonos que los colaboradores están en un 71% muy de acuerdo y un 29% de acuerdo con la consigna de estar satisfechos con el proceso de inducción de la empresa, mostrando así que se logró la satisfacción adecuada con el proceso de inducción

Figura 26

Satisfacción con el proceso de inducción



1.11.3 Resultados de la Encuesta Valoración de mi Experiencia como Hermano

Mayor

Para concluir con la exposición de resultados, se procede a mostrar los resultados relacionados a la encuesta que se aplica a los colaboradores que cumplieron el rol del hermano mayor a fin de conocer cómo se sintieron en el proceso y si tuvieron el apoyo necesario para desempeñar dicha función.

En la Figura 27, como se puede apreciar el 87% y 13% de los hermanos mayores manifiestan estar muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente con el enunciado “Mi

experiencia como hermano mayor en general fue satisfactoria”, mostrando que en general el 100% se sintió satisfecho de haber participado en el programa.

Figura 27

Satisfacción con la Experiencia como Hermano Mayor



Respecto al enunciado número 2 de la encuesta, la figura 28 indica que el 100% de los hermanos mayores consideran que han tenido las herramientas necesarias para desempeñar el rol que se le asignó durante el proceso de inducción, mostrando así que se cubrió cualquier vacío que pudiera afectar el proceso.

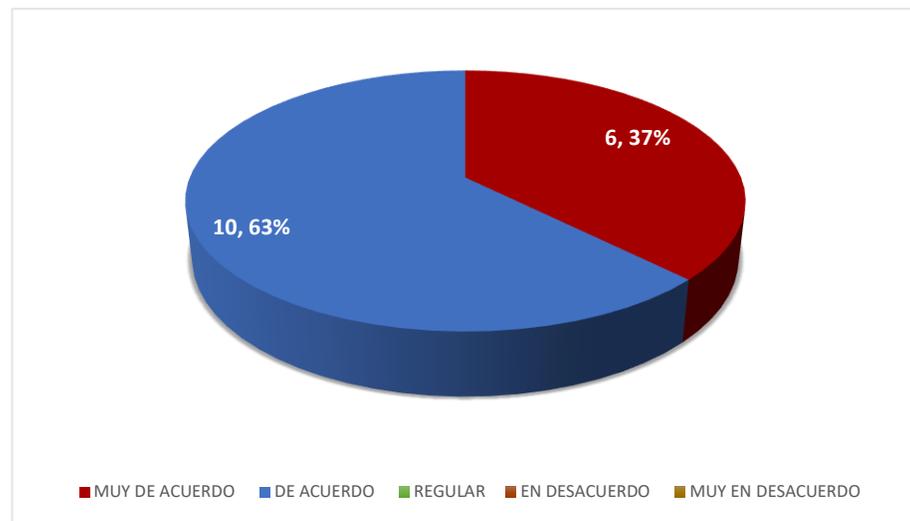
Figura 28

Tuve las herramientas para desempeñar mi rol de Hermano Mayor



En relación a la figura 29, los resultados nos indican que el 63% y el 37% de encuestado están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente con el enunciado “he recibido el apoyo del supervisor de mi área para cumplir con el rol de hermano mayor”, denotando que los supervisores han sido fuente de apoyo para el cumplimiento del **Figura 29**

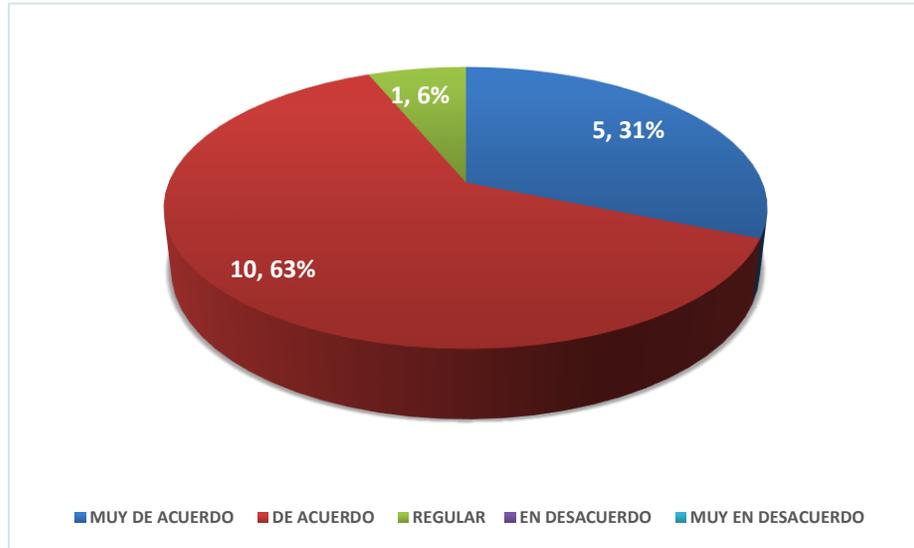
Recibí el apoyo del supervisor para cumplir con mi rol



En la Figura 30, se puede observar que el 63% se encuentra de acuerdo con el enunciado de que los demás hermanos mayores del área lo han apoyado, asimismo, el 31% está muy de acuerdo con este ítem y solo un 6% indica regular, si bien este último dato es minúsculo, hacer el monitoreo debido permitió que este resultado no se repita en más encuestas, mostrando un resultado finalmente irrelevante.

Figura 30

Los demás hermanos mayores de mi área han apoyado



En relación a la presente Figura 31, los resultados indican que el 100% de hermanos mayores encuestados consideran estar muy de acuerdo con el enunciado “Siento que la persona que se me asignó estuvo conforme con mi apoyo”, lo que significaría que son conscientes del impacto positivo que ha tenido su apoyo en la **Figura 31**

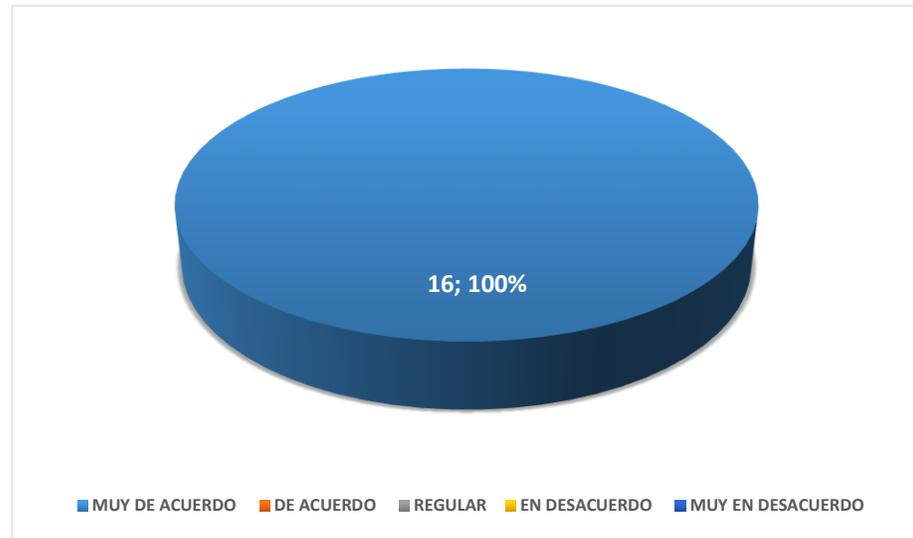
Siento que el colaborador que se me asigno estuvo conforme con mi apoyo



Finalmente, en referencia al último ítem de la encuesta dirigida a los hermanos mayores, tal como se muestra en la Figura 32, el 100% de los encuestados considera que su gestión ha ayudado a retener al personal.

Figura 32

Siento que he ayudado a retener al personal



1.11.4 Resultados de la Reunión Final del Primer Semestre del Programa

Hermano Mayor

Finalizado el primer semestre de ejecución de la implementación del hermano mayor dentro del proceso de inducción, se realizó una reunión general con todos los hermanos mayores de las distintas áreas y con los líderes de producción a fin de presentar los resultados de las encuestas aplicadas a lo largo del primer semestre y entregar un reconocimiento a cada uno por su participación en el programa.

La mencionada reunión permitió recoger información oportuna de cómo se habían sentido durante todo este semestre, que era lo que todavía ellos consideraban

necesitaban más apoyo para hacer mejor su gestión como hermano mayor y cuál fue el impacto que consideran ellos tuvo el programa en la empresa.

Algunas de las respuestas que se pudieron agrupar son las siguientes:

- “Me siento satisfecho participando de hermano mayor porque es una nueva experiencia en CALIMOD”.
- “Siento que ayudo a la empresa a retener al personal ya que en ocasiones se desaniman por el sueldo y horario, pero yo los motivo a continuar”.
- “Los demás compañeros de mi área me preguntan cómo puedo hacer para ser Hermano Mayor, creo que les gusta lo que hacemos”.
- “Mis compañeros están más abiertos a interactuar con el personal nuevo”.
- “Incluso las personas que solían ser negativas y burlarse en un inicio con el programa ahora ya no lo hacen”.
- “Siento que mi área se ha unido más a raíz del programa”
- “Si no estoy disponible, los otros hermanos mayores me apoyan ayudando al nuevo compañero, creo que ahora trabajamos más en equipo”.
- “Si considero que necesitamos más capacitaciones para desarrollar más confianza y seguridad con los nuevos compañeros”
- “Pienso que el supervisor podría informarnos más del trabajo que hace el nuevo compañero en su módulo para así motivarlos cada día.

1.11.5 Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados mostrados, se evidencia que la implementación de la figura del mentor dentro del proceso de inducción ha tenido un impacto favorable tanto para los nuevos colaboradores, como también para los colaboradores que han asumido el rol de hermano mayor, ya que como se ha podido ver en varios gráficos la información proporcionada durante el proceso, el tiempo de duración del mismo, la implicancia de los hermanos mayores en todo el proceso y el involucramiento y compromiso de todos los actores han hecho que la satisfacción del proceso tanto para el nuevo colaborador como para el colaborador que desempeñó el rol sea realmente satisfactoria.

Los resultados muestran que se cumplió con todas las etapas del proceso necesarias para garantizar un adecuado proceso de inducción, desde la parte inicial que es presentar a la organización, explicar sus responsabilidades y acompañarlo en su proceso de integración, consiguiendo así que en las encuestas el nuevo colaborador indique que el proceso fue suficiente para lograr su adaptación dentro de la organización. Tal como indican William y Davis (2003, como se citó en Fritsche, 2016), las empresas al elaborar el programa de inducción deben de orientar sus esfuerzos por cubrir los objetivos básicos como: reducir el nivel de ansiedad y miedos que muestran los nuevos colaboradores cuando ingresan por primera vez a un trabajo, proporcionar información precisa que le permita trabajar de forma eficaz, ayudarlos a comprender aspectos básicos de su trabajo en la empresa, proveer al nuevo colaborador de los procedimientos y reglamentos de la organización y principalmente promover el

ajuste de las características personales de los nuevos colaboradores con los demás miembros de la organización (p.18).

Sobre todo y lo más importante es que los resultados muestran que los nuevos colaboradores tuvieron a un persona que durante su primer mes en la empresa mostró preocupación por sus resultados, por cómo se sentían, por apoyarlos e incluso por ayudarlos a relacionarse con los demás miembros del área, reduciendo así cualquier posibilidad de inseguridad o de estrés propios de alguien que ingresa por primera vez a una empresa, tal como refieren Gan y Triguine (2006, como se citó en Rodriguez, 2021), el fin de los planes de acogida debe ser proporcionar al nuevo colaborador la ayuda necesaria para superar los miedos e inseguridades propios de unirse a un lugar o ambiente desconocido y proporcionarle de un sistema fácil y rápido de socialización (p.3).

Finalmente, de acuerdo a los resultados mostrados de las encuestas que fueron dirigidas al colaborador que desempeñó el rol de hermano mayor, se puede decir que si bien no tenemos datos cuantificables de cuánto impacto tuvo en la reducción del indicador de rotación temprana que se medía en la empresa, si tenemos la información de que los hermanos mayores están seguros de que su rol como hermano mayor ha ayudado a retener al personal y que incluso ha ayudado de manera interna en las áreas, ya que los demás colaboradores del área muestran mejor predisposición por acercarse a los nuevos colaboradores, incluso manifiestan su interés por participar del programa, demostrando que el impacto de la figura del hermano mayor es positiva para el área en muchos sentidos, sobre todo en trabajo en equipo y en las interrelaciones, por tanto,

podría deducirse que al haber logrado implementar un proceso que para el nuevo colaborador ha sido suficiente para su adaptación a la empresa, hemos logrado también reducir el riesgo de deserción, ya que tal como indica Kanahauti (2018, como se citó en Rodríguez , 2021) al desarrollar un proceso adecuado de acogida o también llamado de integración, este previene que los nuevos colaboradores abandonen el trabajo iniciando su labor.

1.12 Reflexión de la experiencia

1.12.1 Limitaciones Encontradas en el Proceso de Intervención

En el proceso de la intervención una de las limitaciones que se encontró al inicio fue lidiar con la concepción errónea por parte de los supervisores de producción al creer que cualquier actividad fuera del trabajo que desempeñaban los operarios de producción, los distraería de sus funciones, provocando que no contribuyan con el logro de la meta de producción.

Los supervisores consideraban que, si se les asignaba alguna tarea adicional a los operarios, en este caso el rol de hermano mayor, el colaborador iba a descuidar sus funciones y por tanto no llegar a su meta diaria, por tanto, conocido el temor de los supervisores las funciones que iba a asumir el colaborador como hermano mayor y los tiempos para su ejecución fueron desarrollados en conjuntos con los supervisores de modo que ellos estuvieran de acuerdo con todo el proceso y contribuyeran con el mismo.

Otra limitación que se fue encontrando en el inicio de la intervención, fue definir los horarios para las reuniones con los candidatos a hermanos mayores ya que no se podía dar dentro del horario laboral porque podría interferir con la meta diaria de producción, lo que se hizo fue negociar con los supervisores que nos dieran solo media hora antes del término de la jornada para hacer los focus grupo iniciales, informando al colaborador que posiblemente tomemos un poco más del tiempo de salida pero que su participación era muy importante para la empresa, todos los participantes estuvieron de acuerdo, así como los supervisores ya que no consideraban que este tiempo obstruyera el logro de la meta diaria.

Por último, en las dos primeras semanas de la puesta en marcha del programa, una de las limitaciones o inconvenientes que se vio fue de que algunos hermanos mayores no se involucraban en el apoyo a los nuevos colaboradores que no eran de hecho su responsabilidad directa, lo mismo con el supervisor que aún no le brindaba el soporte necesario al hermano mayor, por tanto, se procedió en su momento a realizar las reuniones con lo hermanos mayores a fin de que entendieran que tenían que ser el soporte para sus demás hermanos mayores y lo mismo con del supervisor para que se comprometiera más con el proceso y apoyo a los hermanos mayores.

1.12.2 Impacto de los Resultados en la Organización

La implementación del hermano mayor dentro del proceso de inducción, tuvo un impacto positivo para la organización, que no solo se basa en que se logró la satisfacción del proceso, sino que tuvo relevancia en aspecto tales como:

- Lograr que las personas involucradas en el proceso de inducción se comprometieran de inicio a fin, todo con el propósito de lograr el objetivo de garantizar la satisfacción de la inducción.
- Lograr que los hermanos mayores tuvieran el apoyo y las herramientas necesarias para gestionar el rol asignado y que esto les ayudara a desarrollar sus propias competencias personales (interrelación, compromiso, comunicación, trabajo en equipo, etc).
- Permitir que los demás colaboradores asumieran un rol más participativo dentro de sus áreas, incluso mostrando interés por también forma parte del programa como hermanos mayores.
- Cambiar la concepción de los supervisores en el hecho de que actividades fuera de las labores de un operario de producción, no tienen que ser vista como pérdida de tiempo, sino más bien como una oportunidad para que ellos crezcan y se involucren también con las necesidades de la empresa.
- Asegurar que los planes de inducción sean visto como necesarios y esenciales para la organización y que conviene seguir revisando a fin de obtener mejores resultados.
- Mostrar que un proceso que tiene definido una etapa de evaluación y monitoreo siempre permitirá que los resultados de los procesos implementados cumplan con el objetivo para el que fueron diseñados.

1.12.3 Aporte en el Área Psicológica y en el Contexto

La realización de la implementación del hermano mayor dentro del proceso de inducción, ha generado una serie de aportes tanto para el área como para el contexto mismo.

El primer aporte radica en que el éxito de esta implementación es un precedente para poder replicar el modelo del mentor en el proceso de inducción de las demás áreas de la empresa, incluso poder con el tiempo migrar a que no solo sea un proceso de inducción mejorado, sino que se convierta en un proceso de Onboarding o acogida, en el que el acompañamiento y seguimiento son la clave.

El segundo aporte es que el presente trabajo en su etapa de análisis de la problemática nos dio el alcance de muchos aspectos que en línea general la empresa debía mejorar, como son la distribución de las áreas de producción, la mejora de los incentivos, el incumplimiento del proceso por parte de los supervisores, ect., información que fue oportuna para derivar con las áreas correspondientes y que pudieran ellos ejecutar medidas para resolverlas.

El tercer aporte sería, que esta implementación permitió el desarrollo de herramientas de medición (las encuestas) que podrán ser utilizadas si el programa se replica en las demás áreas e incluso partir de ellas para el desarrollo de alguna otra herramienta de medición.

El cuarto aporte considero y más significativo, es haber podido contribuir en el crecimiento personal de los hermanos mayores, con ellos se hizo un trabajo personalizado, de seguimiento, donde se les proporcionaba herramientas de comunicación, trabajo en equipo, empatía y asertividad, herramientas que definitivamente ayudaron en el proceso de acompañamiento del nuevo colaborador, pero sobre todo que reforzaron las competencias y habilidades del colaborador designado como hermano mayor.

El quinto aporte sería que la implementación del hermano mayor logró un impacto positivo en los demás colaboradores de las áreas de producción, incluso hasta el punto de que algunos colaboradores tuvieron la iniciativa de consultar si podrían formar parte del programa.

Otro aporte importante para el área, es descubrir que la sensibilización y el involucramiento de los actores adecuados asegura que un plan de intervención tenga el resultado esperado, ya que se busca entiendan el propósito del plan y de esa forma se garantice el compromiso de los actores.

Finalmente, haber realizado esta implementación nos demuestra que los procesos o mejoras, desarrollados paso a paso estudiando adecuadamente la problemática y definiendo cada una de las etapas de intervención, aseguran el logro del objetivo por el que se realizó, incluso nos muestra que un trabajo multidisciplinario en el que todos sus involucrados están comprometidos facilitarán que sea un éxito.

1.12.4 Demandas Profesionales Requeridas

Para poder desarrollar la implementación del hermano mayor y lograr el objetivo del mismo, fue necesario desde un inicio que pusiera en práctica competencias tales como mi capacidad de análisis y mi orientación a resultados, básicamente porque debía llegar al problema en sí, debía descubrir que procesos de los ya implementados debían ser mejorados a fin de resolver la problemática o contribuir con ella, así mismo, debido a que iniciábamos un nuevo año, urgía desplegar las estrategias de forma inmediata, por lo que tuve que planificar un trabajo en tiempos cortos y de mucho control para garantizar cumplir con la fecha de inicio del programa lo antes posible.

Respecto a las habilidades que tuve que desplegar y potenciar para el desarrollo de la implementación, sobre todo figuran la comunicación, empatía y asertividad, principalmente porque necesitaba sensibilizar y lograr el compromiso de todas las personas que iban a formar parte del proceso de inducción, por tanto, era necesario que pudiera llegar a ellos, sin juzgamientos ni crítica sino más con una intención de buscar su colaboración.

Finalmente, si fue necesario revisar bibliografía relacionada a la mentoría y a los procesos de inducción para acoplar ideas al proceso de inducción que deseaba implementar.

1.12.5 Autoevaluación y Autocrítica Personal e Institucional

En líneas generales, la implementación de la figura del hermano mayor en el proceso de inducción de las áreas de producción fue un reto bastante grande, porque tuve que idear cómo llegar a las personas que debían participar en el proceso para que se comprometieran con el mismo, en este sentido me di cuenta que debía desplegar mis habilidades comunicativas y de empatía a fin de lograr este objetivo. Definitivamente no fue sencillo, más porque tenía al grupo de supervisores que en un inicio pensaban que este programa iba a provocar que los hermanos mayores descuidaran su trabajo por realizar el acompañamiento a los nuevos colaboradores, sin embargo, fue un logro importante asegurar que los supervisores se comprometieran con el programa, más porque sus sugerencias y comentarios fueron tomados en cuenta a lo largo de proceso de intervención, haciéndolos partícipe de toda la implementación, de la misma manera con los supervisores, hacer un proceso exhaustivo de depuración de los primeros finalistas a hermanos mayores, ideando actividades que me pudieran mostrar cuáles eran sus pensamientos y como se comportaban hizo que pudiera identificar a las personas correctas y que definitivamente ayudarían a lograr la implementación en su totalidad. En definitiva, considero que aprendí bastante con esta implementación, pero sobre todo considero que mi desempeño fue el adecuado ya que todos los esfuerzos desplegados hicieron que se lograra el objetivo de la implementación, garantizar la satisfacción del proceso de inducción y por ende contribuir a la adaptación del colaborador.

Si algo considero se podría mejorar, es en no descuidar la etapa de seguimiento y evaluación de los procesos implementados, porque eso nos permite saber si se está cumpliendo el objetivo para el que fueron diseñados, y por parte de la empresa el que puedan flexibilizar algunos hábitos equivocados como hacer capacitaciones fuera del horario laboral por la creencia de que si se hace dentro del horario laboral esto pueda afectar al logro de las metas de producción, también, considero la empresa podría dejar solo de dar reconocimientos verbales por la buena laboral que desempeñan sus colaboradores y pasar a reconocimientos más tangibles de modo que la motivación de los colaboradores sea aún mayor.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al área de Desarrollo Humano, hacer una revisión de indicadores de manera mensual y continuar con el seguimiento continuo a todos los procesos desarrollados, incluso realizar reuniones constantes con las áreas en las que se observara algún incumplimiento de los procesos o en el que los resultados no estén siendo los esperados, con la intención de definir las estrategias oportunas de manera inmediata.
- El área de Desarrollo Humano debe tener una presencia más activa en las distintas áreas, ya sea con actividades estructuradas o con una visita simple para el mapeo de necesidades.
- Continuar revisando el modelo del hermano mayor, incluso pensar en la posibilidad de identificar nuevos colaboradores que puedan asumir ese rol, de modo que cada vez se logre una mayor participación y por ende una cultura colaborativa y de trabajo en equipo.
- Realizar la revisión de los instrumentos implementados para la medición de los objetivos, de modo que pueda lograrse la validez de los mismos e incluir ítems que permitan medir el sentido de pertenencia que genera un adecuado proceso de inducción de modo que se evidencie las ventajas del proceso.
- Realizar continuamente el seguimiento tal como se ha dado en el primer semestre de la implementación del programa, ya que permite hacer los ajustes necesarios a fin de lograr el objetivo.

- Realizar capacitaciones continuas en el desarrollo de habilidades sociales para los hermanos mayores, de forma que puedan tener las herramientas para el desarrollo exitoso de su rol.
- Replicar la metodología aplicada, en la implementación de nuevas estrategias, incluso en nuevos procesos orientados a la retención de los colaboradores, ya que este modelo colaborativo ha dado buenos resultados.
- Adaptar el modelo del hermano mayor en el proceso de inducción de las demás áreas de la empresa, evaluando el tiempo oportuno de acompañamiento, las responsabilidades del colaborador, siempre analizando las características particulares de cada área a fin de que la implementación sea exitosa.
- Revisar la posibilidad de migrar el proceso de inducción ya implementado a un proceso de Onboarding, de modo que el seguimiento y acompañamiento sean la base para lograr la adaptación e integración de nuevos colaboradores.
- Evaluar la posibilidad de implementar incentivos tangibles para los hermanos mayores como, por ejemplo, un bono por participar en el programa, un día libre semestral por la labor que desempeñan, un obsequio por parte de la empresa, etc., de modo que sientan que su gran labor merece un reconocimiento más allá del certificado que se les entrega.
- Revisar el organigrama de la empresa y proponer una estructura que permita el cumplimiento de las estrategias planteadas.

CONCLUSIONES

La implementación de la figura del hermano mayor dentro del proceso de inducción para las áreas de producción en la organización, logró el objetivo para el que fue diseñado, garantizar la satisfacción del proceso por parte de los nuevos colaboradores, resultados que nos permiten concluir que reforzar el proceso de inducción con la figura de un mentor que haga el acompañamiento al nuevo colaborador, involucrándolo en la cultura de la organización y llevándolo a experimentar de la mano esta etapa de socialización, va permitir que el nuevo colaborador finalizado su etapa de acompañamiento tenga las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente su cargo de manera independiente.

- Para concluir que era necesario implementar la figura del hermano mayor dentro del proceso de inducción para operarios, se tuvo inicialmente que hacer el diagnóstico del problema basado en los resultados del indicador de rotación, las encuestas de salida y el resultado del focus group de los líderes de producción, herramientas que si bien indicaron varios aspectos a mejorar por parte de la organización, el área de Desarrollo Humano consideró que el aporte desde el área sería mejorar el proceso de inducción con la implementación del hermano mayor.
- Para el proceso de intervención, se consideró necesario trabajar de manera multidisciplinaria con todos los líderes de producción, de manera que se sintieran involucrados con el desarrollo del programa y así se

comprometieran con el mismo. Esta etapa inició con la creación del perfil, descripción de funciones, identificación de los hermanos mayores, capacitación, ejecución de la implementación y seguimiento y evaluación.

- Los resultados de las encuestas que se realizaron para evaluar los resultados de la implementación, concluyen que el 100% de los nuevos colaboradores de producción indican estar satisfechos con el apoyo que recibieron por parte del hermano mayor que se les asignó, asimismo, el 100% se encuentra satisfecho con el programa de inducción impartido por la empresa, dando cumplimiento al objetivo principal de la implementación de la figura del hermano mayor.
- Respecto a la encuesta aplicada a los hermanos mayores, se concluye que el 100% se encuentra satisfecho con la experiencia vivida como hermanos mayores, asimismo, el 100% indica que tuvo las herramientas necesarias para desempeñar el rol y el apoyo del supervisor, cumpliendo así con los objetivos específicos de la implementación.
-

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S. A.
- Ayora Zhagñay, P. E. (2016) *Construcción de un modelo mentor – pupilo como herramienta de inducción en una institución financiera de la ciudad de Cuenca*. [Tesis de grado, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional – Universidad del Azuay.
- Bautista Pulido, F. N. (2018) *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología*. [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1498>
- Beltrán Guerrero, M. S. (2018) *Influencia del sistema de acogida en el compromiso del personal de una multinacional farmacéutica de Quito*. [Tesis de grado, Universidad de las Américas, Quito]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2786439?show=full>
- Bermúdez Restrepo, H. L. (2011) La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad & Empresa*, 13(21), 117-142. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>
- Bracho Jurado, J. L. (2018) *El modelo mentoring en la gestión gerencial para la motivación de los supervisores de Avidoca*. [Tesis de Maestría, Universidad Fermin Toro]. <https://independent.academia.edu/Jos%C3%A9LuisBracho>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. (9ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Encalada Arguello, H. L. (2019) *Diseño de un programa de Onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador*. [Tesis de Maestría, Universidad Internacional SEK]. Repositorio Institucional – Universidad Internacional SEK.
- Falconi Sánchez, M. P. (2017) *Propuesta de un programa de inducción para los nuevos colaboradores y su influencia en el proceso de adaptación en el área de reclutamiento y selección en Top Laboral Recursos Humanos y Servicios S.A.* [Tesis de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Digital UCSG – Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Fierro Amaluisa, M. A. (2021) *Importancia del proceso de inducción desde la gestión del talento humano para empresas comerciales ecuatorianas*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pucesa – Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Fritsche Catalán, K. (2016) *Proceso de Onboarding al área comercial: estudio de caso*. [Tesis de Maestría, Universidad Iberoamericana Ciudad de México]. <http://ri.ibero.mx/bitstream/handle/ibero/1783/016363s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gamelearn Team. (30 de enero de 2018). *La guía definitiva para hacer un proceso de onboarding de principio a fin (y no morir en el intento)*. <https://www.gamelearn.com/es/recursos/blog/guia-definitiva-hacer-proceso-onboarding-principio-a-fin/>
- Gavidia. D. (22 de febrero de 2021). *Pese a la pandemia, Perú es uno de los países con mayor rotación laboral*. Sudaca.pe. <https://sudaca.pe/noticia/emprende/pese-a-la-pandemia-peru-es-uno-de-los-paises-con-mayor-rotacion-laboral/>
- Infante Marín, C. M. (2020) *Implementación de un programa de inducción semipresencial en una unidad virtual de una Universidad Privada licenciada de Lima Metropolitana*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Académico – Universidad San Martín de Porres.
- Lozada Molina, M. P. (2016) *La Inducción y su impacto en el Desempeño Laboral del Departamento de Canales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de octubre” Ltda*. [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital – Universidad Central del Ecuador.
- Quijije Menéndez, M. P. (2019) *El Onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora*. [Tesis de grado, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio Digital – Universidad San Francisco de Quito.
- Rodriguez Monsalve, M. A. (2021) *El Onboarding: dinámicas y procesos dentro de los planes de incorporación organizacional*. [Tesis de grado, Fundación

Universitaria Católica Lumen Gentium]. Repositorio Institucional – UNICATOLICA.

Salcedo Chahuara, R.W. (2018) *El proceso de inducción y su relación en el desempeño laboral de los servidores contratados en la Municipalidad Provincial de Sandia Periodo 2017*. [Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional – Universidad Nacional del Altiplano.

Sana Ayta, M.V. (2018) *Influencia de la inducción de la Gerencia de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina – Compañía Minera Antapaccay, Cusco, 2018*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional – Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Sánchez Valenzuela, M. L. (2017) *Percepción en relación al proceso de inducción de los profesionales de enfermería que ingresaron al Hospital Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños. Managua, Nicaragua. Mayo 2016 – Mayo 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional – Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua.

Valderrama, B. (2021) El Mentoring: una relación de aprendizaje desde CERCA©. *Revista Capital Humano*, 361. <https://factorhuma.org/attachments/article/14910/c572-el-mentoring-una-relacion-de-aprendizaje-desde-cerca.pdf>

Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las empresas*. (6ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Salida

ENCUESTA DE SALIDA					
Nombre			Area		Cargo
Fecha de Cese			Días Laborados		
Supervisor Inmediato					
1. Por orden de importancia indique hasta 3 motivos por los que usted decide retirarse de la empresa.					
Motivos personales y/o familiares		Inconformidad con la remuneracion (Sueldo- Salario)			
Motivos de Salud		Falta de oportunidad de línea de carrera			
Un trabajo mejor en cuanto a puesto		Desmotivación			
Un trabajo mejor en cuanto a sueldo		Desagradable ambiente de trabajo con los compañeros			
Necesito un cambio de actividad		Cambio de domicilio			
Desagradable ambiente de trabajo con el jefe inmediato superior		Inconformidad con el lugar de trabajo			
Demasiada presión yestrés		Otro Motivo			
Motivo de estudio/horario					
2. Califique usted los siguientes aspectos de la empresa: (MUY BUENO, BUENO, REGULAR, MALO, MUY MALO)					
ASPECTOS DE LA EMPRESA	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
Ambiente físico/lugar de trabajo					
Induccion Laboral					
Inducción de seguridad y salud ocupacional					
Inducción institucional					
Formación/Capacitación					
Motivación al grupo de trabajo					
Reconocimiento a mi labor					
Sueldo y Beneficios					
Trato por parte del superior y/o jefe					
Trato que recibió por el área de RRHH					
Trato que recibio por parte de sus compañeros					
Carga de trabajo					
Oportunidad de promoción y hacer línea de carrera					
Funciones de mi puesto/actividad que realizaba					
Políticas de la empresa					
Gestion de la empresa					
3. Califique su experiencia laboral en general (MUY SATISFECHO, SATISFECHO, REGULAR, INSATISFECHO, MUY INSATISFECHO)					
MUY SATISFECHO	SATISFECHO	REGULAR	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO	
4. Volvería a trabajar para la empresa en el futuro			5. Recomendaría a un amig@ trabajar en la empresa		
SI	NO		SI	NO	
6. ¿Qué fue lo que más te gustó de la empresa?			7. ¿Qué fue lo que menos le gustó de la empresa?		
8. Déjanos algunas sugerencias de mejoras.					

Anexo 2: Encuesta de Satisfacción del Programa Hermano Mayor

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	REGULAR	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
1. ¿Te sientes satisfecho por el esfuerzo que mostró tu Hermano Mayor por apoyarte ante las dudas que tenías?					
2. ¿Te sientes satisfecho porque tu Hermano Mayor se preocupó por tus resultados en el área y te motivaba?					
3. ¿Te sientes satisfecho porque tu Hermano Mayor se tomó el tiempo de escuchar y saber como te sentías en el área?					
4. ¿Te sientes satisfecho porque tu Hermano Mayor ayudó para que pudieras relacionarte con los demás colaboradores del área.					
5. ¿Te sientes satisfecho porque los demás Hermanos Mayores del área mostraban interés y buena disposición por apoyarte?					
6. ¿Te sientes satisfecho por el apoyo recibido de tu Hermano Mayor durante tu primer mes en la empresa?					

Anexo 3: Encuesta de Satisfacción General de la Inducción

	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	REGULAR	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1. Considero que la información y conocimientos que recibí en el proceso de inducción fueron suficientes para desempeñar adecuadamente mi labor					
2. Considero que las distintas etapas del proceso de inducción y el tiempo empleado por cada uno de los responsables fue el adecuado					
3. Considero que tuve el soporte adecuado para resolver las dudas o consultas que tenía					
4. Considero que el proceso de inducción general facilitó mi adaptación a la organización					
5. ¿Te encuentras satisfecho con el proceso de inducción impartido por la empresa?					

Anexo 4: Encuesta Valoración de mi experiencia como Hermano Mayor

	MUY DEACUERDO	DEACUERDO	REGULAR	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
Mi Experiencia como "HERMANO MAYOR" en general ha sido satisfactoria					
He tenido las herramientas para desempeñar el rol de "HERMANO MAYOR"					
He recibido el apoyo del supervisor de mi área para cumplir con el rol de "HERMANO MAYOR"					
Los demás HERMANOS MAYORES de mi área han apoyado					
Siento que la persona que se me asignó estuvo conforme con mi apoyo					
Siento que he ayudado a retener al personal					

Anexo 5: Registro de Inducción Laboral de la empresa

	REGISTRO	Código : GA-F-015
	INDUCCIÓN LABORAL	Revisión : 02
		Aprobado : G.G
		Fecha : 17.02.13
		Página : 1

Nombres y Apellidos:		Edad:
Área:	Cargo:	
Empresa:	Fecha:	

I. INDUCCIÓN INSTITUCIONAL		
Visión, misión y valores de la empresa.	RESPONSABLE: _____ FECHA/HORA: _____ FIRMA: _____	
Historia y cultura organizacional.		
Estructura Organizacional.		
Descripción del proceso de fabricación del calzado (video).		
Actividades de recreación que propicia la empresa.		
Condiciones de contratación: empresa y duración del contrato.		
Información sobre los beneficios de ley.		
Información sobre los sistemas de pensiones.		
Información sobre los beneficios adicionales: subvención de alimento.		
Información de reglas, deberes y sanciones de la empresa		
II. INDUCCIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
Políticas de salud y seguridad en el trabajo.	RESPONSABLE: _____ FECHA/ HORA: _____ FIRMA: _____	
Rutas de evacuación y plan de emergencia.		
Accidente de trabajo / Incidente de trabajo / enfermedad profesional.		
Riesgos del puesto de trabajo / Uso de Epp		
III. INDUCCIÓN ESPECÍFICA		
Funciones o descripción del puesto.	RESPONSABLE: _____ FECHA/HORA: _____ FIRMA: _____	
Procesos y procedimientos a utilizar.		
Indicadores u objetivos del área.		
Presentación con compañeros.		
Recorrido por las instalaciones de la empresa.		
<p><i>Declaro haber recibido información clara y precisa de mis funciones, beneficios, temas de seguridad y todos los aspectos necesarios para mi adaptación a la empresa. Asimismo, manifiesto haber recibido el Reglamento Interno de la empresa y el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.</i></p> <p><i>Por todo lo anterior doy conformidad con las condiciones expresadas en este registro.</i></p>		

FIRMA DEL TRABAJADOR

FIRMA DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 6: Ficha técnica Focus Group – Líderes de producción

FICHA TÉCNICA HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUALITATIVOS (FOCUS GROUP) – LIDERES DE PRODUCCIÓN

I. INTEGRANTES (Grupo que desarrollará la técnica, indicando cargo y roles)

1. Moderador

- Preparar la ficha técnica
- Saludo y bienvenida
- Presentar el grupo
- Explicar el tema a tratar
- Interactuar con los participantes (desarrollo de preguntas)
- Participar en la consecución de las conclusiones

2. Observador 1

- Preparar la ficha técnica
- Organizar el sitio de reunión
- Preparar los snacks y materiales
- Grabar la sesión
- Tomar el registro fotográfico
- Participar en la consecución de conclusiones

3. Observador 2

- Prepara la ficha técnica
- Organizar a los grupos participantes
- Tomar apuntes y notas de todo el proceso
- Participar en la consecución de conclusiones

II. METODOLOGÍA (Descripción de la técnica a utilizar):

Focus Group de tipo tradicional, sesión única con un moderador y dos observadores.

Las herramientas a utilizar son una guía de preguntas y grabadora de audio.

III. OBJETIVO:

Identificar la percepción de los líderes de producción respecto a los motivos que propician la rotación temprana del personal de producción.

IV. DURACIÓN ESTIMADA: Sesión de 1 hora

V. PLANEACIÓN DE LA SESIÓN (Descripción de las actividades a desarrollar):

- Se inicia con el saludo de bienvenida y agradecimiento de participación
- Se presenta a los integrantes que llevarán a cabo el proceso.
- Se explica el tema a desarrollar
- Se solicita que cada integrante de presente
- El moderador inicia con las preguntas
- Los observadores tomarán nota de lo acontecido
- Se hará al final de la dinámica un compartir con los asistentes
- Agradecimiento por su participación

VI. PREGUNTAS DESARROLLADAS EN LA DINÁMICA:

1. En base a los resultados mostrados en las encuestas de salida, ¿cuál consideras que es el panorama de la rotación temprana en las áreas de producción de la empresa?
2. ¿Cuáles consideras son los motivos principales de renuncia o abandono laboral por parte de los nuevos colaboradores y por qué?
3. ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos por los que un grupo de nuevos colaboradores que renunciaron o abandonaron la empresa, valoran como regular el trato recibido por los supervisores?
4. ¿Por qué crees que los nuevos colaboradores que renunciaron o abandonaron la empresa raudamente, califican como regular la inducción en el cargo y la capacitación recibida?
5. ¿Cómo describirías la dinámica de relaciones entre el personal antiguo y los nuevos colaboradores?
6. La empresa tiene un proceso de línea de carrera definido para el personal de las áreas de producción, sin embargo, los resultados de la encuesta de salida muestran que los colaboradores que renunciaron o abandonaron la empresa califican como regular este aspecto de la empresa, ¿cuáles crees con los motivos de esta calificación y cuáles serían tus sugerencias?
7. ¿Cuáles son tus sugerencias para poder mejorar la rotación temprana del personal de producción?
8. ¿Cómo crees que podrías contribuir a la reducción de rotación temprana de las áreas de producción?

VII. PARTICIPANTES: Gerente de operaciones, Ingenieros de producción (4) y supervisores de producción (4)

Anexo 7: Ficha técnica Focus Group – Pre seleccionados a hermanos mayores

FICHA TÉCNICA HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUALITATIVOS (FOCUS GROUP) – PRE SELECCIONADOS HERMANOS MAYORES

VIII. INTEGRANTES (Grupo que desarrollará la técnica, indicando cargo y roles)

4. Moderador

- Preparar la ficha técnica
- Saludo y bienvenida
- Presentar el grupo
- Explicar el tema a tratar
- Interactuar con los participantes (desarrollo de preguntas)
- Participar en la consecución de las conclusiones

5. Observador 1

- Preparar la ficha técnica
- Organizar el sitio de reunión
- Preparar los snacks y materiales
- Grabar la sesión
- Tomar el registro fotográfico
- Participar en la consecución de conclusiones

6. Observador 2

- Prepara la ficha técnica
- Organizar a los grupos participantes
- Tomar apuntes y notas de todo el proceso
- Participar en la consecución de conclusiones

IX. METODOLOGÍA (Descripción de la técnica a utilizar):

Focus Group de tipo tradicional, sesión única con un moderador y dos observadores.

Las herramientas a utilizar son una guía de preguntas y grabadora de audio.

X. OBJETIVO:

Identificar la actitud de los colaboradores pre seleccionados para hermanos mayores respecto a los motivos que propician la rotación temprana del personal de producción

XI. DURACIÓN ESTIMADA: Sesión de 1 hora

XII. PLANEACIÓN DE LA SESIÓN (Descripción de las actividades a desarrollar):

- Se inicia con el saludo de bienvenida y agradecimiento de participación
- Se presenta a los integrantes que llevarán a cabo el proceso.
- Se explica el tema a desarrollar
- Se solicita que cada integrante de presente
- El moderador inicia con las preguntas
- Los observadores tomarán nota de lo acontecido
- Se hará al final de la dinámica un compartir con los asistentes
- Agradecimiento por su participación

XIII. PREGUNTAS DESARROLLADAS EN LA DINÁMICA:

1. ¿Cuáles son las razones que te motivan continuar trabajando en la empresa?
2. Menciona, ¿cuáles son los aspectos de la empresa, que consideras son valorados y propician la fidelización de los colaboradores?
3. Indica, ¿cuáles son los aspectos de la empresa, que consideras son rechazados por los colaboradores y podrían propiciar la rotación temprana?
4. Describe, ¿qué aspectos de las funciones que realizas consideras son atractivas y suman a tu desarrollo personal y profesional?
6. ¿Consideras que el personal nuevo recibe el apoyo del supervisor para poder adaptarse fácilmente a su posición? ¿Por qué?
7. ¿Cómo es la dinámica de trabajo entre los compañeros de tu área?, ¿Sientes que esta dinámica favorece la pronta adaptación de los nuevos colaboradores?

8. Describe, ¿cuáles son los comentarios que el personal nuevo hace respecto a la empresa y ¿por qué?

9. Menciona ¿cuáles piensas que son los factores por los que un nuevo colaborador renuncia o abandona el trabajo de manera rauda? ¿Por qué?

10. ¿Cuáles son tus ideas o cómo se podría actuar para reducir la rotación temprana de las áreas de producción?

11. ¿Estarías dispuesto a apoyar en un programa para reducir la rotación de personal?

XIV. **PARTICIPANTES:** 8 colaboradores pre seleccionados para desempeñar el cargo de hermano mayor, pertenecientes a las 4 áreas de producción). Por la cantidad de pre seleccionados se hicieron 4 grupos participantes en días distintos.