

REDISEÑO DEL SUBPROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA DE LA
EMPRESA XYZ

WILSON ANDRES MARTINEZ FERNANDEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

REDISEÑO DEL SUBPROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA DE LA
EMPRESA XYZ

WILSON ANDRES MARTINEZ FERNANDEZ

TRABAJO DE GRADO

OSCAR IVÁN VÁSQUEZ
ASESOR EN LA MODALIDAD DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del del jurado

Santiago de Cali, 20 de febrero de 2019

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	10
2. JUSTIFICACIÓN.....	12
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	20
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
6. METODOLOGÍA	21
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	21
6.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	22
6.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 22	
6.3.1. Observación	22
6.3.1.1. Autoobservación.....	23
6.3.1.2. Observación participante	23
6.3.2. Grupos de enfoque	24
6.3.3. Análisis documental.....	24
6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN	25
6.4.1. Fuentes primarias	25
6.4.2. Fuentes secundarias:	25
6.5. FASES DE INVESTIGACIÓN	26
6.6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	27
6.6.1. Diagnóstico	28

6.6.2.	Formulación de mejoras al subproceso.....	28
6.6.3.	Finalización y entrega de productos de la investigación.....	29
7.	MARCO REFERENCIAL	29
7.1.	MARCO TEÓRICO	29
7.1.1.	Gestión Humana	30
7.1.2.	Macroprocesos de gestión humana.....	32
7.1.3.	Macroproceso de Incorporación	38
7.1.4.	Proceso de socialización e inducción	39
7.1.5.	Subproceso de inducción específica.....	41
7.2.	MARCO CONTEXTUAL.....	45
8.	RESULTADOS.....	50
8.1.	DIAGNÓSTICO DEL SUBPROCESO, EJECUCIÓN Y FORMATO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA ACTUAL.....	50
8.1.1.	Diagnóstico del subproceso.....	51
8.1.2.	Diagnóstico de la ejecución del subproceso.....	54
8.1.3.	Diagnóstico del formato.....	68
8.1.4.	Plan de acción.....	71
8.2.	REDISEÑO DEL SUBPROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA	75
8.2.1.	Caracterización del subproceso	76
8.2.2.	Políticas y condiciones generales del subproceso	78
8.2.3.	Especificación del subproceso	80
8.2.4.	Encuesta de satisfacción de usuarios.....	85
8.2.5.	Indicadores del subproceso	88
8.2.6.	Formato de inducción específica.....	90

8.3.	GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA.	93
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
9.1.	CONCLUSIONES	101
9.2.	RECOMENDACIONES	102
10.	REFERENCIAS	104
11.	ANEXOS	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Puestos de trabajo con mayor número de colaboradores.....	14
Tabla 2. Número de ingresos e Índice de rotación por cargos.	15
Tabla 3. Documentos consultados.....	26
Tabla 4. Cronograma de actividades.	27
Tabla 5. Subproceso de inducción específica (Proceso oficial).	52
Tabla 6. subproceso de inducción específica (Proceso real).....	55
Tabla 7. Muestreo estratificado proporcional	64
Tabla 8. Rúbrica para evaluación de registros.	65
Tabla 9. Análisis documental / Registros de inducción.....	67
Tabla 10. Formato de inducción específica (actual).....	70
Tabla 11 Plan de acción.....	72
Tabla 12. Caracterización del subproceso.....	76
Tabla 13. Subproceso de inducción específica.	83
Tabla 14. Encuesta de satisfacción.....	85
Tabla 15. Equivalencias según calificación de la encuesta.	87
Tabla 16. Ponderación de la encuesta de satisfacción.....	87
Tabla 17. Escala de evaluación según resultados ponderados	88
Tabla 18. Indicadores de medición del subproceso.	89
Tabla 19. Formato de inducción específica (diseño).....	91

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Subproceso de inducción específica (Proceso oficial).....	51
Ilustración 2. subproceso de inducción específica (Proceso real).	54
Ilustración 3. Comparación del subproceso oficial y el que se ejecuta en la realidad.	56
Ilustración 4. Usuarios según el tipo de cargo.....	58
Ilustración 5. Usuarios según el cargo.....	59
Ilustración 6. Cargos homólogos por área.....	60
Ilustración 7. Cumplimiento en los plazos de finalización del programa de inducción específica por tipo de cargo.....	61
Ilustración 8. percepción sobre el acompañamiento al colaborador en inducción específica	62
Ilustración 9. Percepción sobre el plan de inducción específica	62
Ilustración 10. Percepción frente al nivel de atención en los acompañamientos.	63
Ilustración 11. Análisis documental / Registros de inducción.	67
Ilustración 12. Subproceso de inducción específica.....	82

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Diario de campo, autoobservación: Inducción específica.....	106
Anexo 2. Diario de campo, autoobservación: Ejecución del subproceso de inducción específica.	108
Anexo 3. Diario de campo, observación directa participante: integrantes del área de desarrollo y compensación.....	110
Anexo 4. Diario de campo, Observación participante: Responsables del programa de inducción específica.....	112
Anexo 5. Diario de campo, grupo de enfoque: hechos anteriores a la investigación.....	114
Anexo 6. Diario de campo, grupo de enfoque: Lineamientos de la investigación.....	115
Anexo 7. Diario de campo, grupo de enfoque: presentación de resultados finales.....	117

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad comprenden que la ruta para encontrar el éxito radica gran parte en las personas, es por ello por lo que cada día intentan descubrir nuevas estrategias que permitan captar los mejores talentos, desarrollarlos y motivarlos con el objetivo de aprovechar todo su potencial. No obstante, una parte de todo este entramado estratégico que es la administración de recursos humanos, se ha enfocado en desarrollar los primeros lazos con el colaborador que recién ingresa a la empresa, relacionándolo con lo que es la empresa, entendida desde el punto de vista social, cultural, laboral y cotidiano.

En un enfoque mucho más individual de lo que es el proceso de incorporación de colaboradores a la organización, se encuentra el subproceso de inducción específica, responsable de presentar al nuevo colaborador su puesto de trabajo, que de entre muchas otras cosas, será lo que lo identifique en adelante frente a la estructura que lo rodea. Es por medio de este programa, que el colaborador se ve a sí mismo como parte de un sistema, en el que cada acción de su parte puede significar grandes cambios, para bien o para mal, en el todo que es la organización, de este modo entiende su papel y su responsabilidad para con su grupo y consigo mismo.

Este trabajo de grado pretende rediseñar el subproceso de inducción específica de XYZ¹, empresa con amplia experiencia en el sector metalmecánico, de acuerdo con su objetivo fundamental, desarrollando una opción diferente de hacer las cosas frente a lo que se implementa en la actualidad. Sin embargo, para llegar a este propósito primero se tuvo que realizar una evaluación desde varios puntos de vista frente al subproceso, lo cual implica conocer desde dentro su funcionamiento, los resultados que se obtienen al ejecutarlo y las dinámicas que tienen lugar entre los actores involucrados. Lo anterior constituye el primer

¹ Por solicitud de la empresa objeto del presente trabajo de grado y lugar de práctica del investigador, su razón social y nombres de marca relacionados serán omitidos. En adelante, la empresa será identificada bajo el seudónimo de XYZ.

objetivo de este trabajo de grado, lograr diagnosticar un proceso real haciendo parte del mismo.

Partiendo de este diagnóstico, la siguiente estancia a la que se pretende llegar es lograr identificar la mejor manera posible, teniendo en cuenta las características de la empresa y los recursos disponibles, de desarrollar el programa de inducción específica de la empresa objeto de estudio, lo cual incluye no solo la secuencia de actividades, sino también otros aspectos relacionados de gran importancia, tales como las políticas y condiciones generales del subproceso, el formato mediante el cual se documentará la información y la forma en cómo se mide su efectividad, tanto desde el punto de vista de rendimiento como el de satisfacción de usuarios . Para este propósito, se recuperará conocimientos de algunos referentes de la temática expuestos en el marco teórico, los cuales se tomarán como base para la construcción de las propuestas y se contará con el acompañamiento de personas al interior de la empresa que conocen como se dan las relaciones y las dinámicas en esta.

Finalmente, con el propósito de transmitir los conocimientos adquiridos en el marco del presente trabajo y poner en marcha el nuevo modelo del subproceso, se diseñará una guía metodológica dirigida a jefes y entrenadores responsables del programa, con la cual podrán diseñar por si mismos de manera efectiva y en los tiempos adecuados, los planes inducción específica para sus colaboradores contando con el respaldo y acompañamiento del área de Desarrollo y Compensación.

2. JUSTIFICACIÓN

La empresa objeto de este estudio, siendo líder en el sector al cual pertenece ha venido construyendo desde su fundación en 1958, un área de recursos humanos con los elementos pertinentes en cuanto a su estructura y asignación de personal para atender las necesidades de las áreas clientes y el personal que las conforma, actualmente la vicepresidencia de Recursos Humanos cuenta con dependencias, procesos y programas especializados en cada uno de los macroprocesos de gestión humana, en este sentido, a cargo de la gerencia de Desarrollo y Compensación se ha desarrollado el proceso de inducción de nuevos colaboradores, reingresos o movimientos internos con el objetivo de brindar los elementos necesarios para que se adapten de manera satisfactoria a la cultura organizacional, entienda cuáles son sus beneficios, responsabilidades y lo que se espera de ellos para cada puesto de trabajo.

El proceso de inducción de la empresa XYZ, está conformado por 6 diferentes programas de inducción general y el programa de inducción específica, los cuales se aplican dependiendo de la naturaleza del cargo al cual ingresa el nuevo colaborador:

- Inducción corporativa: Para todos los colaboradores existe la inducción corporativa, la cual consiste en un primer acercamiento con la organización relacionando aspectos claves de la cultura organizacional, la historia y la estructura.
- Inducción institucional: Esta inducción se realiza de manera presencial para todos los colaboradores igualmente y tiene como finalidad relacionar al colaborador con los diferentes sistemas de gestión, ampliar los aspectos clave presentados en la inducción corporativa y presentar la estructura física de la empresa mediante el recorrido por las plantas.

- Inducción de calidad ISO 9001: En este curso se informa a los asistentes de los requisitos de la normatividad ISO 9001 y se presenta la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la empresa XYZ, a esta inducción solo asisten los colaboradores que tiene relación con los componentes del SGC.
- Inducción de calidad IATF 16949: Este curso de inducción está dirigido a los colaboradores que tendrán relación con el negocio de autopartes y presenta los requisitos fundamentales del SGC en las organizaciones que fabrican piezas de producción y piezas de servicio en la industria automotriz.
- Inducción administrativa: Cabe aclarar que el recurso humano de la empresa XYZ se compone básicamente de colaboradores operativos y colaboradores administrativos, para este último grupo se ha diseñado el curso virtual de inducción administrativa en el cual se dan a conocer los aspectos relacionados con el comportamiento dentro de las instalaciones administrativas, la gestión de los recursos que ocupará y el manejo de la información, entre otros.
- Inducción operativa: Por su parte, para los colaboradores operativos, quienes son los que ejecutan actividades relacionadas con la fabricación, ensamble y actividades de apoyo en plantas. La inducción contiene elementos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y del sistema de gestión ambiental.

De acuerdo con lo anterior, el proceso de inducción de nuevos colaboradores en XYZ comienza con actividades de capacitación de nivel general y a medida que avanza, se va segmentando según la naturaleza del cargo que ocupará cada uno. De esta manera, en el nivel más individual de la inducción, se realiza el programa de inducción específica para todos los colaboradores tanto administrativos como operativos que ingresan por primera vez al cargo, hacen reingreso después de un año de su salida o hacen movimiento de cargo o de área. Este programa se enfoca en términos generales en presentarle al colaborador el puesto de trabajo, áreas relacionadas, los equipos y herramientas que utilizará, las responsabilidades y las

actividades que deberá ejecutar. El presente trabajo de grado se enfoca en analizar esta fase de la inducción, realizando un diagnóstico del subproceso y redefiniendo su contenido para hacerlo más efectivo.

Es importante mencionar que en la empresa XYZ existen diferentes vicepresidencias y áreas de trabajo y en algunas de estas, sobre todo en las plantas, Existen puestos de trabajo con un gran volumen de colaboradores, quienes ejecutan las mismas funciones y por lo tanto reciben la misma inducción específica. Para ejemplificar lo anterior se presenta la tabla 1 donde se muestran los 10 cargos operativos con mayor número de colaboradores:

Tabla 1. Puestos de trabajo con mayor número de colaboradores.

PUESTO DE TRABAJO	No. DE COLABORADORES
Ayudante de Operaciones	179
Operario de Soldadura	81
Ayudante Senior Línea de Ensamble	65
Ayudante Junior Línea de Ensamble	65
Operario Línea de Ensamble	64
Auxiliar de Almacén Repuestos	51
Operario Junior Planta Autopartes	40
Almacenista	29
Auxiliar Operativo Junior empresa de metales	26
Ayudante Senior División Tubería	24

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la empresa.

La mayoría de estos cargos presentan una alta rotación y es posible que en cortos periodos de tiempo se evidencien varios ingresos a un mismo cargo según se muestra a continuación:

Tabla 2. Número de ingresos e Índice de rotación por cargos.

PUESTO DE TRABAJO	INGRESOS 2018	ROTACIÓN
Ayudante de Operaciones	311	98%
Operario de Soldadura	105	43%
Ayudante Senior Línea de Ensamble	34	49%
Ayudante Junior Línea de Ensamble	41	57%
Operario Línea de Ensamble	31	47%
Auxiliar de Almacén Repuestos	2	4%
Operario Junior Planta Autopartes	7	15%
Almacenista	15	31%
Auxiliar Operativo Junior empresa de metales	17	42%
Ayudante Senior División Tubería	2	8%

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la empresa.

El índice de rotación aparentemente alto puede obedecer a que algunos de estos cargos hacen parte de planes carrera en los cuales el colaborador permanece de entre uno y dos años en el cargo y ascienden al cargo inmediatamente superior al término de este periodo, lo cual a su vez ocasiona una necesidad permanente de personal, cabe aclarar que en estas cifras no están contemplados los movimientos internos de los ayudantes de operación y operarios de soldadura, los cuales pueden pasar de un área a otra sin que se cambie el nombre del cargo, obligando a realizar un programa de inducción específica por movimiento.

Cada uno de estos colaboradores que ingresan a la empresa participan de los programas de inducción general estandarizados y del programa de inducción específica, sin embargo, para ningún cargo en XYZ existen planes de inducción específica estandarizados, por lo que los jefes y entrenadores deben recurrir a su memoria y al saber colectivo para preparar al colaborador en las actividades que realizará en su puesto de trabajo. Se ha evidenciado que esta práctica ocasiona diferentes dificultades en el subproceso de inducción frente a su efectividad y eficiencia, generando retrasos en la inducción, colaboradores mal preparados, y posibles afectaciones a la calidad de los productos que entregan.

Las dificultades que presenta el subproceso actualmente no solo se deben a la ausencia de planes estandarizados de inducción específica, sino también a otros aspectos que son necesarios redefinir, uno de estos aspectos se relaciona con el registro de la inducción específica en tanto que se ha evidenciado en repetidas ocasiones dificultades en su diligenciamiento, esto debido al desconocimiento por parte de los responsables frente al programa.

Adicionalmente, la empresa XYZ ha establecido plazos para la finalización y entrega del formato de inducción específica. Los colaboradores administrativos deben entregarlo en los primeros 2 meses mientras que los colaboradores operativos cuentan con 15 días, cabe aclarar que para estos últimos colaboradores, la responsabilidad de la ejecución y entrega del registro de la inducción específica recae sobre el jefe inmediato o entrenador y en el caso de los colaboradores administrativos, son ellos mismos quienes deben gestionar la agenda de su inducción y la entrega del formato, lo anterior se realiza con el acompañamiento del área de Desarrollo y Compensación, sin embargo para los colaboradores y en especial para los administrativos, esta actividad resulta confusa en tanto que no conocen específicamente cuales son los temas que van a recibir ni quienes serán los facilitadores encargados de orientarlos.

Estos inconvenientes parten desde la formulación del proceso de inducciones y la ejecución de este, puesto que en la práctica no funciona de acuerdo con lo establecido, por lo tanto, se evidencian inconsistencias frente a las actividades a cargo del personal del área de Desarrollo y Compensación en relación con el funcionamiento del programa de inducción específica. Estos hallazgos dejan expuesta la necesidad de reevaluar el subproceso con ánimos de optimizarlo y hacerlo eficaz frente a las necesidades de Recursos Humanos, el área cliente y el colaborador que ingresa a la organización.

La redefinición del subproceso de inducción específica mejorará la forma en que el colaborador comprende la organización y se adapta a su cultura organizacional, de igual manera, se acelerará su preparación en las actividades propias de su puesto de trabajo, beneficiando significativamente los procesos en los que participa y disminuyendo el costo que puede significar para la organización tener a un colaborador por fuera del proceso productivo mientras se prepara para asumir su puesto de trabajo, adicionalmente, el colaborador estará mejor preparado y tendrá los conocimientos apropiados para poder enfrentar los retos que puedan presentarse.

Por otra parte, los planes de inducción estandarizados facilitan la preparación de los nuevos colaboradores, incluso en situaciones donde no sea posible que el jefe o entrenador se encarguen de hacerlo, ya que este plan, servirá como guía para que cualquier otro miembro del grupo o incluso para que el colaborador mismo sea quien lidere su programa de inducción y pueda recibir los temas planteados.

También es necesario resaltar que un buen programa de inducción específica empodera al colaborador en las funciones que le son asignadas y mejorará significativamente su seguridad para abordar los asuntos de su cargo con mayor rapidez, lo cual puede ser un aliciente para quedarse en la organización y disminuir de esta manera el índice de rotación alto de algunos cargos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa XYZ cuenta con un programa de inducción específica que, de acuerdo con el proceso estipulado de inducción, comienza a partir del ingreso del colaborador al puesto de trabajo y tiene una duración máxima de dos meses para los colaboradores administrativos y de 15 días para los colaboradores operativos. Durante este tiempo el colaborador recibirá capacitación en varios temas específicos relacionados con el cargo para el que quedó seleccionado, sin embargo actualmente los colaboradores, facilitadores y áreas interesadas no conocen con certeza el plan que se ejecutará desde el comienzo del programa, es decir que este se ejecuta de manera improvisada, sin posibilidad de realizarle seguimiento frente a una agenda preestablecida, lo cual puede ocasionar que el colaborador finalmente no culmine su proceso de inducción en los plazos establecidos o lo haga de manera incompleta. Lo anterior se traduce posiblemente en demoras y contratiempos que ponen en riesgo la calidad de los productos que entrega el área que ha incorporado a un nuevo colaborador además de posibles problemas relacionados con su satisfacción.

Frente lo anterior, se ha evidenciado que más del 30% de los colaboradores que ingresaron a XYZ durante el 2018 es decir unos 251 colaboradores, culminaron su inducción específica por fuera de los plazos establecidos por la empresa, siendo el promedio de 52 días para los colaboradores administrativos que tienen un plazo de hasta 60 días y de 21 para los colaboradores operativos que tienen un plazo de 15 días.

Adicionalmente, en la encuesta de satisfacción que se les aplica a los colaboradores administrativos sobre su inducción específica, frente a la pregunta “¿Qué tan completo percibe usted que fue diseñado el programa de inducción específica en su nuevo rol para desempeñar correctamente sus funciones de cargo?” el 19% de los encuestados aseguran que podría ser más completo mientras que el 80.5% afirman que estuvo completo. Estos porcentajes dejan en evidencia que tan solo en los

cargos administrativos al menos 30 personas consideran que su programa de inducción específica no fue lo suficientemente completo para desempeñar sus funciones.

Por otra parte, se ha encontrado en varios registros de inducción específica programas incompletos o temas que no concuerdan con la especificación del cargo, además de formatos mal diligenciados que pasan a ser información documentada como parte del sistema de gestión de calidad de conformidad con la normatividad ISO 9001 de 2015. La revisión de los registros de inducción específica, así como su aprobación está a cargo del área de Desarrollo y Compensación, sin embargo, de acuerdo con lo anterior este subproceso no está siendo debidamente controlado por esta área.

Finalmente, el área de Desarrollo y Compensación hace seguimiento al programa de inducción específica de los colaboradores administrativos mediante llamadas telefónicas quincenales en las que se le pregunta al colaborador el estado de su inducción, si está conforme con todo lo relacionado a su incorporación y si ha recibido por parte de sus compañeros y jefe inmediato el apoyo necesario para desarrollar sus actividades entre otras cosas, sin embargo no es posible verificar si el programa de inducción específica se está ejecutando efectivamente, puesto que ni el colaborador, ni el área conocen el plan de inducción específica, de este modo no hay manera de saber cuáles temas están pendientes, ni tener un indicador objetivo del avance del programa. Por tales motivos se hace necesario que la organización rediseñe el subproceso de inducción específica, de manera que asegure que el colaborador y las áreas interesadas conozcan los planes de inducción a partir del ingreso del colaborador.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el proceso más adecuado para ejecutar el programa de inducción específica de los colaboradores en la empresa XYZ?

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. OBJETIVO GENERAL

Redefinir el subproceso de inducción específica a ejecutar por parte de los colaboradores en la empresa XYZ.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el subproceso, su ejecución y el formato de inducción específica actual de la empresa XYZ.
- Rediseñar el subproceso y formato de inducción específica de la empresa XYZ.
- Crear una guía genérica de como elaborar el plan de inducción específica dirigida a los jefes inmediatos.

6. METODOLOGÍA

Con el propósito de diagnosticar el subproceso de inducción específica en la empresa XYZ y de evaluar cuales son las posibles mejoras que podrían implementarse, la metodología empleada se compone de los siguientes elementos:

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de campo comienza con un estudio de tipo exploratorio que, de acuerdo con Méndez (1995), es el “primer nivel del conocimiento. Permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad” (p. 227). Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación exploratoria se desarrolla en la empresa, participando directamente en el proceso de inducción desde el área de Desarrollo y Compensación con el fin de familiarizarse con el subproceso de inducción específica y conocer de primera mano algunos de los elementos que contiene el problema. Con este tipo de investigación se logra obtener la información inicial para proceder a una investigación descriptiva, cuyo propósito según Méndez (1995) es la “delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (p. 230), permitiendo identificar características del universo de la investigación tales como formas de conducta, actitudes de la población y comportamientos concretos, adicionalmente permite descubrir o comprobar la asociación entre variables de investigación; de esta manera, se analiza el subproceso de inducción específica logrando un diagnóstico del mismo y la posterior formulación de mejoras y de elementos pertinentes para hacerlo más eficiente y eficaz.

6.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de este trabajo es cualitativo, de acuerdo con Hernández (2003) es el que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7). En esta investigación, la información es recogida principalmente mediante la observación y posteriormente es analizada e interpretada en su propio contexto, es decir según las dinámicas propias de la empresa objeto de estudio.

6.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para lograr diagnosticar el subproceso de inducción específica y lograr determinar cuál sería la manera más adecuada de ejecutarlo, habrá que conocer de primera mano la dinámica de la empresa y examinar desde dentro cómo funciona el proceso, quienes participan en él y cuáles son las alternativas disponibles para mejorarlo, de esta modo las técnicas de investigación son las siguientes:

6.3.1. Observación

La observación en este trabajo es la herramienta principal para recabar la información necesaria con la que se pretende alcanzar los objetivos. Teniendo en cuenta las posibilidades de acceso a la empresa dada la vinculación de aprendizaje existente entre esta y el investigador, es posible implementar la metodología de observación participante directa e incluso alcanzar un nivel más alto de inmersión asumiendo el rol como integrante de la empresa y en especial del equipo que lidera el subproceso de inducción específica, de esta manera se hace posible realizar la técnica de autoobservación.

6.3.1.1. Autoobservación

Esta técnica se desarrolla durante los meses que duró la práctica. De acuerdo con Romallo y Roussos (2008). En la autoobservación “los investigadores intentan colocarse en el lugar de las personas que ellos están observando ya que pretenden lograr una comprensión del modo en como las personas perciben y sienten las cosas que los rodean” (p. 11).

De acuerdo con lo anterior, esta técnica se aplica una vez el investigador es integrado a la empresa y recibe la inducción en las actividades que realizará en su puesto de trabajo, entre las cuales están las relacionadas con el subproceso de inducción específica. De este modo, el investigador se observa así mismo en primera instancia como usuario del subproceso durante los dos primeros meses en los cuales se desarrolla su programa de inducción y posteriormente como funcionario, gestionando y realizando seguimiento al subproceso **(ver anexos 1 y 2)**.

6.3.1.2. Observación participante

La técnica de observación directa y participante, de acuerdo con Méndez (1995) ocurre cuando “el investigador pertenece al grupo, organización o realidad sobre la cual se investiga” (p. 251). De este modo el investigador está en contacto directo con el proceso y participa activamente en él, logrando obtener información inmediata de cada uno de los hechos estudiados. Esta técnica se desarrolla durante el periodo de práctica profesional del investigador y se enfoca en prestar atención a los actores del subproceso, principalmente a los miembros del equipo de Desarrollo y Compensación, jefes inmediatos, entrenadores y colaboradores que ingresaron a la empresa durante este periodo **(ver anexos 3 y 4)**.

6.3.2. Grupos de enfoque

Adicionalmente también se harán sesiones de profundidad semanales, en esta técnica de investigación cualitativa también llamada grupos de enfoque, de acuerdo con Hernández (2003) “Existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción” (p. 425), según Barbour (2007), Más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción entre ellos. De acuerdo con lo anterior en esta investigación se considerará a personas claves de la empresa con relación al proceso de inducción, con el objetivo de recolectar y ampliar la información y conocer los hechos anteriores a la investigación, mediante esta técnica también se busca conocer cuál es la percepción de la gerencia y jefes frente a las propuestas de mejora que van surgiendo producto de la investigación y cuáles son los recursos disponibles para ejecutar el plan de acción **(ver anexos 5, 6 y 7)**.

6.3.3. Análisis documental

El análisis documental es definido por Rubio (2004) como “un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación” (p. 1). Con el objetivo de conocer como está diseñado el programa, se realiza análisis de los manuales y formatos referentes al subproceso de inducción específica, adicionalmente se revisan los registros del programa para evidenciar el comportamiento de los actores al ejecutar el subproceso.

6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

A continuación, se presenta las fuentes de información utilizadas para recabar los insumos del presente trabajo de grado:

6.4.1. Fuentes primarias

La información recabada en la presente investigación proviene principalmente de la propia empresa a través de las siguientes fuentes:

- Personal del área de Desarrollo y Compensación: El personal del área de Desarrollo y Compensación aporta datos sobre el funcionamiento del subproceso, sus orígenes, anécdotas y datos históricos en relación con el programa, adicionalmente ofrecen un punto de vista experto sobre las dinámicas propias de la empresa. Esta fuente primaria permitirá desarrollar la técnica de grupos de enfoque y observación participante, los cargos involucrados son los siguientes:

- Gerente de Desarrollo y Compensación
- Jefe de Desarrollo y Compensación Administrativo
- Jefe de Desarrollo y Compensación Operativo
- Coordinador de Desarrollo y Compensación
- Practicante de Desarrollo y Compensación (Investigador)

6.4.2. Fuentes secundarias:

Las fuentes de información secundarias que se consideraron en esta investigación son las siguientes:

- Documentos de la empresa: La información documentada del proceso de inducción permite conocer cómo fue diseñado, además los registros ofrecen evidencias frente a los resultados de su ejecución. Esta fuente secundaria permitirá desarrollar la técnica de análisis de documentos.

Tabla 3. Documentos consultados.

TIPO	NOMBRE
Procedimiento administrativo	Desarrollo de competencias del personal de la empresa
Formato	Inducción específica
Registro	Inducción específica

Fuente: Elaboración propia

- Base de datos: Se utilizó la base de datos de los colaboradores activos en la empresa y la base de datos del proceso de inducción con el fin de medir el comportamiento de los colaboradores frente al programa de inducción específica y obtener datos generales sobre los colaboradores de la empresa XYZ que son necesarios para el presente estudio.

6.5. FASES DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los requerimientos de información del presente estudio, se da inicio al proceso de investigación a partir de la suscripción de un contrato de aprendizaje (estudiante en práctica) entre el investigador y la empresa XYZ. Durante los primeros meses se hace la investigación exploratoria ejecutando las actividades operativas del proceso de inducción inherentes al cargo del estudiante en práctica, posteriormente a esta actividad se suma la de conseguir información de otras fuentes y finalmente se ejecutan actividades para alcanzar los objetivos. Con el propósito de ilustrar las fases de esta investigación se presenta la siguiente tabla.

Tabla 4. Cronograma de actividades.

FASE	ACTIVIDAD	MES				
		1	2	3	4	5
Exploración	Inducción del investigador en el puesto de trabajo.	X				
	Ejecución y observación del proceso de Inducción.	X	X			
Diagnóstico	Revisión de información documentada.		X			
	Análisis preliminar de bases de datos.		X			
	Diagnóstico del subproceso y formato de Inducción específica.			X		
	Presentación de informe al área de Desarrollo y compensación.			X		
Formulación de mejoras al subproceso	Rediseño del subproceso y formato de inducción específica.				X	
	Presentación de las propuestas al área de Desarrollo y compensación.				X	
Finalización y entrega de productos de la investigación	Construcción de guías para la elaboración de planes de inducción específica.					X
	Socialización y entrega de productos al área de Desarrollo y Compensación.					X

Fuente: Elaboración propia

6.6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta los objetivos del presente trabajo y la metodología empleada, el análisis de la información será diferente para cada una de las fases del estudio,

a continuación, se presenta la forma en que analizará la información para cada una de las fases:

6.6.1. Diagnóstico

Con el objetivo de realizar el diagnóstico del subproceso y formato de inducción específica, la información será analizada una vez obtenidos los resultados de la investigación exploratoria, con el fin de contrastar las prácticas y métodos utilizados en el día a día con la información documentada del proceso referente a su diseño y estructura. Esta etapa se ejecuta principalmente a través del uso de las técnicas de observación. De esta manera se podrán evidenciar las posibles desviaciones haciendo uso de herramientas como tablas y flujogramas. Adicionalmente, se hará un análisis inicial de la base de datos del proceso de inducción, revisando especialmente los datos sobre tiempos de finalización de los programas y seguimientos realizados, esta información se sistematizará en estadísticas conforme a las características de la población de colaboradores para tener un panorama claro del personal que ingresa a la empresa XYZ y de su comportamiento. Por último, se hará un estudio aleatorio de los formatos de inducción recaudados durante la primera fase para evaluar su contenido, tomando como referencia la especificación del cargo y otros programas de inducción entregados previamente.

6.6.2. Formulación de mejoras al subproceso

Con el objetivo de entablar un contacto directo con la gerencia, los jefes y la coordinación del área de Desarrollo y Compensación que tienen incidencia en el programa de inducción específica, se realizarán grupos de enfoque semanales en los que se irán presentando las ideas de mejora, inicialmente se diseñará un subproceso que se adecue a los objetivos del programa y subsane las dificultades del actual desde el punto de vista del investigador, basado en su experiencia

ejecutando el subproceso y en la teoría existente, se utilizarán estos grupos de enfoque para retroalimentar al investigador conforme a las prácticas usadas por la dirección, teniendo en cuenta los recursos disponibles para dicho programa. En cuanto al formato de inducción específica, se hará el análisis documental de los programas de inducción de diferentes cargos con el objetivo de encontrar temas homólogos que puedan estandarizarse en toda la compañía, estos se presentarán y se evaluarán con los directivos del área.

6.6.3. Finalización y entrega de productos de la investigación

Una vez aprobado el nuevo formato de inducción específica, se desglosará y explicará punto por punto, estructurando una guía con ayudas visuales con el objetivo de que el jefe inmediato pueda hacer el plan de inducción por sí mismo y presentarlo ante el área en los tiempos indicados según el nuevo subproceso, adicionalmente se presentaran las políticas y condiciones del programa y un método de entrenamiento.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1. MARCO TEÓRICO

A continuación, se relacionarán algunas de las teorías más relevantes en los temas que son tratados en este estudio y que sirven como base para entender los conceptos de gestión humana relacionados con el subproceso de inducción específica, así como también, para ayudar a comprender su importancia y las prácticas y métodos organizacionales que recomiendan los teóricos.

7.1.1. Gestión Humana

Con el paso del tiempo, las personas han empezado a tomar cierta importancia en cuanto a las decisiones administrativas se refiere. Se pasó de percibir a las personas como un recurso a ser reconocido como un activo propio de la organización que debe formar y desarrollar para que trabaje en función de sus necesidades.

El término “activo”, no solo involucra personas con el propósito de ayudar a la organización a ser competitivos, sino que abarca una relación mucho más amplia; esto se debe principalmente al hecho de que las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, no solo para alcanzar los objetivos corporativos sino para cumplir los personales e individuales. Sin embargo, la organización necesita de las personas para funcionar, producir bienes y servicios, atender a clientes, ser competitivos y alcanzar los objetivos estratégicos.

De acuerdo con Chiavenato (2009) “Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades” (p.7). Esto indica que la organización no solo invierte en productos y servicios, sino que destina recursos exclusivamente para que las personas mejoren, creen nuevas prácticas corporativas, nuevas formas de realizar el trabajo y se desempeñen de mejor manera al interior de la organización. Es una cuestión de crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos.

En la actualidad, es muy probable encontrar en las empresas un área dedicada a la gestión del talento humano, o al menos un cargo relacionado con esta función en empresas más pequeñas. El porqué de este hecho tiene sus orígenes en la evolución de las organizaciones y en la forma en cómo se percibe a las personas. Se pasó de considerar el recurso humano como un factor de producción sin tener en cuenta que son individuos con capacidades múltiples, intereses propios y necesidades que van más allá de la retribución económica por el trabajo realizado.

Actualmente se reconoce que las personas son colaboradores de la organización cuyas metas y objetivos deben ir alineados a los de la organización, por ende, esta debe incluir en su estrategia medidas que aseguren que las prácticas organizacionales correspondan a las expectativas de sus colaboradores y no solo a las necesidades económicas de la organización. Este cambio en la percepción sobre el recurso humano obliga a que las organizaciones destinen esfuerzos y recursos a desarrollar estrategias enfocadas en atraer y mantener colaboradores que contribuyan al logro de sus objetivos lo cual ocasiona que la estructura corporativa se modifique e incluya áreas destinadas a esta función, que para la administración contemporánea ha recibido el nombre de Gestión Humana.

García, Murillo & González (2010) lo definen como:

“procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización” (p. 13).

En este sentido Chiavenato (2009) menciona que “El ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados” (p.9).

Estos procesos y actividades mencionados por los autores se desarrollan en la empresa XYZ a través de las 4 gerencias adscritas a la vicepresidencia de Recursos Humanos, tal cual como se muestra en el marco contextual del presente trabajo. La razón por la cual, esta al igual que la mayoría de las empresas del siglo XXI se han esforzado por desarrollar procesos y prácticas relacionadas con la gestión humana, se debe a su importancia para la buena salud de las organizaciones. De acuerdo con Chiavenato (2009), el argumento es el siguiente:

“Hoy se piensa que la incapacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del negocio. No existe ningún proyecto sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o de recursos financieros. Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la ARH al frente”. (p. 11).

Por otra parte, la administración de recursos humanos, integra políticas y prácticas necesarias para dirigir a las personas dentro de la empresa, la cual parte del reclutamiento, la selección del personal, capacitación, recompensa, evaluación del desempeño, bienestar, entre otras, que permitan generar valor a la empresa, los colaboradores y el entorno. La gestión del talento humano tiene como objetivo ayudar a la organización a cumplir su misión de manera efectiva, brindándole a los empleados motivación, satisfacción y autorrealización mediante seis macroprocesos básicos.

7.1.2. Macroprocesos de gestión humana

Antes de empezar a explicar los macroprocesos de gestión humana, es importante detenerse y comprender la definición que existe del concepto de proceso y cómo éste tiene relación con la definición que se dio sobre gestión humana en el apartado anterior.

De acuerdo con la ISO 9000 (2005), un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p. 1).

La gestión por procesos es una estrategia que ha venido implementando las empresas como mecanismos para organizar las actividades que se desarrollan dentro de ellas. La ejecución secuencial de actividades permite entre otras cosas, controlar los productos que se entregan desde el inicio de la cadena de abastecimiento hasta el final. Adicionalmente, permite evaluar las interrelaciones de cada uno de los procesos y encontrar posibles debilidades u oportunidades de mejora, incrementando de esta manera, la eficiencia de la organización. El enfoque de esta forma de organización son los clientes, distinto a los enfoques clásicos de administración, los cuales se basaban en las funciones.

No obstante, con respecto al área de gestión humana, los procesos son implementados en las organizaciones con el fin de integrar a las personas, organizarlas, recompensarlas, desarrollarlas, retarlas y auditarlas. García (2008) define los procesos como “actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión” (p. 13).

De acuerdo con lo anterior, la gestión humana ha sido definida por las empresas y la teoría como un proceso, el cual involucra una serie de actividades secuenciales gestionadas por grupos interdisciplinarios donde su enfoque son las personas. García (2008) explica que existe un gran número de procesos en gestión humana y cita algunos de ellos:

“la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la

evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas” (P.13 y 14)

Adicional a ello, García (2008) explica que un macroproceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado y que este puede subdividirse en sub procesos que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización.

No obstante, García (2008) asegura que dichos procesos son agrupados en macro procesos de acuerdo con el criterio del autor y cita algunos ejemplos:

“Chiavenato (2002) los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier tipo de organización. Dessler (1991), los agrupa en cinco componentes o categorías, al igual que Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003). Por su parte, Decenzo y Robbins (2001) proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas, mientras que Gómez, Balkin y Cardy (1999), al igual que Sherman, Bohlander, Snell (1999), proponen un enfoque que comprende cuatro partes. Rodríguez (2002), a diferencia de los autores citados, no plantea una clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que sólo define funciones específicas de la gestión de personal”. (p.14)

Sin embargo, para efectos del presente trabajo de grado, se toma como base los procesos definidos por García, Murillo & González (2008) los cuales se agrupan en cinco macroprocesos y se explican a continuación:

7.1.2.1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana

De acuerdo con García (2008) este macroproceso tiene como función principal “preparar y definir las actividades que servirán para llevar a cabo los demás procesos de gestión humana con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización”. (p. 17).

Está compuesto por los siguientes procesos: planeación estratégica, políticas del área, marco legal, análisis y diseño de cargos.

Este macroproceso le permite a la organización plantear, desarrollar y llevar a cabo actividades que permitan alcanzar los objetivos planteados, estructurar y conocer los procesos con el fin de identificar problemas que impidan su funcionamiento, regirse mediante políticas establecidas en el área y normas vigentes. De igual manera, permite llevar a cabo el diseño de los cargos. Proceso de gran importancia para el logro de los siguientes procesos de gestión humana, pues a partir de un correcto desarrollo de este, se podrá garantizar el éxito de los demás procesos.

7.1.2.2. Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización

De acuerdo con García (2008) este macroproceso tiene como función principal “la vinculación y asimilación de las personas que ingresan a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de esta, con el fin de generar valor, garantizando que tengan las mejores habilidades y competencias para lograrlo”. (p. 17).

Está compuesto por los siguientes procesos: Requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción.

Este macroproceso es el responsable de reclutar, seleccionar, contratar y preparar a los aspirantes que desean vincularse con la organización. Es el primer contacto con los futuros colaboradores y de su correcta realización dependerá el éxito del colaborador en su puesto de trabajo. Una mala gestión de estos procesos generará grandes pérdidas para la organización, ya que para ejecutar cada uno de ellos, es necesario invertir tiempo y dinero que no retornarán a la organización.

7.1.2.3. Compensación, Bienestar y Salud de las Personas

De acuerdo con García (2008), este macroproceso tiene como función principal “desarrollar un sistema que incentive, motive y satisfaga las necesidades de los empleados, generando sostenibilidad y mantenimiento de estos dentro de la organización, pero buscando siempre un equilibrio entre sus necesidades y la capacidad de la organización” (p.17)

Está compuesto por los siguientes procesos: compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial y calidad de vida laboral.

Las actividades que se enmarcan en este macroproceso son las responsables de que el colaborador se sienta a gusto con la retribución que ofrece la empresa a cambio del trabajo que realiza, además se encarga de garantizar un ambiente de trabajo seguro y amable para que el colaborador pueda desarrollar relaciones sanas con sus compañeros.

7.1.2.4. Desarrollo de Personal

De acuerdo con García (2008) este macroproceso tiene como función principal “desarrollar habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento

y las competencias de las personas, y por tanto de la organización, para que tengan un crecimiento y desarrollo significativo”. (p.17)

Está compuesto por los siguientes procesos: Capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y planes de carrera, evaluación de desempeño y monitoreo.

Las actividades que se desarrollan en este macroproceso tienen como objetivo formar a los colaboradores no solo para que aporten sus conocimientos en función de la organización sino para que logren cumplir sus expectativas personales y profesionales. La evaluación de desempeño permite evidenciar si el colaborador cumple o no con las funciones que le fueron asignadas en su puesto o si es necesario emplear acciones de mejora que permitan suplir las deficiencias evidenciadas en la evaluación, estas acciones de mejora se enmarcan en un plan de formación y desarrollo que la organización diseña con el fin de que el colaborador pueda mejorar sus competencias, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente sus funciones.

7.1.2.5. Relaciones con el Empleado

De acuerdo con García (2008) este macroproceso tiene como función principal “mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización” (p.17)

Está compuesto por: negociación colectiva y pacto colectivo, relaciones con el sindicato, cesación y ruptura laboral.

Las actividades que se llevan a cabo en este macroproceso tienen como objetivo afianzar las relaciones que existe entre el colaborador y la empresa, establecer canales de comunicación con los cuales, los colaboradores tengan la libertad de expresar sus necesidades latentes y la organización de brindar las herramientas y

los medios necesarios para satisfacer esas necesidades, a todo fin, de que ambos encuentren un punto de equilibrio y logren un acuerdo. Las actividades que se desarrollan en la ruptura obedecen a la terminación del contrato laboral entre el colaborador y la empresa, en el cual, se da por finalizado todo vínculo entre ambas partes, por lo tanto, representa uno de los procesos más difíciles que un profesional de gestión humana lleva a cabo, por el impacto que genera el despido, la renuncia y la jubilación de un colaborador y la necesidad de la organización por suplir esa vacante para que el ciclo se repita nuevamente.

7.1.3. Macroproceso de Incorporación

De acuerdo con García, Murillo, González (2010) este proceso tiene como finalidad:

“Que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las habilidades y competencias necesarias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer, generando valor desde su cargo” (p. 55).

Frente a lo anterior, se entiende que, mediante este macroproceso, las empresas integran a sus nuevos colaboradores, formándolos desde su ingreso en los aspectos que requerirá para desarrollar sus funciones. Esto no solo incluye habilidades y competencias, sino también, que el colaborador adopte la cultura organizacional y entienda y acepte las estrategias con las que se pretende llegar a los objetivos.

Como se mencionó previamente, este macroproceso se compone de los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación de personal y el proceso de socialización e inducción de personal. En el siguiente apartado se ahondará en el último proceso teniendo en cuenta que el enfoque del presente trabajo de grado es reestructurar el subproceso de inducción específica, el cual hace parte de este proceso.

7.1.4. Proceso de socialización e inducción

Como se mencionó anteriormente, este proceso busca esencialmente incorporar al colaborador a la organización mediante una serie de actividades enfocadas en la socialización de los elementos de la empresa, la adaptación del colaborador a la cultura organizacional y el aprendizaje de los procesos y actividades en las que participará en adelante.

Este proceso también es conocido por otros autores como proceso de integración, Chiavenato (2009) lo define como:

“Un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización” (p. 189).

Por su parte García, Murillo & González (2010) separan los conceptos de socialización e inducción. El primero puede ser interpretado como un proceso que comienza con el preingreso, etapa en la cual se brinda información general a los candidatos sobre la empresa. Posteriormente en el ingreso, el colaborador está en contacto directo con la organización y comienza a confrontar la realidad con sus expectativas. Finalmente, es en la etapa denominada como metamorfosis en la que el colaborador está en un proceso de adaptación permanente mediante la coordinación constante entre este y la empresa debido a los cambios que surgen en los comportamientos, misión y valores de ambos.

Por otra parte, la inducción consta de dos etapas, la primera presenta temas referentes a la organización entre los cuales se incluyen las prestaciones y servicios a los que tienen derecho los colaboradores, normas de rendimiento, el reglamento interno, políticas, procedimientos y la importancia de su productividad y desempeño. La segunda etapa corresponde a la introducción del colaborador al puesto de trabajo y con quienes se relacionarán directamente (García, Murillo, González, 2010).

De acuerdo con lo anterior, se entiende que este proceso se divide en una parte que es la inducción que se desarrolla a partir del ingreso del colaborador y culmina cuando ya está preparado para asumir sus funciones y desenvolverse con soltura dentro de la empresa. Por otra parte, está la socialización, la cual es previa a la inducción y se desarrolla durante el tiempo en el que el colaborador está vinculado a la empresa, como un mecanismo de adaptabilidad constante del colaborador frente a los cambios que se vayan presentando en la empresa obedeciendo a transformaciones estratégicas, de dirección o de ambiente.

En referencia a la inducción, Dessler (2009) indica que el objetivo es “proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen” (p. 292). De igual manera afirma que la inducción debe lograr que el empleado se sienta bien recibido y cómodo, adquiera una comprensión general sobre la organización en cuanto a su pasado, presente, cultura, visión del futuro, políticas y procedimientos, también debe comprender lo que se espera de su trabajo y conducta, y por último debe iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas (Dessler, 2009). Por otra parte, para Bohlander, Snell & Sherman (2001) algunos de los beneficios de la inducción son la “rotación menor, aumento de productividad, mejora en la moral de los empleados, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, facilidad de aprendizaje y menor ansiedad en los nuevos empleados” (p. 248).

En este sentido, el proceso de inducción puede ser visto como un mecanismo que pretende desarrollar en el colaborador las bases que sustentan una relación estable y duradera con la empresa que lo emplea, produciendo valor para ambos actores, también se destaca el hecho de que, sin importar el potencial del colaborador, este no podrá lograr el desempeño esperado si no tiene conocimiento sobre el contexto en el que está ni lo que se espera de él. Por el contrario, sin un proceso de inducción adecuado, el colaborador podría afectar el rendimiento del área donde labora y comprometer la calidad de los productos. Por su parte Dessler (2009) advierte sobre subestimar la importancia de la inducción, asegura que “sin la información básica sobre temas como normas y políticas, los nuevos empleados podrían cometer errores dispendiosos o incluso peligrosos” (p. 292).

7.1.5. Subproceso de inducción específica

Como se explicó en el anterior apartado, el proceso de inducción se compone de la inducción enfocada a la organización y la inducción enfocada al puesto de trabajo o la inducción específica (Alles, 2006). La inducción a la organización se presenta cuando los colaboradores ingresan a la organización por primera vez, mientras que la inducción al puesto de trabajo aplica también para los movimientos internos.

El programa de inducción específica por su parte puede ser o no estructurado y por lo general está a cargo del jefe inmediato, su objetivo es explicar al colaborador sus principales responsabilidades y tareas, los procedimientos específicos en los que participará, el uso de maquinarias y equipos y las herramientas necesarias para realizar su trabajo. Este programa también incluye la asignación de ropa de trabajo y elementos de seguridad personal, la presentación con sus nuevos compañeros de trabajo y otras indicaciones relacionadas con su puesto de trabajo (Alles. 2006).

Por otra parte, Ramírez (2004) menciona que la inducción específica debe contener al menos los siguientes puntos:

- Es necesario brindarle al colaborador de manera breve, información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Adicional a ello, las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en lo referente a la salud ocupacional. Es importante que las personas conozcan los riesgos a los cuales están expuestos al momento de desempeñar sus funciones, de igual manera, las medidas de control que se llevan a cabo en la organización para mitigar los mismos. Es por esta razón, que las organizaciones deben entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el colaborador debe desempeñar en su puesto de trabajo.
- Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es que antes de entregar los implementos de protección personal, es deber de la organización explicar la función que cumple cada elemento, la manera en que se deben utilizar y las implicaciones en las que incurrirá el colaborador si decide no hacerlo. Esto le permite al colaborador, conocer cuáles son sus responsabilidades y sus deberes con respecto a la seguridad. De igual manera, es deber del supervisor hacer un seguimiento permanente con el fin de evaluar el desempeño del colaborador con respecto al uso debido que le ha dado no solo a los implementos entregados sino a los espacios que se han destinado para dicho fin.
- También, es importante explicarle al colaborador, el procedimiento que debe seguir en caso de un accidente de trabajo, con el fin de disminuir las posibilidades de complicación de las lesiones leves que resultan a raíz de estos incidentes. Adicional a ello, es necesario explicarle al colaborador el significado de la señalización que existe en la organización, con respecto a las emergencias, es deber del supervisor explicarles a los colaboradores las salidas y vías de evacuación, los lugares donde se encuentran los extintores,

camillas, botiquín, entre otros elementos necesarios, útiles en momentos de siniestro.

- Por otra parte, respecto al área en la cual se desempeñará, el colaborador debe recibir información sobre el organigrama y los clientes internos y externos con las que tendrá relación, el flujograma de los procesos en los que interviene, los productos y servicios del área y la importancia de estos para la misión de la organización, la maquinaria, equipos, instalaciones, herramientas, materiales que emplea, y el manual de sus funciones. Adicionalmente, es necesario que el colaborador conozca los lineamientos del área en cuanto a horarios, pausas, permisos y cuál es el conducto regular.

Al respecto, el autor resalta que de la especificidad con la que se dé la información, dependerá en buena medida el nivel de producción, calidad de los productos y seguridad del colaborador. Por otra parte, señala que es importante que quede un registro firmado por el colaborador de todo el programa de inducción específica, el cual la empresa tendrá que guardar y entregar una copia al colaborador como documento de consulta.

Por otra parte, algunos autores hacen referencia a métodos de enseñanza en el puesto de trabajo, lo cual es útil teniendo en cuenta que la inducción específica requiere de transferencia de conocimientos al nuevo colaborador y que los responsables de este programa de inducción son los jefes inmediatos y compañeros, quienes posiblemente no tienen formación alguna en pedagogía. En este sentido, Dessler (2009) presenta el método de capacitación en la práctica, el cual “implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña” (p. 300). Este método presenta dos técnicas, la primera es el método de entrenamiento o sustituto y el segundo es el de rotación de puestos.

En el primero se busca que un colaborador experimentado o el jefe inmediato lleve a cabo la capacitación y la segunda consiste en que el colaborador pase de un puesto a otro en intervalos de tiempo planeados.

En el caso de la inducción específica, ambas técnicas pueden aplicarse dependiendo del origen del nuevo colaborador, puesto que, en el caso de que sea nuevo en la empresa, la técnica a utilizar sería la de entrenamiento o sustituto, y para colaboradores antiguos, se puede emplear la técnica de rotación de puestos en la que el colaborador estará preparado para ser movido de área o de puesto en el momento que se abra una requisición de personal. En el caso específico de la empresa XYZ objeto de este estudio, se pueden evidenciar ambos casos, es así como algunos cargos en especial operativos, tienen la particularidad de existir en diferentes áreas y los colaboradores se mueven entre ellas constantemente. Este análisis se amplía en los resultados del presente trabajo.

El método de capacitación en la práctica tiene varias ventajas, de las cuales se resalta que los colaboradores aprenden mientras trabajan, no existe la necesidad de instalaciones costosas o equipo especial además del que se utiliza normalmente en el área donde se da la capacitación y es un método que simplifica el aprendizaje porque el colaborador puede recibir una rápida retroalimentación por su desempeño.

Respecto a este método, el autor señala que existen cuatro pasos que se deben seguir para asegurar su éxito:

- Preparar al aprendiz: en este primer paso, el encargado de la inducción deberá crear un espacio amable para el aprendiz haciendo que se sienta tranquilo y despertando su interés averiguando sobre los conocimientos que tiene respecto al proceso. A continuación, se le explica en qué consiste el trabajo y se relaciona con algún trabajo que él conozca, se le coloca en una

situación laboral que emule la realidad y se familiariza al colaborador con los equipos, materiales, herramientas y términos que se emplean.

- Presentar la operación: En este paso se le explica al colaborador los requisitos de cantidad y calidad, se realiza el trabajo de forma normal una vez para luego repasarlo varias veces explicando cada paso y detallando en los aspectos más difíciles, a fin de que el colaborador pueda explicar todo el proceso.
- Hacer una prueba: se le pide al colaborador que realice el trabajo varias veces lentamente explicando cada detalle, se corrigen los errores, se hace una demostración a ritmo normal y se pide nuevamente al colaborador que lo ejecute aumentando la habilidad y velocidad gradualmente. Finalmente, cuando ya sea capaz de realizar el trabajo se le deja hacerlo sin abandonarlo.
- Seguimiento: En este último paso se asigna un colaborador experimentado para que el colaborador pueda acudir en caso de necesitar ayuda y la supervisión se disminuye gradualmente verificando su desempeño de vez en cuando. Por último, se deben corregir los patrones laborales defectuosos y se felicita por el buen trabajo.

Ahora bien, otros autores (Ramírez, 2004 y García, Murillo & González, 2010) plantean diversas etapas que se considerarán en el desarrollo de la propuesta de guía para la implementación de la inducción específica.

7.2. MARCO CONTEXTUAL

La empresa XYZ, organización vallecaucana de amplio reconocimiento en el mercado colombiano y latinoamericano, cuenta con múltiples unidades de negocio que ha ido integrando a través de los años desde su fundación en 1958, cuando dos

empresarios ven una oportunidad de negocio en el sector metalmecánico produciendo piezas para carrocerías de buses para los mercados de Bogotá, Cali y Medellín, hasta entonces la totalidad de estas piezas se importaban desde Estados Unidos, sin embargo la empresa XYZ logró alcanzar la producción necesaria para suplir los crecientes mercados y ampliar su gama de productos integrando la producción de autopartes.

La estructura de XYZ se basa en el trabajo integral de cuatro sectores operativos compuesta por divisiones de negocios:

- Sector Industrial: este sector se compone de la división Textil con la fabricación de prendas deportivas y la división de Metalmecánica que abarca el negocio de Carrocerías, el negocio de tubería, el negocio de producción de cajas compactadoras y equipo especializado para la recolección y transporte de desechos sólidos domiciliarios, el negocio de Autopartes que produce y ensambla partes y piezas bajo el sistema justo a tiempo, y la unidad de negocio de moto partes dedicada a la fabricación de partes para motocicletas.
- Sector comercial: En este sector se agrupan los negocios de distribución, comercialización y servicios de postventa de automóviles y motocicletas.
- Sector de servicios: Este sector cuenta con el negocio de recolección de desechos sólidos domiciliarios y el de transporte de pasajeros en algunas ciudades importantes del país.
- Sector Internacional: En este sector se catalogan la división de servicios públicos domiciliarios en el extranjero y el transporte de pasajeros, adicionalmente la producción de cajas compactadoras y la división de seguros.

En cuanto a la estrategia organizacional, la empresa XYZ se identifica en su misión como una organización colombiana diversificada que atiende los sectores de transporte, servicio público, textil y metalmecánico, practicando el mejoramiento continuo para ofrecer mayor valor agregado a sus clientes, con productos y servicios de alta calidad, precios competitivos y entregas oportunas, adicionalmente facilitan el desarrollo del personal, para su conocimiento y progreso y están comprometidos con la conservación del medio ambiente.

Por otra parte, de acuerdo con su visión, la empresa XYZ propende por consolidarse como una organización que contribuya al desarrollo económico de la Nación, en los sectores industrial, comercial y de servicios.

Adicionalmente, en su cultura enmarcan siete competencias que la hacen destacar:

- Lealtad y Ética
- Innovación
- Compromiso con los Resultados
- Mejoramiento Continuo
- Trabajo en Equipo y Cooperación
- Respeto por la Diversidad
- Enfoque en el Cliente

En la estrategia de esta empresa también se ha integrado cuatro modelos de gestión que permiten operar sus procesos y cumplir con sus clientes y entes de control en requerimientos de orden nacional e internacional, a continuación, se detalla cada uno de ellos:

- Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001-IATF-16949: El sistema de Gestión de Calidad es un conjunto de requerimientos que describe “qué” y “cómo” se deben llevar correctamente los procesos para garantizar que

nuestro producto final esté acorde con las necesidades, expectativas y requerimientos de nuestros clientes: es decir, tenga la calidad deseada.

- Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001: El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) tiene por objeto fomentar la cultura de autocuidado, así como eliminar o minimizar los riesgos prioritarios para los empleados y otras partes interesadas.
- Sistema de Gestión en Control y Seguridad: Este sistema es un conjunto de requerimientos encaminados a la prevención y protección de los riesgos a que están expuestas las personas, los activos, las instalaciones y los procesos de la empresa, evitando el contrabando de mercancías y narcóticos a través del comercio legítimo, actividades terroristas y la sustracción de mercancía y otros elementos de la organización.
- Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001: tiene como objetivo proteger el Medio Ambiente y prevenir su contaminación, mediante el uso eficiente de los recursos naturales, la reducción, y el aprovechamiento de los residuos.

Ahora bien, para efectos del presente trabajo, sólo se tendrá en consideración las unidades de negocio que hacen parte del programa de inducción específica a cargo del área de Desarrollo y Compensación adscrita a la vicepresidencia de Recursos Humanos de XYZ, lo cual se reduce a negocios con operaciones en el Valle del cauca, Cauca y algunos cargos de rango alto en otras ciudades.

Por otra parte, cabe resaltar que el programa objeto de este estudio, es solo uno de los múltiples procesos que ejecuta la vicepresidencia de Recursos Humanos a través de sus cuatro gerencias:

- Gerencia de Selección de Personal
 - Procesos de selección Personal Administrativo
 - Movimientos internos

- Gerencia de Desarrollo y Compensación
 - Programas de inducción Capacitación y entrenamiento
 - Evaluación de desempeño
 - Desarrollo de competencias
 - Planes de carrera y sucesión
 - Desarrollo de personal
 - Estructura organizacional Administración de salarios

- Gerencia de Relaciones Laborales
 - Contratación
 - Pacto colectivo
 - Procesos disciplinarios COPASS.
 - Comité de convivencia Selección de personal operativo
 - Nómina
 - Actividad de recreación
 - Actividades deportivas
 - Programas de bienestar
 - Clima organizacional
 - Plan de beneficios

- Gerencia de Seguridad Física
 - Casino
 - Transporte
 - Programas de protección a: Las personas, los activos y las instalaciones

La misión de la gerencia de Desarrollo y Compensación por su parte es contribuir al crecimiento rentable y al logro de los resultados de las unidades de negocio y áreas de servicio de la compañía asesorándolos en los procesos que maneja. El programa de inducción específica es uno de estos procesos y está asignado al cargo del Coordinador de Desarrollo y Compensación, quien también es responsable por los demás programas de inducción con el apoyo del estudiante en práctica asignado al área.

Para la realización de la presente investigación se involucró al coordinador, los dos jefes de Desarrollo y Compensación y a al Gerente del área, estas personas son clave en todo el proceso, puesto que ambos jefes se encargan de supervisar los procesos del área, estando uno relacionado con la parte operativa y el otro con las unidades administrativas, mientras que el gerente es quien vela por el logro de los objetivos de toda el área.

8. RESULTADOS

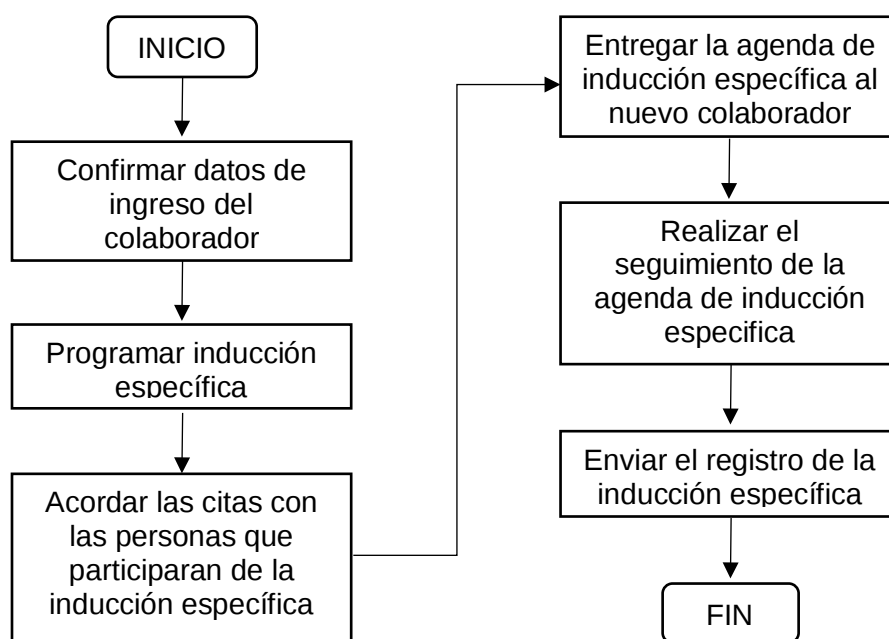
8.1. DIAGNÓSTICO DEL SUBPROCESO, EJECUCIÓN Y FORMATO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA ACTUAL

Con el propósito de alcanzar el objetivo principal del presente trabajo de grado, el punto de partida es el diagnóstico del subproceso de inducción específica, concebido desde el proceso tal cual como está diseñado y la forma como es ejecutado en la práctica. Adicionalmente se realizará un diagnóstico del formato con el cual se hacen los registros.

8.1.1. Diagnóstico del subproceso

Para realizar el diagnóstico del subproceso tal cual como está diseñado, primeramente, se van a aislar las actividades relacionadas con la inducción específica, puesto que el proceso original contiene actividades referentes a todos los programas de inducción con los que cuenta la empresa XYZ. Para este efecto se hará uso de una tabla del proceso que detalle cada una de las actividades y de un diagrama de flujo, el cual permitirá tener un panorama claro de su secuencia.

Ilustración 1. Subproceso de inducción específica (Proceso oficial).



Fuente: Elaboración propia con base en el proceso Desarrollo de competencias del personal de la empresa .

Tabla 5. Subproceso de inducción específica (Proceso oficial).

ETAPA	ACTIVIDAD	REGISTRO	RESPONSABLE
1. Ingreso de personal	A. Confirmar la fecha de ingreso, cargo, área, jefe y nombre del nuevo colaborador al coordinador de desarrollo de personal.		Coordinador de contratación y asuntos laborales (caso personal administrativo) / auxiliar de contratación de relaciones laborales (caso personal operativo)
	B. Solicita al jefe inmediato programar la inducción específica.		Coordinador de desarrollo de personal
2. Seguimiento a la inducción específica	A. Contactar a las personas que van a participar en la inducción específica y acordar las respectivas citas con cada uno.		Coordinador de desarrollo de personal
	B. Entregar al nuevo colaborador la agenda de la inducción específica.		Coordinador de desarrollo de personal
	C. Realizar seguimiento al cumplimiento de la agenda de inducción específica, haciendo firmar el registro de asistencia.	Formato de inducción específica	Coordinador de desarrollo de personal
	D. Enviar a la gerencia de desarrollo y compensación la evidencia de inducción con su firma y la del colaborador una vez finalice la inducción específica.	Formato de inducción específica	Coordinador de desarrollo de personal

Fuente: Elaboración propia con base en el proceso Desarrollo de competencias del personal de la empresa

Teniendo en cuenta la información en la tabla y en el gráfico, se puede decir que el subproceso tiene algunas debilidades en su forma y su contenido, a continuación, se enlistan cada una de ellas:

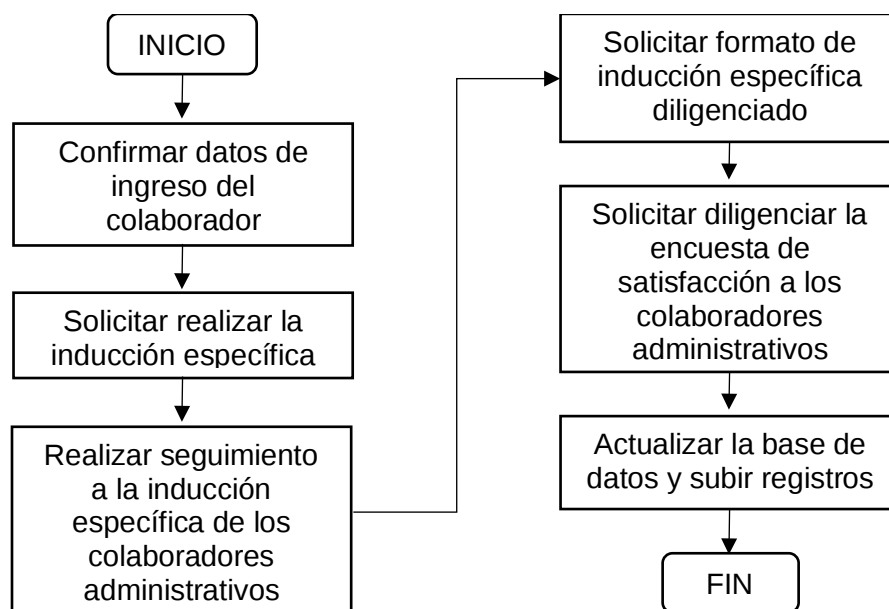
- La actividad A de la segunda etapa, exige que el coordinador contacte a los facilitadores y agende las citas con cada uno de ellos, lo cual teniendo en cuenta el número de ingresos mensual promedio de 73 colaboradores, sería una labor sumamente dispendiosa e irrealizable, si se suma a este hecho que la inducción específica tiene unos plazos definidos y que esta no sería la única función del coordinador.
- Por su parte la actividad C de la misma etapa, presenta una dificultad similar, en tanto que realizar un seguimiento que incluya hacer firmar el registro de asistencia por cada tema del plan de inducción específica y para cada colaborador, requeriría una disponibilidad de tiempo incluso mayor que la anterior actividad.
- Finalmente, la última actividad del subproceso presenta una inconsistencia en cuanto al responsable, puesto que, si es el coordinador de desarrollo el encargado de recibir y revisar estos documentos no puede ser él mismo quien los entregue.

De manera general, con base en la información recabada en el análisis documental, se rescata que el subproceso está sustentado en la planeación del programa de inducción específica para cada colaborador y en el seguimiento personalizado a su desarrollo, sin embargo, esta labor ya no es viable para la empresa debido al volumen de colaboradores que ingresan y los recursos limitados con los que cuenta el área para atenderlos.

8.1.2. Diagnóstico de la ejecución del subproceso.

Las afirmaciones anteriores se sustentan en el hecho de que, en la práctica, este subproceso no se ejecuta tal cual como está diseñado y el enfoque se ha transformado de uno con mucha planeación y seguimiento riguroso a uno en el que no se conoce el plan de inducción específica hasta que es entregado al área y el seguimiento se limita a llamadas telefónicas para recordar al colaborador diligenciar el formato. A continuación, se presenta el diagrama de flujo y la tabla del subproceso tal cual como es ejecutado en la actualidad con base en la información recogida mediante las técnicas de observación participante y de autoobservación.

Ilustración 2. subproceso de inducción específica (Proceso real).



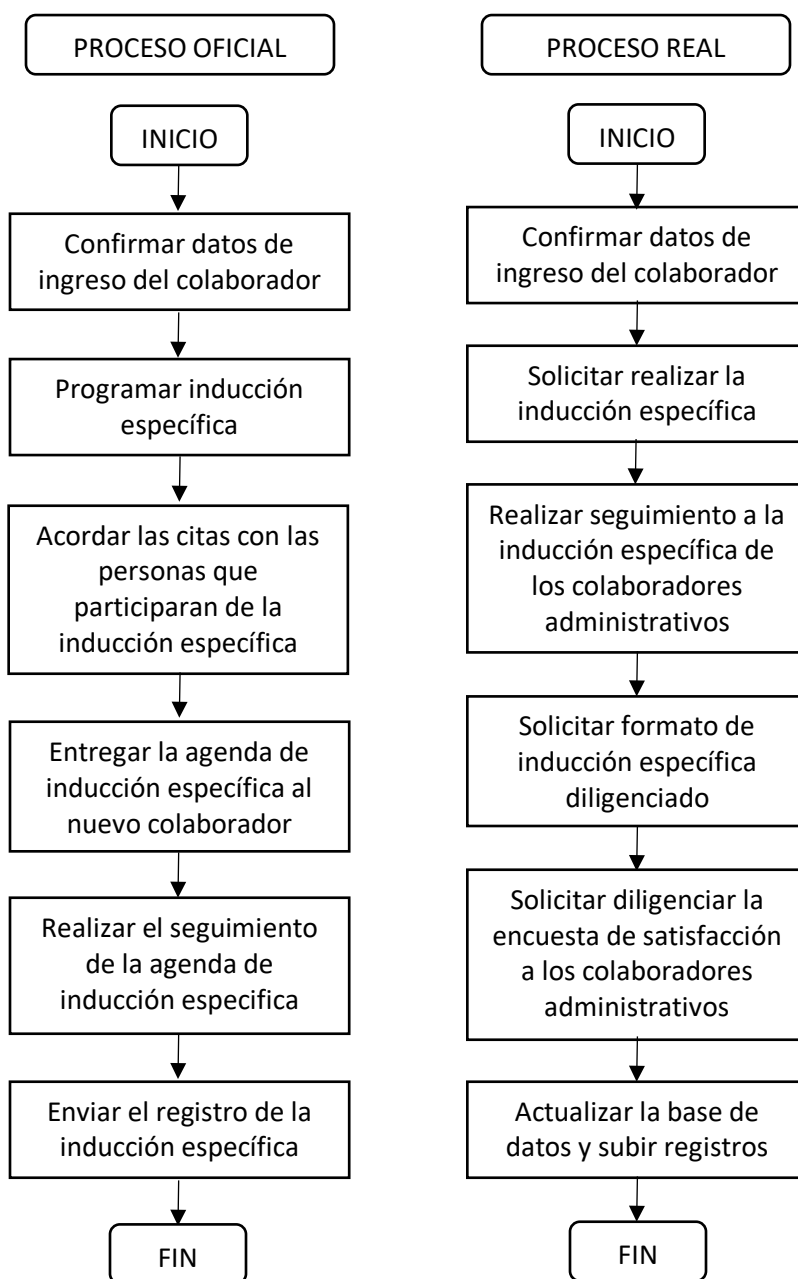
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. subproceso de inducción específica (Proceso real).

ETAPA	ACTIVIDAD	REGISTRO	RESPONSABLE
1. Ingreso de personal	A. Confirma la fecha de ingreso, cargo, área, jefe y nombre del nuevo colaborador al coordinador de desarrollo de personal.	Base de datos proceso de inducción	Auxiliar de Contratación de Relaciones Laborales/Asistente Administrativo de Selección de Personal
	B. Solicitar al jefe inmediato (caso personal operativo) realizar la inducción específica del colaborador.	Formato de inducción específica	Estudiante en Práctica
	C. Solicitar al colaborador administrativo 15 días después de su ingreso, documentar en el formato la inducción específica.	Formato de inducción específica	Estudiante en Práctica
2. Seguimiento a la inducción específica	A. Realizar seguimiento quincenal de la inducción específica mediante llamada telefónica al colaborador administrativo	Base de datos proceso de inducción	Estudiante en Práctica
	B. Solicitar el formato de inducción específica diligenciado al terminar los plazos de entrega al jefe inmediato (caso personal operativo) y al colaborador administrativo.	Formato de inducción específica	Estudiante en Práctica
3. Finalización de la inducción específica	A. Solicitar diligenciar la encuesta de inducción específica al colaborador administrativo.	Encuesta de satisfacción	Estudiante en Práctica
	B. Actualizar la información en la base de datos de inducciones	Base de datos proceso de inducción	Estudiante en Práctica
	C. Subir los soportes a la plataforma virtual de la empresa	Plataforma virtual	Estudiante en Práctica

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Comparación del subproceso oficial y el que se ejecuta en la realidad.



Fuente: Elaboración propia

Como es evidente, al comparar el subproceso como está diseñado con el que se ejecuta en la realidad, se encuentran diferencias importantes entre ambos. Como

se mencionó anteriormente, el subproceso fue diseñado en un contexto organizacional diferente, en el cual el número de colaboradores que ingresaba era reducido y había mayores posibilidades de realizar una atención más personalizada, en perspectiva de la ejecución actual del subproceso, no hay una etapa en la cual se programe la inducción específica, por el contrario, se asume que el plan ya está diseñado y se solicita realizarla directamente. Por otra parte, en el diseño del subproceso no se incluye los aspectos relacionados con la encuesta de satisfacción del programa, actividad que se implementó a partir del 2017, ni de lo relacionado al registro y base de datos.

Ahora bien, para identificar las oportunidades de mejora que propician el rediseño del subproceso, se tendrá en cuenta aspectos de ambas perspectivas tomando como base su ejecución actual.

Como primera medida se plantea el hecho de que si bien, la empresa XYZ tiene unos recursos destinados al subproceso de inducción específica limitados, no se puede obviar la etapa de planeación del programa de inducción específica de los colaboradores, puesto que de su correcta programación depende en gran medida los resultados. Es así como se hace necesario plantear una forma de diseñar el plan de inducción específica sin recurrir a la sobreutilización del recurso humano que el área de Desarrollo y Compensación dispone para ello. De igual manera, además de que se elabore efectivamente el plan de inducción específica, lo cual incluye además del diseño, la evaluación y aprobación por Recursos Humanos, es necesario que esté disponible en el momento apropiado, es decir justo en el momento en el que el colaborador ingresa al puesto y comienza su formación en la empresa.

Por otra parte, la ejecución actual del subproceso no contempla la comunicación del plan de inducción al colaborador, lo cual deja al aire la forma y el momento en el que se realiza. Adicionalmente, en el seguimiento tampoco es claro cuáles son los parámetros que se evalúan, teniendo en cuenta que no se conoce el plan de

inducción específica hasta el momento en el que es entregado al final del programa, y tampoco se contemplan mecanismos de acción frente a posibles contingencias en la ejecución del plan.

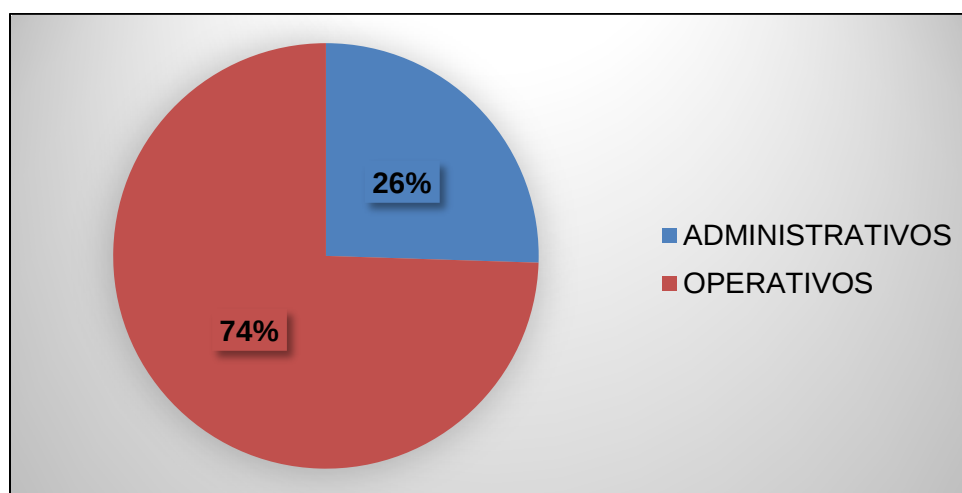
Por otra parte, en referencia a la encuesta de satisfacción, no se tiene establecido como se debe utilizar la información recabada, el tratamiento de los hallazgos ni el mecanismo de retroalimentación.

Es importante señalar, que el proceso actual no tiene políticas y/o condiciones claramente establecidas, tampoco cuenta con indicadores de desempeño ni definición de metas.

8.1.2.1. Caracterización del usuario del subproceso

Con el objetivo de diagnosticar el rendimiento del subproceso y obtener un panorama general de los usuarios de este programa, se presentan los resultados del análisis de la base de datos:

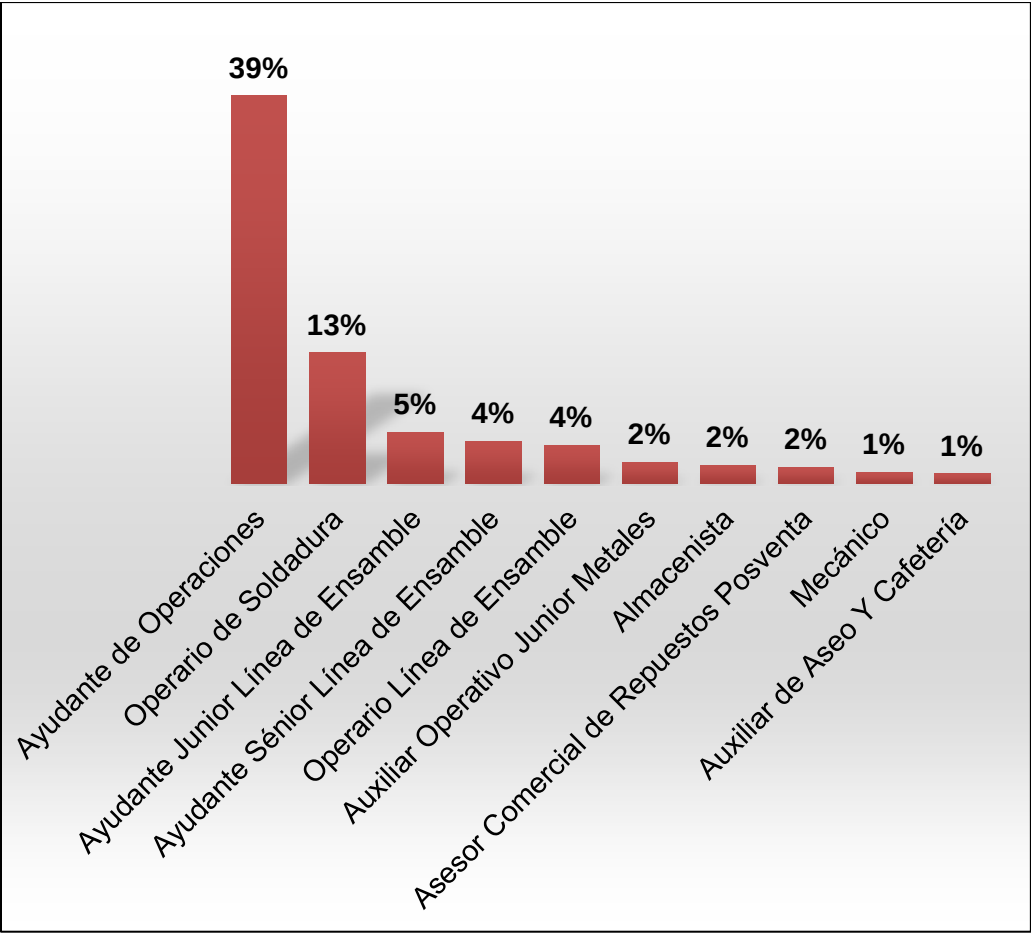
Ilustración 4. Usuarios según el tipo de cargo.



Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos del proceso de inducciones

De acuerdo con el gráfico, la mayor proporción de usuarios del programa de inducción específica corresponde a los colaboradores operativos, los cuales suman en ingresos en el periodo comprendido entre enero y noviembre de 2018 un total de 660 colaboradores.

Ilustración 5. Usuarios según el cargo.



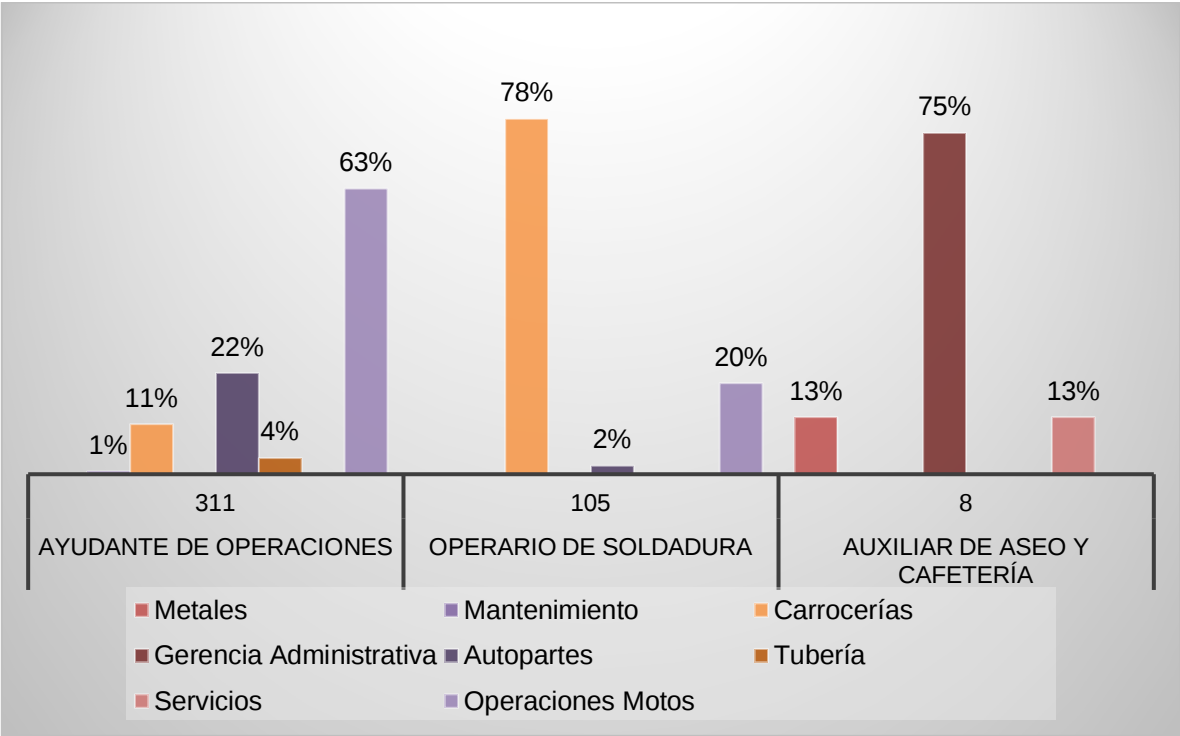
Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos del proceso de inducciones

Como se mencionó en la justificación de este trabajo, en la empresa XYZ existen algunos cargos con un número mayor de ingresos que otros, en la ilustración 5 se pueden observar los 10 cargos con mayor número de ingresos en el periodo evaluado, los porcentajes que se presentan son respecto al número total de ingresos del mismo periodo, el cual es de 896 colaboradores. Cabe resaltar que la

mayoría de estos cargos son operativos, siendo el de “Asesor Comercial Repuestos Posventa” el único administrativo.

Por otra parte, algunos de los colaboradores que ocupan estos cargos pueden moverse de área sin cambiar de puesto. A continuación, se presenta una relación de estos casos particulares:

Ilustración 6. Cargos homólogos por área



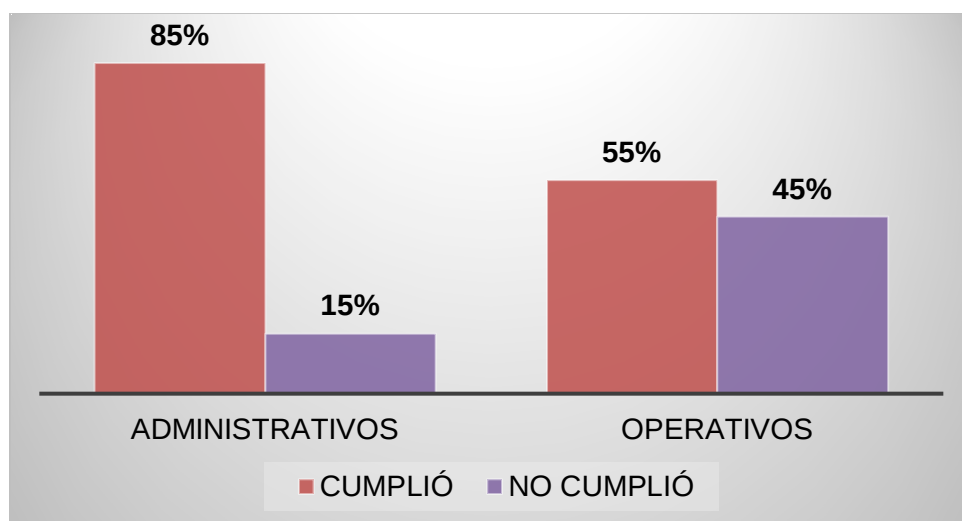
Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos del proceso de inducciones

Como se puede observar en la gráfica, a pesar de que estos cargos pueden estar presentes en distintas áreas, existe una en especial donde se reúnen la mayor cantidad de colaboradores, siendo así Operaciones de motos para los ayudantes de operaciones, Carrocerías para los operarios de soldadura y la Gerencia administrativa para los auxiliares de aseo y cafetería. No obstante, es el cargo de ayudante de operaciones el que está presente en el mayor número de áreas.

8.1.2.2. Rendimiento del subproceso

Respecto al rendimiento del subproceso, se ha establecido el tiempo de entrega del registro de inducción específica como indicador, este mide si los colaboradores lograron alcanzar las metas de tiempo establecidas por la empresa para culminar su plan de inducción específica. A continuación, se presenta el número de colaboradores de acuerdo con si cumplieron o no respecto a su fecha de entrega.

Ilustración 7. Cumplimiento en los plazos de finalización del programa de inducción específica por tipo de cargo.

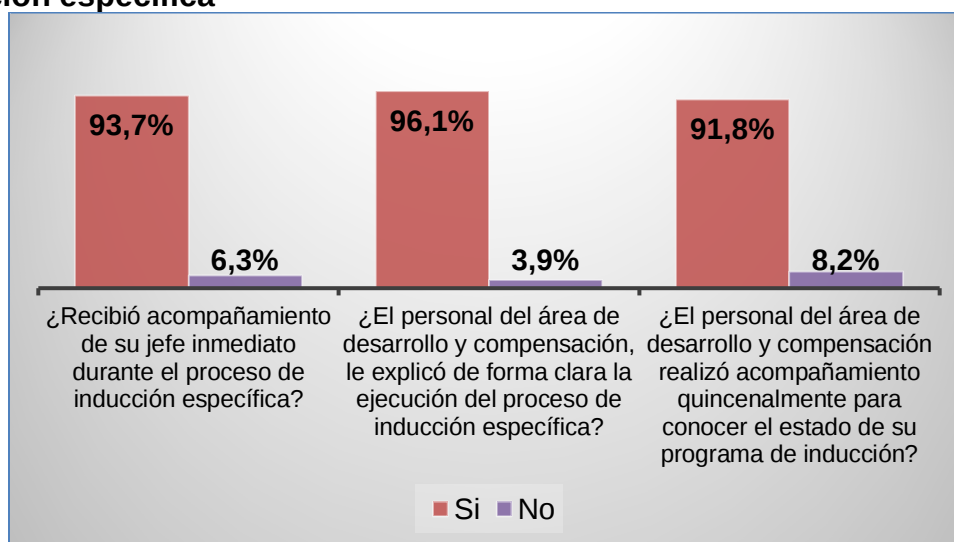


Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos del proceso de inducciones

De acuerdo con los datos presentados, se concluye que la mayoría de los colaboradores tanto administrativos como operativos, lograron culminar su programa de inducción específica en los plazos establecidos, sin embargo, un alto porcentaje de colaboradores operativos entregaron su registro del programa por fuera del plazo.

Por otra parte, la empresa XYZ evalúa el programa de inducción específica de los colaboradores administrativos mediante una encuesta de satisfacción. A continuación, se presentan los resultados:

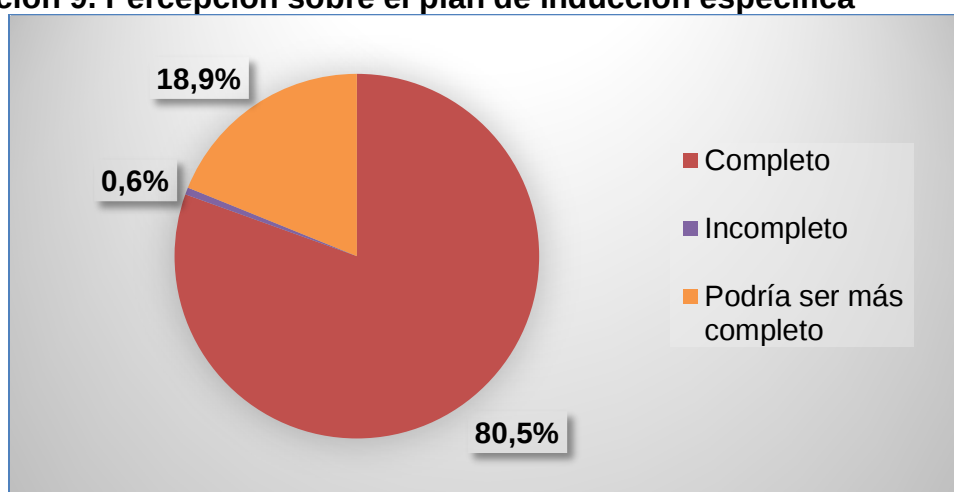
Ilustración 8. percepción sobre el acompañamiento al colaborador en inducción específica



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la encuesta de satisfacción.

Como se puede apreciar en la gráfica, la mayoría de los encuestados contestó afirmativamente frente a las tres preguntas sobre el acompañamiento, sin embargo, se observa una mayor inconformidad en referencia al acompañamiento realizado por el área de Desarrollo y Compensación.

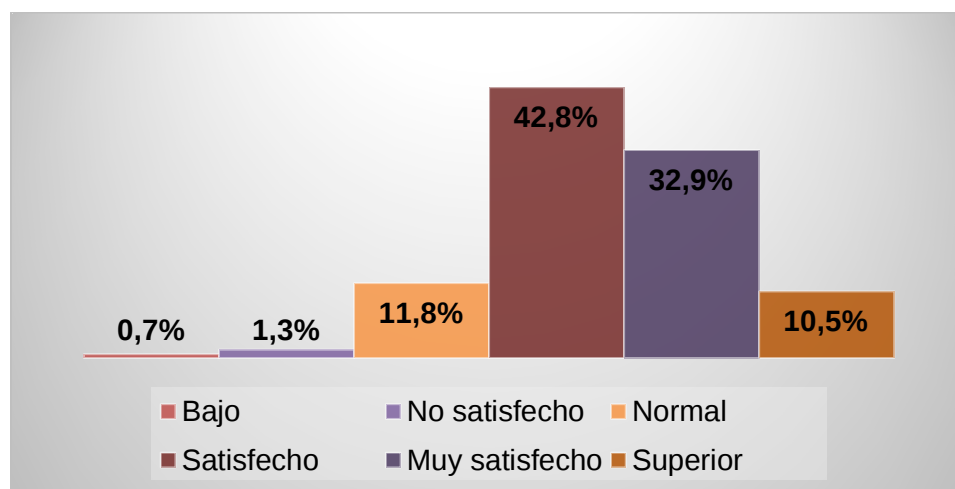
Ilustración 9. Percepción sobre el plan de inducción específica



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la encuesta de satisfacción.

Frente a la pregunta “¿Qué tan completo percibe usted que fue diseñado el programa de inducción específica en su nuevo rol para desempeñar correctamente sus funciones de cargo?” la mayoría de los colaboradores administrativos concuerdan en que fue completo, sin embargo, una cifra considerable de colaboradores considera que el plan de inducción específica no fue lo suficientemente completo para desempeñar correctamente sus funciones.

Ilustración 10. Percepción frente al nivel de atención en los acompañamientos.



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la encuesta de satisfacción.

En referencia al nivel de satisfacción de los usuarios frente a la atención brindada en los acompañamientos por parte del área de Desarrollo y Compensación, se puede evidenciar según los datos, que la mayoría está satisfecha y tan solo un 2% considera que la atención prestada no fue buena.

8.1.2.3. Análisis documental

Adicionalmente, con fines de evaluar el estado del subproceso en términos de calidad de los planes de inducción, se realizó análisis documental con una muestra estratificada proporcional de acuerdo con el tipo de cargo, de registros de inducción

específica seleccionados aleatoriamente. Para su valoración se utilizó una rúbrica en la cual se incluyen aspectos tanto de forma como de contenido.

Definición del tamaño de la muestra:

- Tamaño de la población: 699 registros de inducción específica
- Margen de error máximo admitido: 5%
- Nivel de confianza: 95%
- Tamaño de la muestra: 248

Muestreo aleatorio estratificado proporcional

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en la definición de la muestra, se procede a calcular la muestra por cada estrato. Cabe resaltar que, de acuerdo con los resultados del análisis de la base de datos en la cual se refleja un comportamiento distinto para cada tipo de cargo, es necesario hacer el análisis documental proporcionado, con el fin de garantizar la calidad de la investigación.

Tabla 7. Muestreo estratificado proporcional

Tipo de cargo	Población	Proporción	Muestra del estrato
Administrativo	141	21%	52
Operativo	528	79%	196
Total	669	1	248

Fuente: Elaboración propia.

Rúbrica para evaluación de registros

A continuación, se presenta la herramienta con la cual se evaluaron los 248 registros de inducción específica

Tabla 8. Rúbrica para evaluación de registros.

RUBRICA PARA EVALUAR REGISTROS DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA						
FORMA	CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE	NOTA
	Estado del documento	Documento electrónico bien escaneado o documento físico en perfectas condiciones.	Documento electrónico con imagen aceptable o documento en físico sin ajaduras o rasgaduras.	Documento electrónico con baja resolución o documento físico ajado, sucio o rasgado.	Documento electrónico o físico ilegible.	10%
	Nota					0
	Formato	La información se registró en los campos correspondientes de manera legible y estética.	La información se registró en los campos correspondientes de manera legible.	La información se registró en los campos correspondientes, pero es difícil de comprender.	La información no corresponde a los campos y en algunos apartados es ilegible.	10%
	Nota					0
CONTENIDO	Temas de inducción específica	El plan incluye los temas equivalentes a las funciones descritas en la especificación de cargo además de aspectos propios del área, equipo, herramienta, seguridad, medio ambiente, políticas y conducto regular.	El plan abarca los temas concernientes a la especificación del cargo e incluye aspectos importantes del área.	El plan no cubre todas las funciones descritas en la especificación del cargo e incluye algunos aspectos importantes del área.	EL plan incluye pocos temas relacionados con la especificación de cargo e incluye algunos temas relacionados con el área	30%
	Nota					0

Especificidad de la información	Los temas están perfectamente descritos y entendibles.	Los temas están descritos y se entiende lo que significan.	Los temas están descritos en palabras poco entendibles	Los temas no están descritos y no se entiende a que hace referencia	30%
Nota					0
Programación	Esta registrada toda la información referente a facilitadores, fechas y número de horas por cada tema de inducción.	Esta registrada información referente a fechas y horas, pero solo se nombra el cargo o el nombre de los facilitadores.	La información sobre horas y fechas es incongruente o inexacta y falta información sobre los facilitadores.	No existe información congruente sobre las fechas y horarios y no queda claro quiénes son los facilitadores de cada tema.	20%
Nota					0
Escala de valoración					
4,5 - 5,0 Excelente	4,0 - 4,5 Bueno	3,0 - 4,0 regular	0,0 - 3,0 Insuficiente	Calificación final:	0

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

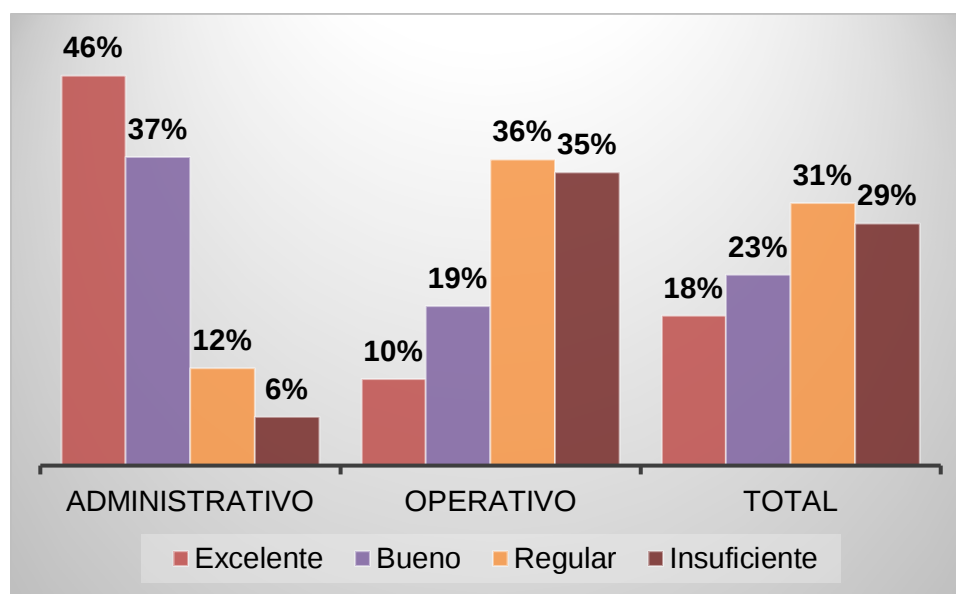
Una vez analizados los 248 documentos, se procede a sistematizar la información en la siguiente tabla:

Tabla 9. Análisis documental / Registros de inducción.

Tipo de cargo	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente	Total
Administrativo	24	19	6	3	52
Operativo	20	37	71	68	196
Total	44	56	77	71	248

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11. Análisis documental / Registros de inducción.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos arrojados en el análisis documental, la mayor cantidad de registros fueron evaluados como **regulares**, lo cual indica que los formatos de inducción específica no están siendo bien diligenciados y que la información que contienen no es conforme. Por otra parte, se resalta que los registros mejor

evaluados pertenecen a los colaboradores administrativos, con 46% de documentos calificados como **excelentes**.

En conclusión, de acuerdo con los anteriores análisis, se puede establecer que el proceso tal cual como es ejecutado actualmente no está siendo lo suficientemente efectivo. Frente a la satisfacción de usuarios se puede evidenciar algunas no conformidades, en especial frente al diseño del plan de inducción, por otra parte, se evidencia que se están excediendo los tiempos máximos establecidos de entrega del registro y finalmente, en la revisión documental se encuentra un significativo número de registros no conformes equivalentes al 60% de la muestra, calificados como insuficientes o regulares.

8.1.3. Diagnóstico del formato

El formato utilizado por la empresa XYZ para registrar la ejecución de los programas de inducción específica de los colaboradores, está dividido en secciones compuestas por campos para cada tipo de información.

- **Identificación del cargo:** En esta sección se detalla el cargo y las instancias de las que deriva, comenzando por el nombre de la empresa debido a que el programa aplica para varias unidades de negocio identificados con esta denominación. Los campos que conforman esta sección son los siguientes:
 - Empresa
 - Vicepresidencia
 - Área
 - Cargo
- **Temas de inducción específica:** En esta sección se registran los temas que harán parte del plan de inducción específica. adicionalmente, se detalla la

fecha, la duración y el cargo del facilitador por cada uno. Por otra parte, al finalizar hay un campo en el cual se suma el total de horas del programa.

- Información adicional: Existen tres campos en los que se registra información complementaria. En el primero de ellos se mencionan los procedimientos relacionados, es decir todos los manuales o instructivos de procedimientos específicos que se le presentan al colaborador. Por otra parte, está el campo de observaciones, en el cual los colaboradores o jefe inmediato pueden hacer anotaciones de cualquier naturaleza sobre el programa y, finalmente está el campo en la cual se justifican las razones por las cuales, cuando ocurre, se excedió el plazo para entregar el documento al área de Desarrollo y Compensación.
- Constancia de la inducción: En esta parte del documento se presentan los puntos que incluye la constancia sobre el programa de inducción específica además del campo en el que firma el jefe inmediato y el colaborador. Adicionalmente también está el campo de la fecha de la firma y la fecha en que tiene lugar el ingreso o movimiento del colaborador.

A continuación, se presenta el formato actual de inducción específica:

Tabla 10. Formato de inducción específica (actual).

INDUCCIÓN ESPECÍFICA							
EMPRESA:		VICEPRESIDENCIA:		ÁREA:	FECHA	DURACIÓN (HRS)	CARGO DEL FACILITADOR
CARGO:							
N°	TEMAS DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA						
1	CALIDAD DEL PROCESO A CARGO Conocer el proceso en el que participa (entradas, proceso y salidas) para que aprenda la importancia de hacerlo con calidad, conociendo las causas, impactos y consecuencias para cumplir con los estándares establecidos.						
2							
					TOTAL, HORAS	0	
PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS:					OBSERVACIONES		
SI LA FECHA DE FINALIZACIÓN DE LA INDUCCIÓN ESPECÍFICA ES SUPERIOR AL TIEMPO DEFINIDO POR FAVOR JUSTIFIQUE LAS RAZONES POR LAS CUAL SE AUMENTÓ EL PLAZO:							
Con el presente documento se hace constar que: * Quien brinda el entrenamiento ha transmitido los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo. * Quien recibe el entrenamiento ha recibido en forma clara los conceptos, normas y procedimientos establecidos para el desempeño de su cargo. * El Jefe Inmediato está de acuerdo y asegura que el funcionario se encuentra preparado para el desempeño de sus funciones. * Que comprendió las consecuencias de ejecutar un proceso sin las condiciones y requisitos de calidad mínimos esperados, según aplique en su puesto de trabajo En constancia de lo anterior se firma en la fecha:					JEFE INMEDIATO		COLABORADOR
							FECHA DE INGRESO / FECHA DE MOVIMIENTO

Fuente: Elaboración propia con base en el documento original

Respecto a la forma del documento, se podría mejorar el orden en el que están puestos los campos en relación con la naturaleza de la información. Adicionalmente, en el formato no es posible documentar información adicional que puede ser significativa para entender el plan de inducción, como por ejemplo conocer si el colaborador es nuevo en la empresa o por el contrario es un movimiento y la modalidad de entrenamiento, es decir, si es práctico, teórico o mixto.

Por otra parte, en referencia a los temas del plan, se presenta un tema que, de acuerdo con las directrices del área, es necesario mencionar en este documento, sin embargo, se podría considerar colocarlo como parte de la constancia dada su importancia para el sistema de gestión. No obstante, sí hay temas que deben hacer parte del plan de inducción específica para todos los cargos, estos podrían mencionarse en esta parte del documento como subtemas y dejar abierta la descripción de acuerdo con cada área y cargo.

Respecto al ítem de información adicional, teniendo en cuenta que no es común que se registre información en estos campos de acuerdo con los documentos analizados, sería conveniente omitirlos y dejar solo uno en el que los jefes inmediatos o colaboradores puedan relacionar aspectos relevantes, como por ejemplo en el caso donde haya lugar, los motivos por los cuales se entrega el documento por fuera de las fechas establecidas.

Finalmente, frente a los ítems de la constancia de la inducción, se podrían mejorar en cuanto a redacción y complementar con la información referente a procesos y calidad que se encuentra en la parte de los temas de inducción.

8.1.4. Plan de acción

Una vez identificadas todas las necesidades de intervención se realiza el plan de acción a desarrollar, el cual se presenta a continuación:

Tabla 11 Plan de acción

Necesidades de Intervención		Prioridad	¿Como lograrlo?	Evidencia del Logro	Recursos			
Problema	Objetivo	Alta Media Baja	Iniciativa Acción	Evidencia de logro	Población Objetivo	Responsables	Tiempo	Costos
No es clara la definición de los elementos del subproceso y su relación con la estructura y los demás procesos de la empresa	Identificar claramente los elementos del subproceso y su relación con la estructura y demás procesos de la empresa	Alta	Diseñar la caracterización del subproceso	Se realiza la caracterización del subproceso, en la cual se define su objetivo y alcance además de establecer las actividades, proveedores, insumos, productos, usuarios, recursos necesarios, y actividades de seguimiento y control.	Área de Desarrollo y Compensación	Estudiante en práctica y jefe de Desarrollo y Compensación	3 meses dentro del desarrollo de las funciones del cargo del estudiante en práctica	24 h x \$6.406.25 \$153.750 Por concepto de asesoría del estudiante en practica
No es clara la secuencia de actividades del subproceso	Rediseñar la secuencia de actividades del subproceso conforme a su objetivo y alcance	Alta	Rediseñar el subproceso de inducción específica	Rediseño de la secuencia de actividades del subproceso de inducción específica	- Área de Desarrollo y Compensación - Jefes directos y entrenadores - Nuevos colaboradores	Estudiante en práctica y jefe de Desarrollo y Compensación	2 semanas	10 h x \$6.406,25 \$64.062,5 Por concepto de asesoría del estudiante en practica
La ejecución del subproceso no es efectiva		Alta						

El formato actual de inducción específica no capta suficiente información sobre el usuario y el plan.	Recolectar la información pertinente sobre el usuario y el plan de inducción específica	Media	Rediseñar el formato de inducción específica y definir los temas de inducción estándar.	Se rediseña el formato de inducción específica y se definen los temas estándar que deben recibir los usuarios	- Área de Desarrollo y Compensación - Jefes directos y entrenadores - Nuevos colaboradores	Estudiante en práctica y jefe de Desarrollo y Compensación	2 semanas	10 h x \$6.406,25 \$64.062,5 Por concepto de asesoría del estudiante en practica
No están definidas la prácticas, reglas o requerimientos que se deben tener en cuenta para ejecutar el subproceso	Establecer los aspectos a tener en cuenta para ejecutar el subproceso que permitan interpretar la secuencia de actividades	Media	Diseñar un esquema de políticas y condiciones para ejecutar el subproceso	Se diseña un esquema de políticas y condiciones que abarca toda la secuencia de actividades del subproceso	- Área de Desarrollo y Compensación - Jefes directos y entrenadores - Nuevos colaboradores	Estudiante en práctica, jefe y gerente del área de Desarrollo y Compensación.	1 semana	5 h x \$6.406,25 \$32.031,25 Por concepto de asesoría del estudiante en practica
Existe una encuesta para medir la satisfacción de los usuarios, sin embargo, su diseño no	Medir la satisfacción de los usuarios frente a varios factores e identificar	Media	Rediseñar la encuesta de satisfacción del subproceso	Se rediseña la encuesta de inducción específica, junto con la forma de interpretación de resultados	Usuarios del subproceso	Estudiante en práctica y jefe de Desarrollo y Compensación	1 semana	5 h x \$6.406,25 \$32.031,25 Por concepto de asesoría del

brinda información suficiente	sus necesidades frente al programa de inducción específica							estudiante en practica
No existen formas de evaluar el rendimiento del subproceso y determinar su efectividad	Medir el rendimiento y efectividad del subproceso	Baja	Diseñar indicadores que permitan evaluar el rendimiento y efectividad del subproceso	Se diseñan indicadores para evaluar el subproceso	Área de Desarrollo y Compensación	Estudiante en práctica y jefe de Desarrollo y Compensación	1 semana	5 h x \$6.406,25 \$32.031,25 Por concepto de asesoría del estudiante en practica
Debido al volumen de usuarios del subproceso se dificulta transmitir la información a cada uno	Explicar el nuevo subproceso y sus elementos a cada usuario	Baja	Crear una guía dirigida a jefes y entrenadores para diseñar los planes de inducción y ejecutar el subproceso	Se diseña una guía que incluye, la secuencia de actividades, la explicación del nuevo formato, las políticas y condiciones, la forma de evaluación y retroalimentación y un método de entrenamiento recomendado	Jefes de Desarrollo y Compensación	Estudiante en práctica y jefe de Desarrollo y Compensación	1 semana	5 h x \$6.406,25 \$32.031,25 Por concepto de asesoría del estudiante en practica
Total:							T= 5 meses	\$ 410.000,00

8.2. REDISEÑO DEL SUBPROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Como primera medida para rediseñar el subproceso de inducción específica, se identifican sus elementos mediante una ficha de caracterización de procesos en la cual se detallan las actividades de acuerdo con el círculo de Deming o ciclo PHVA.

Posteriormente, se describirán las políticas y condiciones sobre el subproceso de acuerdo con las medidas que requiere el nuevo diseño, sus alcances y los lineamientos no oficiales del área de Desarrollo y Compensación respecto al proceso general de inducción.

Adicionalmente, se describirá el subproceso en una tabla de proceso y se ilustrará mediante un diagrama de flujo. Por otra parte, se rediseñará la encuesta de satisfacción del programa y se realizarán los lineamientos de análisis e interpretación. Finalmente, se diseñarán indicadores con los cuales se podrá hacer seguimiento al desempeño y resultados del subproceso de acuerdo con las metas señaladas por la gerencia del área de Desarrollo y Compensación.

8.2.1. Caracterización del subproceso

Tabla 12. Caracterización del subproceso

SUBPROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA - CARACTERIZACIÓN					
EMPRESA:	XYZ	Objetivo del subproceso: Brindar al colaborador una efectiva orientación respecto a las responsabilidades y funciones que asumirá en su puesto de trabajo, además de los lineamientos y elementos más relevantes del área. Alcance del subproceso: Este subproceso se desarrolla desde la requisición de personal hasta la resolución de hallazgos producto de la evaluación del programa y aplica para todas las unidades de negocio de la empresa XYZ en el suroccidente de Colombia			
MACROPROCESO:	Recursos humanos				
PROCESO:	Inducción de personal				
Subproceso:	Inducción específica				
ENTRADA			SALIDA		
PROVEEDOR	INSUMO		ACTIVIDAD	PRODUCTO	USUARIOS
Selección de personal.	Requisición de personal.	P	Elaborar el plan de inducción específica.	Plan de inducción específica.	Colaborador.
Subproceso de inducción específica.	Solicitud y guía de elaboración del plan de inducción específica.				Desarrollo y Compensación.
Jefe del cargo en la requisición.	Plan de inducción específica.		Revisar, aprobar y estandarizar el plan de inducción específica.	Plan de inducción específica estandarizado.	Jefe inmediato o entrenador del colaborador.
Contratación de personal.	Colaborador.	H	Realizar la inducción específica.	Colaborador con la inducción específica culminada.	Colaborador.
Subproceso de inducción específica.	Plan de inducción específica estandarizado.				

Jefes, entrenadores o colaboradores.	Avances del programa de inducción.	V	Realizar seguimiento al programa y gestionar las dificultades.	Informe de seguimiento en la base de datos del Subproceso de inducción específica.	Jefes, entrenadores o colaboradores. Subproceso de inducción específica.
Jefes, entrenadores o colaboradores.	Registro de la inducción específica.		Revisar, aprobar y cargar el registro a la plataforma virtual.	Colaborador con la inducción específica culminada.	Subproceso de inducción específica.
Subproceso de inducción específica.	Encuesta de satisfacción de usuarios.		Diligenciar la encuesta de satisfacción de usuarios.	Respuestas de la encuesta de satisfacción.	Subproceso de inducción específica.
Colaborador.	Respuestas de la encuesta de satisfacción del programa.	A	Gestionar los hallazgos encontrados en las respuestas de la encuesta de satisfacción del programa.	Informe de satisfacción del proceso.	Subproceso de inducción específica.
Proceso de inducción.	Base de datos del proceso.		Elaborar los informes de gestión y evaluación del subproceso.	Informe de gestión. Acciones correctivas preventivas y de mejora.	Área de Desarrollo y Compensación.
RECURSOS					
- Personal: Facilitadores de los temas de inducción. - Infraestructura equipos y herramientas: Centros de entrenamiento en las plantas productivas, equipos y herramientas propias del cargo del colaborador en inducción.			Materiales y suministros de oficina: Guías e instructivos entregados al colaborador y formatos para el registro de la inducción específica.		
MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL					
MEDICIÓN			SEGUIMIENTO Y CONTROL		
- Informe de gestión trimestral. - Informe de gestión anual.			- Reuniones semanales de seguimiento al proceso de inducción. - Reuniones quincenales de área. - Auditoría de revisión de procesos.		

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2. Políticas y condiciones generales del subproceso

A continuación, se presentan las políticas y condiciones generales del subproceso de inducción específica en orden secuencial de acuerdo con las actividades:

- El plan de inducción específica será solicitado al jefe inmediato del colaborador junto con los documentos requeridos para la contratación del colaborador, una vez aprobada la requisición del personal. No se iniciará ningún proceso de selección de personal sin este requerimiento.
- El plan de inducción específica debe cubrir al menos las actividades enmarcadas en la especificación del cargo y los temas señalados en el formato de inducción específica.
- En el caso de colaboradores que ingresan nuevamente a la empresa, la inducción específica solo aplica para aquellos seleccionados para un cargo distinto o que el periodo por fuera del mismo cargo sea superior a un año.
- La inducción específica aplica para todos los colaboradores que hacen movimiento de cargo y/o de área.
- La responsabilidad de la ejecución del programa y entrega del registro de inducción específica recae sobre el jefe inmediato del colaborador. Sin embargo, en el caso de los colaboradores administrativos, serán ellos mismos quienes gestionen lo relacionado con su inducción específica con el acompañamiento de su jefe inmediato y del área de Desarrollo y Compensación.
- En el caso de las áreas donde exista el cargo de entrenador, este podrá ser designado por el jefe inmediato del colaborador que ingresa como el

responsable de la ejecución del programa y entrega del registro de inducción específica.

- El plan de inducción específica será enviado por correo electrónico al colaborador administrativo, jefe inmediato o entrenador del colaborador operativo en los primeros 2 días después de su ingreso.
- El jefe inmediato o entrenador del colaborador operativo será responsable de socializar el plan de inducción específica con él.
- En el caso de colaboradores operativos, el seguimiento consiste en llamar al responsable de su programa de inducción específica ocho días después de su ingreso para confirmar el avance en la ejecución del plan. Esta información será registrada en la base de datos del proceso de inducción. Se espera que el avance sea del 50% en los temas del plan de inducción específica. Si el avance es inferior, el coordinador deberá contactar al entrenador o jefe inmediato y dar tratamiento a las dificultades presentadas.
- En el caso de los colaboradores administrativos, se realizará llamada telefónica al colaborador cada 15 días después de su ingreso para verificar el avance en el plan de inducción específica. A continuación, se describe el porcentaje de avance en cada seguimiento:
 - Seguimiento 1: Avance de 25%.
 - Seguimiento 2: Avance del 50%.
 - Seguimiento 3: Avance del 75%.
- El plazo de entrega del registro de inducción específica es de 15 días calendario para los colaboradores operativos y de 60 para los colaboradores administrativos.

- En caso de superar los plazos establecidos, el jefe inmediato o entrenador deberá justificar los motivos en el formato de inducción específica en el campo de observaciones.
- La encuesta de satisfacción del usuario referente al programa de inducción específica se enviará por correo electrónico a todos los colaboradores administrativos una vez entregado el registro.
- El plazo establecido para contestar a la encuesta será de 3 días contados a partir de la fecha de su recibimiento.
- En el caso de los colaboradores operativos, la encuesta se entregará el día de la inducción institucional y deberá diligenciarse y entregarse en este momento.
- El coordinador deberá revisar y dar tratamiento a los hallazgos encontrados en las respuestas de la encuesta de satisfacción. Lo cual incluye indagar y retroalimentar al colaborador y jefe inmediato.

8.2.3. Especificación del subproceso

En el diseño del nuevo subproceso de inducción específica se tuvo en cuenta el diagnóstico elaborado sobre el diseño y la ejecución del subproceso actual. Como primera medida, con el objetivo de tener listo el plan de inducción específica oportunamente, esto es previo al ingreso del colaborador, se solicitará al jefe inmediato una vez se apruebe la requisición de personal, elaborar el plan de inducción específica para el cargo vacante.

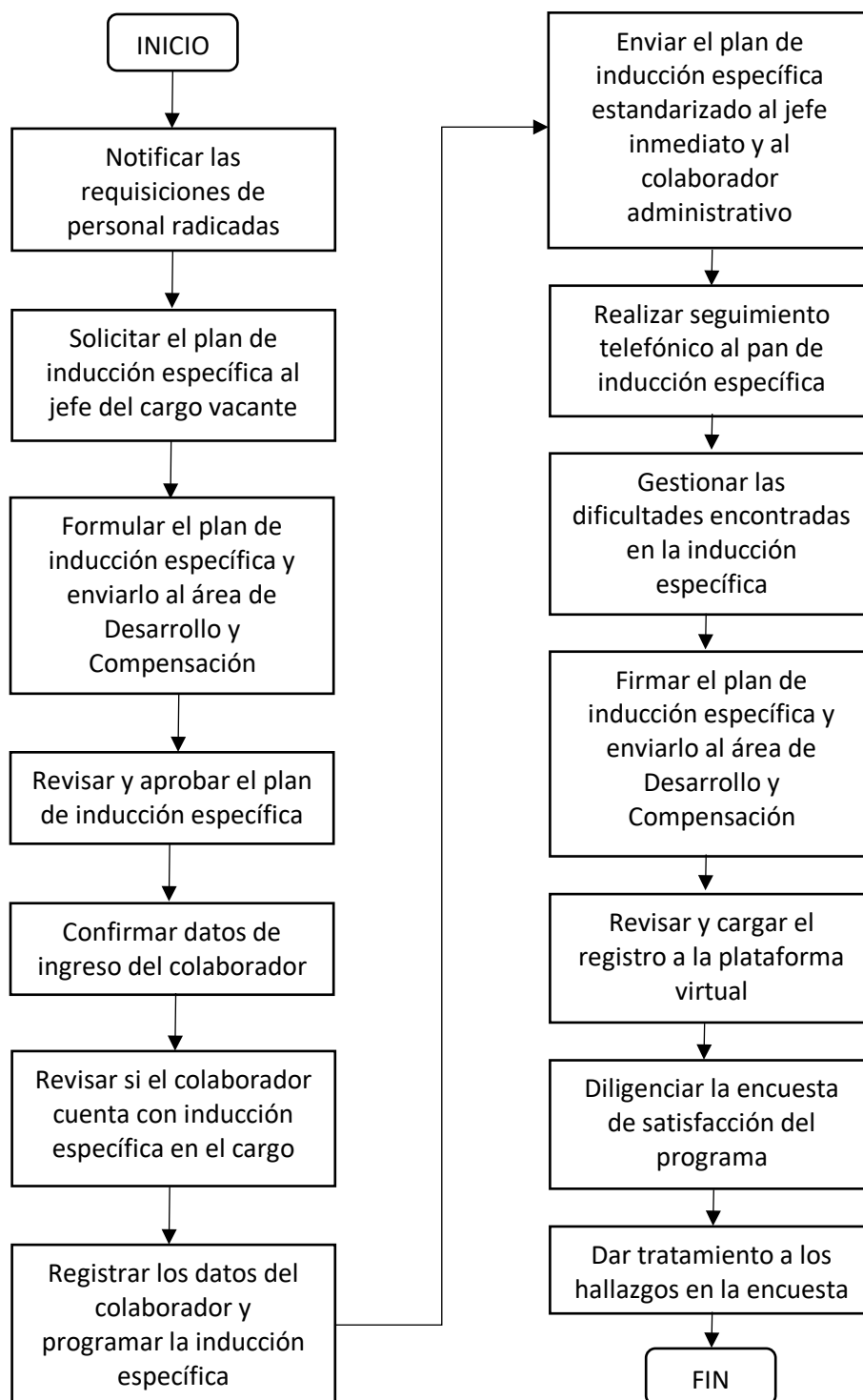
Seguidamente, el área de Desarrollo y Compensación o quien se designe para esta labor, revisará el documento de conformidad con la especificación del cargo y la

información adicional solicitada en el nuevo formato según la guía de elaboración del plan. Una vez aprobado el plan de inducción específica, se remitirá de vuelta al jefe inmediato para que lo comunique al colaborador seleccionado y comience a ejecutarlo.

Posteriormente, se realizará el seguimiento a la ejecución del plan siguiendo las políticas y condiciones generales del subproceso y se realizará la gestión de las dificultades que se puedan presentar. Adicionalmente, una vez recibido el registro de la inducción específica, este será revisado nuevamente observando si cumple con los requisitos y se archivará y cargará a la plataforma virtual de la empresa.

Finalmente, en relación con el programa de inducción específica de los colaboradores administrativos, se enviarán las encuestas de satisfacción a través del correo electrónico y en el caso de los colaboradores operativos, se realizará durante la inducción institucional. Posteriormente, se analizarán las respuestas y se evaluará que acciones de mejora o corrección deban gestionarse.

Ilustración 12. Subproceso de inducción específica



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Subproceso de inducción específica.

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Requisito de personal	A. Notificar al Coordinador de Desarrollo y Estudiante en Práctica las requisiciones de personal radicadas.	Analista de Compensación	Correo electrónico
	B. Solicitar al jefe inmediato el Plan de Inducción Específica correspondiente al cargo vacante en la requisición.	Estudiante en Práctica	Correo electrónico
	C. Formular el Plan de Inducción Específica para el cargo vacante y enviarlo al Área de Desarrollo y Compensación.	Jefe inmediato del cargo vacante	Plan de Inducción Específica
	D. Revisar y aprobar el Plan de Inducción Específica.	Coordinador de Desarrollo	Plan de Inducción Específica
	E. Confirmar la fecha de ingreso, cargo, área, jefe, cédula y nombre del nuevo colaborador, reingreso o movimiento al Coordinador de Desarrollo y Estudiante de Desarrollo.	Auxiliar de Contratación de Relaciones Laborales/Asistente Administrativo de Selección de Personal / Analista de Compensación	Correo electrónico
2. Ingreso de colaboradores Administrativos	A. Revisar en el perfil de Talento en Línea del colaborador las inducciones que ha cursado.	Estudiante en Práctica	No tiene
	B. Registrar los datos en el archivo de asistencia de inducciones, programando la inducción específica	Estudiante en Práctica	Base de datos del proceso de inducción.
	C. Informar sobre el Proceso de Inducción Específica adjuntando el plan de Inducción Específica estandarizado para su cargo.	Estudiante en Práctica	Correo electrónico
3. Seguimiento al plan de Inducción Específica.	A. Realizar llamada de seguimiento al jefe inmediato o entrenador ocho días después del ingreso del nuevo colaborador operativo. Nota: En este seguimiento se debe evaluar el cumplimiento del plan de Inducción Específica, confirmar que todos los facilitadores estén disponibles para dar el tema de Inducción y documentar las dificultades si existen.	Estudiante en Práctica	Base de datos del proceso de inducción.

	B. Realizar llamada de seguimiento al colaborador administrativo cada quince días después del ingreso. Nota: En este seguimiento se debe evaluar el cumplimiento del plan de Inducción específica, la satisfacción del colaborador con la ejecución del plan y documentar las dificultades que se han presentado.	Estudiante en Práctica	Base de datos del proceso de inducción.
	C. Informar al Coordinador de Desarrollo las dificultades documentadas en los seguimientos al programa de Inducción Específica.	Estudiante en Práctica	Correo electrónico
	D. Gestionar las dificultades presentadas en los programas de Inducción Específica.	Coordinador de Desarrollo	Base de datos del proceso de inducción.
4. Culminación del programa de Inducción.	A. Firmar el plan de Inducción Específica y enviarlo al área de Desarrollo y Compensación escaneado vía correo electrónico.	Colaborador Administrativo / Jefe O entrenador del Colaborador Operativo	Plan de Inducción Específica
	B. Revisar que el plan de Inducción Específica esté correctamente diligenciado y firmado.	Estudiante en Práctica	Plan de Inducción Específica
	C. Archivar el documento y cargarlo al perfil de talento en línea del colaborador.	Estudiante en Práctica	Plan de Inducción Específica
	D. Enviar la encuesta de satisfacción del Programa de Inducción Específica al colaborador administrativo o hacer diligenciar la encuesta por el colaborador operativo en la inducción institucional.	Estudiante en Práctica	Encuesta de Satisfacción - respuestas
	E. Informar al Coordinador de Desarrollo los hallazgos en la encuesta de satisfacción.	Estudiante en Práctica	Encuesta de Satisfacción - respuestas
	F. Dar tratamiento a los hallazgos en la encuesta de satisfacción.	Coordinador de Desarrollo	Encuesta de Satisfacción - respuestas

Fuente: Elaboración propia

8.2.4. Encuesta de satisfacción de usuarios

Con el propósito de evaluar el programa de inducción específica y ofrecer un canal de comunicación directo con el colaborador mediante el cual pueda retroalimentar al subproceso, se rediseñó la encuesta de inducción específica que se venía manejando desde principios del 2018. Entre los cambios que se hicieron se incluye la segmentación de la encuesta con el fin de evaluar tres instancias: La gestión del área de Desarrollo y Compensación, La gestión del jefe inmediato o entrenador y la conformidad respecto al plan de inducción específica.

La importancia de evaluar estos tres componentes radica en que permite identificar las posibles dificultades del programa y el origen de este. Así mismo se podrá saber cuáles temas específicos referentes al trabajo del colaborador se encuentran aún débiles y se requiere de un refuerzo. A continuación, se presenta el modelo propuesto:

Tabla 14. Encuesta de satisfacción

Programa de inducción específica Encuesta de satisfacción	
Nombre completo: _____	
Número de documento de identidad: _____	
Vicepresidencia / Unidad de Negocio: _____	
Tipo de cargo: _____	
Nombre del jefe inmediato o entrenador responsable de su programa de inducción específica: _____	
Área de Desarrollo y Compensación	
¿El personal del área de desarrollo y compensación, le explicó de forma clara la ejecución del subproceso de inducción específica?	Si ____ No ____
¿El personal del área de desarrollo y compensación realizó acompañamiento quincenalmente para conocer el estado de su programa de inducción?	Si ____ No ____

¿El área de desarrollo y compensación resolvió las inquietudes presentadas durante su proceso de inducción?	Nunca ____ En algunos casos ____ Siempre ____
Califique su nivel de satisfacción con el acompañamiento brindado por el área de Desarrollo y Compensación durante su proceso de inducción	Muy insatisfecho ____ Insatisfecho ____ Neutral ____ Satisfecho ____ Muy satisfecho ____
Jefe inmediato / Entrenador	
¿Su jefe inmediato o entrenador le comunicó oportunamente el plan de inducción específica?	Si ____ No ____
¿Recibió acompañamiento de su jefe inmediato durante el proceso de inducción específica?	Si ____ No ____
Califique su nivel de satisfacción con el acompañamiento brindado por su jefe inmediato o entrenador durante su proceso de inducción	Muy insatisfecho ____ Insatisfecho ____ Neutral ____ Satisfecho ____ Muy satisfecho ____
Plan de inducción específica	
¿Qué tan completo percibe usted que fue diseñado el programa de inducción específica en su nuevo rol para desempeñar correctamente sus funciones de cargo?	Incompleto ____ Podría ser más completo ____ Completo ____
¿Considera que el plan de inducción específica se ejecutó de acuerdo con la programación?	Si ____ No ____
¿De acuerdo con los temas recibidos, que tan preparado se siente para desempeñar su nuevo cargo?	Nada preparado ____ Poco preparado ____ Preparado ____ Muy preparado ____
Por favor relacione los temas en los cuales le gustaría recibir un mayor entrenamiento	_____ _____ _____ _____
Comentarios	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de satisfacción de la empresa.

Con el objetivo de poder sistematizar y analizar las respuestas de la encuesta de satisfacción, a continuación, se presenta una escala de equivalencias según cada tipo de respuesta:

Tabla 15. Equivalencias según calificación de la encuesta.

Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
SI	5	Incompleto	0
No	0	Podría ser más completo	3
Nunca	0	Completo	5
En algunos casos	3	Nada preparado	0
Siempre	5	Poco preparado	2
Muy insatisfecho	0	Preparado	4
Insatisfecho	2	Muy preparado	5
Neutral	3		
Satisfecho	4		
Muy satisfecho	5		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la escala de calificación es de 0 a 5. No obstante, cada sección de la encuesta tiene una ponderación distinta al igual que cada una de sus preguntas, tal cual como se muestra a continuación:

Tabla 16. Ponderación de la encuesta de satisfacción.

Tema	Ponderación
Área de Desarrollo y Compensación	30%
¿El personal del área de desarrollo y compensación, le explicó de forma clara la ejecución del proceso de inducción específica?	20%
¿El personal del área de desarrollo y compensación realizó acompañamiento quincenalmente para conocer el estado de su programa de inducción?	20%
¿El área de desarrollo y compensación resolvió las inquietudes presentadas durante su proceso de inducción?	20%
Califique su nivel de satisfacción con el acompañamiento brindado por el área de Desarrollo y Compensación durante su proceso de inducción	40%
Jefe inmediato / Entrenador	30%
¿Su jefe inmediato o entrenador le comunicó oportunamente el plan de inducción específica?	30%

¿Recibió acompañamiento de su jefe inmediato durante el proceso de inducción específica?	30%
Califique su nivel de satisfacción con el acompañamiento brindado por su jefe inmediato o entrenador durante su proceso de inducción	40%
Plan de inducción específica	40%
¿Qué tan completo percibe usted que fue diseñado el programa de inducción específica en su nuevo rol para desempeñar correctamente sus funciones de cargo?	20%
¿Considera que el plan de inducción específica se ejecutó de acuerdo con la programación?	20%
¿De acuerdo con los temas recibidos, que tan preparado se siente para desempeñar su nuevo cargo?	60%

Fuente: Elaboración propia

Como es notorio en la tabla, se le dio un mayor peso a la sección correspondiente al plan de inducción específica, esto debido a que sin lugar a duda refleja de manera más explícita la efectividad del programa. No obstante, para interpretar más fácil los resultados, a continuación, se presenta una escala de evaluación que refleja el nivel de conformidad del colaborador frente al programa.

Tabla 17. Escala de evaluación según resultados ponderados

Puntuación	Calificación
De 0 a 1	Muy inconforme
De 1 a 2	Inconforme
De 2 a 3	Neutral
De 3 a 4	Conforme
De 4 a 5	Muy conforme

Fuente: Elaboración propia

8.2.5. Indicadores del subproceso

Para formular los indicadores que reflejarán el estado del subproceso y permitirán formular acciones correctivas, preventivas o de mejora, se formularon tres objetivos generales, los cuales incluyen la efectividad del programa con relación a su

ejecución, la eficiencia del subproceso respecto a los tiempos de finalización del programa y la satisfacción del colaborador.

Tabla 18. Indicadores de medición del subproceso.

OBJETIVO	INDICADORES	FORMULA	PERIODO	META	LÍNEA DE BASE
Incrementar la efectividad del programa de inducción específica con relación a su ejecución.	Dificultadas resueltas	No. De dificultades resueltas / Dificultades presentadas	Trimestral	100%	No disponible
Disminuir el tiempo de entrega de los registros de inducción específica conforme a los plazos establecidos.	Registros entregados dentro de los plazos establecidos	No. De Entregas a tiempo / No. De planes de inducción	Trimestral	80%	68,90%
	Disminución en el tiempo promedio de entrega del registro de inducción específica	(Tiempo promedio de entrega / Tiempo máximo establecido) - 1	Trimestral	- Administrativos: 0% Operativos: 10%	- Administrativos: -0,13% Operativos: 40%
Mejorar la satisfacción de los colaboradores frente al programa de inducción específica	Encuestas resueltas	No. De encuestas resueltas / No. De planes de inducción	Trimestral	- Administrativos: 100% Operativos: 40%	- Administrativos: 85% Operativos: 0%
	Colaboradores muy conformes con el programa de inducción específica (De acuerdo con la calificación ponderada)	No. De colaboradores muy conformes / No. De colaboradores encuestados	Trimestral	80%	No disponible

8.2.6. Formato de inducción específica

El formato de inducción específica tiene como objetivo documentar el plan de inducción específica y registrar su ejecución. Adicional a los campos que deben ir vacíos, de acuerdo con el diagnóstico realizado anteriormente, este documento también debe contener información relevante aplicable a todos los cargos y los temas que son de carácter obligatorio.

Para definir cuáles serán esos temas generales, los cuales deben hacer parte del entrenamiento en el puesto de trabajo para todos los colaboradores, fue necesario revisar principios teóricos y rescatar de ahí, los que aplicaban para la empresa XYZ. De esta manera, se logró identificar cuatro secciones que abordan temas de información del área, de las instalaciones, equipo y herramienta, estándares y normas de seguridad y temas específicos del cargo. El formato de inducción específica se presenta a continuación:

Tabla 19. Formato de inducción específica (diseño).

PLAN DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA			
Tipo de ingreso Nuevo ____ Movimiento ____		Empresa: _____	
Cargo _____		Vicepresidencia _____	
Colaborador _____		Área _____	
Fecha de ingreso Día ____ Mes ____ Año ____		Jefe inmediato _____	
Tipo de entrenamiento: Teórico ____ Práctico ____ Mixto ____			
Temas de la inducción específica	Fecha	Duración (Horas)	Nombre y cargo del facilitador
1.0 Información del área			
1.1 Organigrama, personas relacionadas al cargo, compañeros de trabajo.			
1.2 Sistema de turnos, rotación y permisos.			
1.3 Misión, visión, Proceso productivo y productos o servicios del área.			
2.0 Instalaciones, Equipo y Herramientas de trabajo			
2.1 Equipos y herramientas que utilizará.			
2.2 Manejo de equipos especiales y procedimiento para averías y mantenimiento.			
2.3 Almacén de insumos y herramientas.			
3.0 Estándares y normas de seguridad			
3.1 Panorama específico de riesgos: Riesgos del oficio y medidas de control.			
3.2 Equipos de protección personal: Sistema de dotación, mantenimiento, entrenamiento para uso correcto y medidas disciplinarias por su no uso.			
3.3 Procedimiento a seguir en un accidente de trabajo			
3.4 Procedimientos básicos de emergencia: Emergencias comunes, puertas y rutas de evacuación, ubicación de extintores, identificación de compañeros vigías y brigadistas.			
4.0 Especificaciones del cargo			
4.1			
4.2			
4.3			
Observaciones y comentarios:			

Con el presente documento se hace constar que: * Quien brinda el entrenamiento ha transmitido los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo. * Quien recibe el entrenamiento ha recibido en forma clara los conceptos, normas y procedimientos establecidos para el desempeño de su cargo. * El colaborador conoce el proceso en el que participa (entradas, proceso y salidas) la importancia de hacerlo con calidad, conociendo las causas, impactos consecuencias para cumplir con los estándares establecidos. * El jefe inmediato está de acuerdo con el plan de inducción específica y asegura que el funcionario se encuentra preparado para el desempeño de sus funciones. * El colaborador comprendió las consecuencias de ejecutar un proceso sin las condiciones y requisitos de calidad mínimos esperados, según aplique en su puesto de trabajo.		
Firma y cedula del colaborador		Firma y cedula del jefe inmediato o entrenador
En constancia de lo anterior se firma en la fecha: DÍA____ MES____ AÑO ____		

Fuente: Elaboración propia con base en el formato original de inducción específica.

8.3. GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA.

Con el propósito de que los jefes inmediatos y/o entrenadores elaboren de manera efectiva el plan de inducción específica para los cargos vacantes, se estableció como objetivo diseñar una guía que los oriente paso a paso desde la radicación de la requisición del personal hasta que el programa haya culminado para el colaborador.

En este sentido, la guía contiene un diagrama de flujo que muestra todas las actividades que el responsable del programa para el cargo vacante debe ejecutar de conformidad con el subproceso, de igual manera se enseñan los componentes del nuevo formato y se detalla cada campo explicando la forma en cómo deben diligenciarse. Además de esto también se presentan las políticas y condiciones generales del subproceso con el objetivo de informar los lineamientos por los cuales se rige el programa.

Adicionalmente se explica cómo es retroalimentado el jefe inmediato o entrenador conforme a los resultados de la encuesta de satisfacción y cuáles son las acciones para seguir cuando existan dificultades.

Finalmente, se presenta una metodología entrenamiento denominada el “El método de los cinco momentos” la cual, de acuerdo con Ramírez (2004). “explica de manera sencilla la forma como se llevará a cabo el proceso de enseñanza - aprendizaje haciendo uso de técnicas participativas de educación, que estimulan el “aprender hacer” y el “aprender a aprender” “(P. 8).

En este sentido, este método involucra un proceso compuesto por cinco etapas que comienza con la preparación e indagación al colaborador, seguido de la demostración de cómo realizar la operación, ensayo, el seguimiento y finalmente la participación del colaborador en temas del área. A continuación, se presenta el diseño de la guía.

Guía para elaborar el plan de inducción específica del nuevo colaborador

El programa de inducción específica tiene como objetivo brindar al colaborador una efectiva orientación respecto a las responsabilidades y funciones que asumirá en su puesto de trabajo, además de los lineamientos y elementos más relevantes del área.

Estimado jefe inmediato/entrenador, usted liderará este programa y por lo tanto le corresponde conocer cómo ejecutará el procedimiento. A continuación, podrá ver cada una de sus actividades:



Como puede observar en el diagrama, será usted el encargado de elaborar el plan de inducción específica del nuevo colaborador haciendo uso del nuevo formato de inducción específica, el cual le mostraremos en detalle a continuación junto con una breve descripción de lo que debe ir en cada campo.

✓ **Identificación del cargo**

PLAN DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA		
Tipo de ingreso	Nuevo ____ Movimiento ____	Empresa: _____
Cargo	_____	Vicepresidencia _____
fecha de ingreso	_____	Área _____
Colaborador	_____	Jefe inmediato _____
Tipo de entrenamiento:	Teórico ____ Práctico ____ Mixto ____	

En esta sección deberá señalar si el colaborador que ingresará proviene de otra área de la empresa u otro cargo (movimiento interno) o si ingresará por primera vez. Esta información la conocerá después de realizase el proceso de selección por lo tanto no es necesario diligenciarlo en estos momentos al igual que la fecha de ingreso y el nombre del colaborador.

Por otra parte, la información relacionada con el cargo, la empresa, la vicepresidencia, el área y el jefe inmediato si está disponible y podrá agregarla sin ningún inconveniente.

El ultimo campo de esta sección corresponde al tipo de entrenamiento que recibirá el colaborador. Si el desarrollo de los temas de la inducción se realizará en el puesto de trabajo mediante demostración y no requerirá de textos de ayuda o guías por favor marque la opción “Práctica”. Si por el contrario usted va a emplear textos y ayudas visuales y el objetivo es transferir una amplia cantidad de información que no corresponde al **hacer** en el puesto de trabajo por favor marque “Teórica”. También cabe la posibilidad de recurrir a técnicas prácticas y teóricas, si es su caso por favor marque “Mixta”.

✓ **Temas de inducción específica**

Temas de la inducción específica	Fecha	Duración (Horas)	Nombre y cargo del facilitador
1.0 Información del área			
1.1 Organigrama, personas relacionadas al cargo, compañeros de trabajo.			
1.2			
1.2 Sistema de turnos, rotación y permisos.			
1.3 Misión, visión, Proceso productivo y productos o servicios del área.			
2.0 Instalaciones, Equipo y Herramientas de trabajo			
2.1 Equipos y herramientas que utilizará.			
2.2 Manejo de equipos especiales y procedimiento para averías y mantenimiento.			
2.3 Almacén de insumos y herramientas.			
3.0 Estándares y normas de seguridad			
3.1 Panorama específico de riesgos: Riesgos del oficio y medidas de control.			
3.2 Equipos de protección personal: Sistema de dotación, mantenimiento, entrenamiento para uso correcto y medidas disciplinarias por su no uso.			
3.3 Procedimiento a seguir en un accidente de trabajo			
3.4 Procedimientos básicos de emergencia: Emergencias comunes, puertas y rutas de evacuación, ubicación de extintores, identificación de compañeros vigías y brigadistas.			
4.0 Especificaciones del cargo			
4.1			
4.2			
4.3			

Esta sección del formato es la más importante, ya que en ella se registran todos los temas que hacen parte de la inducción específica. Como puede observar, hay unos temas predeterminados, al respecto, de acuerdo con los lineamientos del área de Desarrollo y Compensación, todos los colaboradores deben recibir por lo menos la información que se describe ahí. Si usted desea incluir otros ítems que se cataloguen dentro de esos temas, puede hacerlo insertando nuevas filas.

Recuerde que puede hacer tantas adiciones considere necesarias sin modificar los temas predeterminados.

Como procedimientos se entienden todos aquellos documentos que describen un procedimiento (Guías, instructivos y manuales operativos entre otros)

Por otra parte, está el campo correspondiente a las especificaciones del cargo, en el cual deberá relacionar las funciones en las que dará entrenamiento al colaborador, además de las consideraciones importantes para que realice su trabajo efectivamente y los procedimientos que le son presentados. Para identificar esta información deberá remitirse a la especificación del cargo, documento en el cual encontrará la misión, las funciones y responsabilidades.

Adicional a los temas de inducción específica, deberá registrar la fecha en la cual planea dar cada uno y el nombre y cargo del facilitador asignado. Esta información la requiere el área de Desarrollo y Compensación para poder realizar el seguimiento del programa. Por otra parte, la duración debe registrarse una vez se culmine cada tema de inducción.

✓ **Observaciones y comentarios**

Observaciones y comentarios:	
-------------------------------------	--

En este campo, usted podrá hacer anotaciones importantes sobre el programa de inducción específica referentes a su programación, ejecución, fecha de entrega o aclaraciones.

✓ **Constancia de la inducción específica**

Con el presente documento se hace constar que: * Quien brinda el entrenamiento ha transmitido los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo. * Quien recibe el entrenamiento ha recibido en forma clara los conceptos, normas y procedimientos establecidos para el desempeño de su cargo. * El colaborador conoce el proceso en el que participa (entradas, proceso y salidas) la importancia de hacerlo con calidad, conociendo las causas, impactos y consecuencias para cumplir con los estándares establecidos. * El jefe inmediato está de acuerdo con el plan de inducción específica y asegura que el funcionario se encuentra preparado para el desempeño de sus funciones. * El colaborador comprendió las consecuencias de ejecutar un proceso sin las condiciones y requisitos de calidad mínimos esperados, según aplique en su puesto de trabajo.	
_____ Firma y cedula del colaborador	_____ Firma y cedula del jefe inmediato o entrenador
En constancia de lo anterior se firma en la fecha: DÍA____ MES____ AÑO ____	

En esta parte del plan de inducción específica el jefe inmediato y el colaborador firman aceptando estar de acuerdo con los temas impartidos y que esta etapa del proceso de inducción ha finalizado satisfactoriamente. Es importante que ambos lean y comprendan los términos de la constancia, puesto que el paso de la firma es el momento de reevaluar si los tiempos y temas impartidos fueron suficientes para que el colaborador logre realizar sus funciones de manera satisfactoria.

✓ **Políticas y condiciones generales del programa de inducción específica**

- El plan de inducción específica será solicitado al jefe inmediato del colaborador junto con los documentos requeridos para la contratación del colaborador, una vez aprobada la requisición del personal. No se iniciará ningún proceso de selección de personal sin este requerimiento.
- El plan de inducción específica debe cubrir al menos las actividades enmarcadas en la especificación del cargo y los temas señalados en el formato de inducción específica.
- En el caso de colabores que ingresan nuevamente a la empresa, la inducción específica solo aplica para aquellos seleccionados para un cargo distinto o que el periodo por fuera del mismo cargo sea superior a un año.
- La inducción específica aplica para todos los colaboradores que hacen movimiento de cargo y/o de área.
- La responsabilidad de la ejecución del programa y entrega del registro de inducción específica recae sobre el jefe inmediato del colaborador. Sin embargo, en el caso de los colaboradores administrativos, serán ellos mismos quienes gestionen lo relacionado con su inducción específica con el acompañamiento de su jefe inmediato y del área de Desarrollo y Compensación.
- En el caso de las áreas donde exista el cargo de entrenador, este podrá ser designado por el jefe inmediato del colaborador que ingresa como el responsable de la ejecución del programa y entrega del registro de inducción específica.
- El plan de inducción específica será enviado por correo electrónico al colaborador administrativo, jefe inmediato o entrenador del colaborador operativo en los primeros 2 días después de su ingreso.
- El jefe inmediato o entrenador del colaborador operativo será responsable de socializar el plan de inducción específica con él.
- En el caso de colaboradores operativos, el seguimiento consiste en llamar al responsable de su programa de inducción específica ocho días después de su ingreso para confirmar el avance en la ejecución del plan. Esta información será registrada en la base de datos del proceso de inducción. Se espera que el avance sea del 50% en los temas del plan de inducción específica. Si el avance es inferior, el

coordinador deberá contactar al entrenador o jefe inmediato y dar tratamiento a las dificultades presentadas.

entrenador deberá justificar los motivos en el formato de inducción específica en el campo de observaciones.

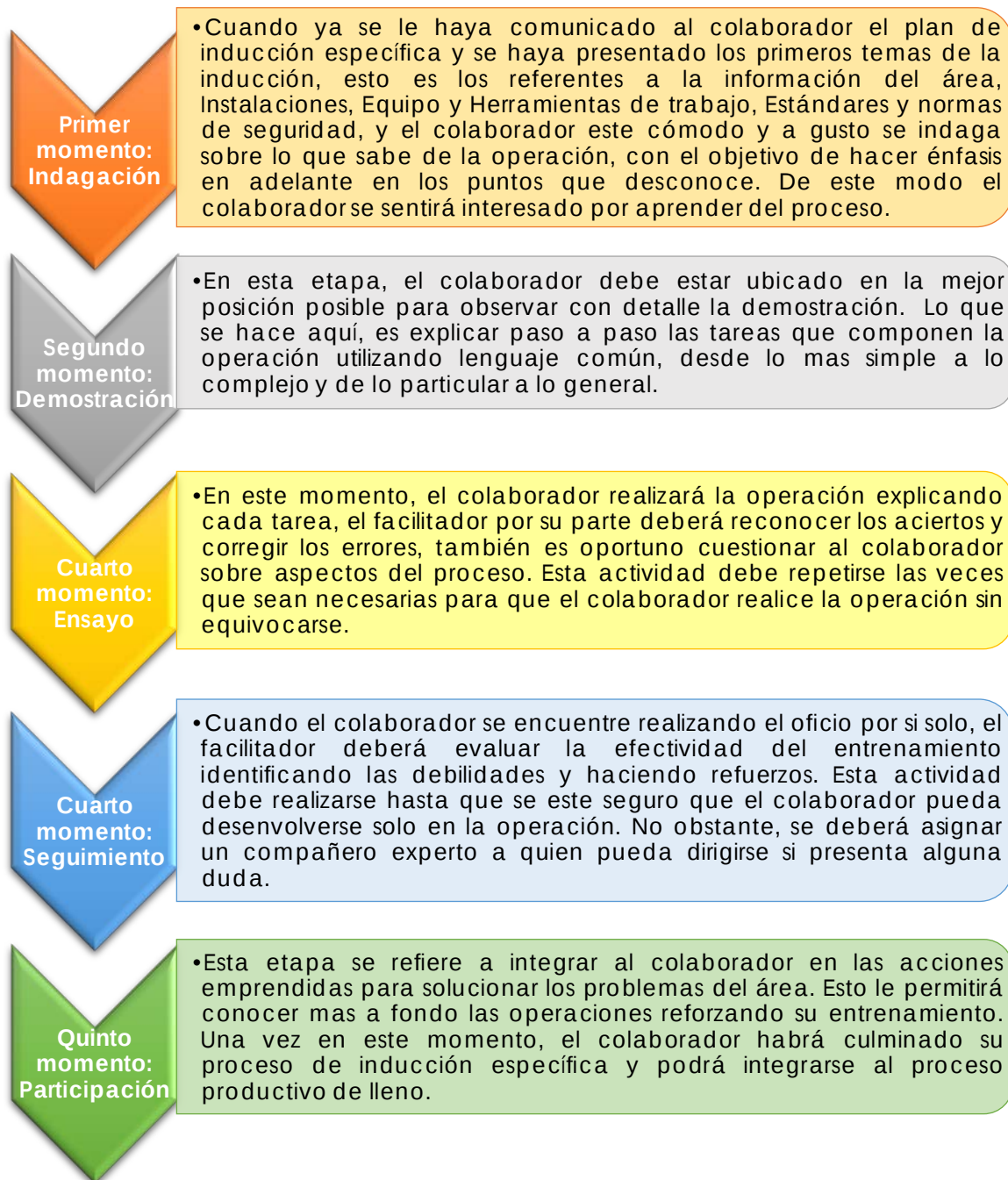
- En el caso de los colaboradores administrativos, se realizará llamada telefónica al colaborador cada 15 días después de su ingreso para verificar el avance en el plan de inducción específica. A continuación, se describe el porcentaje de avance en cada seguimiento:
 - Seguimiento 1: Avance de 25%.
 - Seguimiento 2: Avance del 50%.
 - Seguimiento 3: Avance del 75%.
- El plazo de entrega del registro de inducción específica es de 15 días calendario para los colaboradores operativos y de 60 para los colaboradores administrativos.
- En caso de superar los plazos establecidos, el jefe inmediato o
- La encuesta de satisfacción del usuario referente al programa de inducción específica se enviará por correo electrónico a todos los colaboradores administrativos una vez entregado el registro.
- El plazo establecido para contestar a la encuesta será de 3 días contados a partir de la fecha de su recibimiento.
- En el caso de los colaboradores operativos, la encuesta se entregará el día de la inducción institucional y deberá diligenciarse y entregarse en este momento.
- El coordinador deberá revisar y dar tratamiento a los hallazgos encontrados en las respuestas de la encuesta de satisfacción. Lo cual incluye indagar y retroalimentar al colaborador y jefe inmediato.

✓ **Retroalimentación del programa de inducción específica**

Una vez terminada la inducción específica y enviado el registro al área de desarrollo y compensación, los colaboradores tendrán la oportunidad de evaluar el programa de inducción específica, en lo cual se incluye su percepción frente al plan de inducción y jefe inmediato o entrenador. Con esta información, el área de Desarrollo y Compensación analizará los hallazgos que puedan presentarse y se comunicará con usted, como líder del programa individual del colaborador, para acordar correcciones frente a un programa específico o para establecer estrategias de mejora que permitan desarrollar todo el potencial de su área.

✓ Método de entrenamiento de los cinco momentos

Una vez definido el plan de inducción específica y que este sea aprobado por el área de Desarrollo y Compensación, lo siguiente es ejecutarlo. En esta guía recomendamos utilizar el método de los cinco pasos, el cual propone técnicas participativas de educación que estimulan el aprender hacer y el aprender a aprender. Veamos como:



9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

Como se puede observar en el diagnóstico expuesto en este trabajo, el actual subproceso de inducción específica en la empresa XYZ se está ejecutando de manera distinta a como está planeado en su diseño. Adicionalmente tras el análisis de distintas fuentes de información se encontró varias dificultades respecto a la ejecución de este subproceso en referencia a la calidad de los planes de inducción específica y al nivel de satisfacción de los usuarios.

Por otra parte, el formato que se utiliza actualmente para documentar la ejecución de los planes de inducción carece de algunos elementos que son necesarios para comprender las características del usuario y su plan de inducción específica.

En este sentido, para redefinir el subproceso y formato de inducción específica se tomó como base su ejecución actual, buscando mejorar las falencias diagnosticadas y procurando dar cumplimiento a sus objetivos. Como resultado, se obtuvo un nuevo subproceso que inicia con la formulación de los planes de inducción por parte de los jefes de los futuros colaboradores, seguido de su revisión y ejecución en acompañamiento constante con el área de Desarrollo y Compensación y finalmente con la evaluación de los resultados por parte de los usuarios.

Además del nuevo subproceso y formato, en esta investigación se logró formular elementos complementarios a estos, tales como la redefinición de la encuesta de satisfacción, la guía para elaborar los planes de inducción específica y los indicadores de medición del subproceso, con los cuales se podrá hacer seguimiento a su efectividad y establecen canales de comunicación más directos con sus usuarios.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el alcance del presente trabajo de grado abarca solo el subproceso de inducción específica, surge la necesidad de explorar la forma en cómo se integra con el proceso general de inducción, el cual está compuesto por otros programas que también necesitan ser evaluados y reestructurados conforme a las dinámicas actuales de la empresa y su enfoque estratégico.

Finalmente, se puede decir que este nuevo subproceso trascenderá el proceso de socialización e inducción de personal, puesto que tanto su aplicación como sus resultados tendrán incidencia en otros procesos relativos a recursos humanos. En este sentido, se verán afectados procesos previos como el de requisición de personal, selección y contratación teniendo en cuenta que el plan de inducción específica será un requisito para ejecutarlos. De igual manera los resultados del subproceso incidirán positivamente en procesos posteriores como el de desarrollo de personal y evaluación del desempeño, en tanto que el entrenamiento que recibirán los colaboradores será más completo y acorde al cargo que ocupará, lo cual podrá significar un cambio de enfoque en los planes de desarrollo de personal direccionándolos hacia la formación de nuevas competencias, diversificación de habilidades, estrategias de crecimiento y motivación personal.

9.2. RECOMENDACIONES

Como primera medida se recomienda a la empresa implementar los distintos recursos y herramientas que se plantean en el presente trabajo, los cuales, de acuerdo con el proceso de investigación realizado, se ajustan a sus necesidades actuales y al direccionamiento estratégico.

Adicionalmente, se resalta la necesidad de informar del nuevo programa de inducción específica a todos los jefes y entrenadores de la empresa, capacitarlos

en esta función y recibir retroalimentación por parte de ellos como insumo para el mejoramiento continuo.

Por otra parte, se le sugiere al área de Desarrollo y Compensación alinear el programa de inducción específica con los demás programas de inducción general, con el objetivo de no repetir información sino reforzarla. Se debe tener en cuenta que, en muchas ocasiones los colaboradores culminan o avanzan en cierto grado en la inducción específica antes del desarrollo de los demás programas de inducción, por lo que es importante incluir en este programa los temas más urgentes, como por ejemplo los de seguridad y salud en el trabajo.

De igual manera se exhorta a la empresa a implementar la encuesta de satisfacción del programa para la mayor cantidad de colaboradores operativos posibles, teniendo en cuenta que son el grupo con más colaboradores y que los riesgos a los que están expuestos en su puesto de trabajo están mucho más latentes en comparación con los colaboradores administrativos. De esta manera, habrá posibilidades de hacer correcciones oportunas si el programa no cumple con su objetivo.

Con el propósito de lograr los resultados esperados una vez implementado el nuevo subproceso, es importante que las áreas relacionadas con él se comprometan a desarrollar las actividades que tienen que ver con la requisición de personal y la contratación de acuerdo con los lineamientos establecidos en la política.

Finalmente teniendo en cuenta que la ejecución de la mayoría de las actividades de este subproceso está a cargo del estudiante en práctica, se recomienda que el responsable del proceso de inducción, jefes y gerente del área de Desarrollo y Compensación, hagan seguimiento y ofrezcan apoyo continuo, sobre todo en situaciones donde los demás actores no muestran disposición para colaborar con él.

10. REFERENCIAS

Alles, M. (2006). Selección por competencias. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=JqzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=inducci%C3%B3n&f=false

Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A., (2002). Administración de recursos humanos. Madrid, España: S.A. Ediciones Paraninfo.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Recuperado de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A.

García, M. (2008). "La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica". En: M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana (p. 13-65). Santiago de Cali: Editorial Universidad de Valle.

García, M., Murillo, G., González, C., (2010). Los macroprocesos un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2003). Metodología de la investigación. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

International Organization for Standardization. (2005). ISO 9000:2005: *Online Browsing Platform*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

Llanos, J. (2005) Integración de Recursos Humanos. México D.F., México: Editorial Trillas.

Méndez, C. (1995). Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/324262554/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-CARLOS-MENDEZ-1-pdf>

Ramírez, G. (2004, 28 de julio). Proceso de inducción y entrenamiento, Un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. ARLSURA. Recuperado de https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf

Ramallo, M., Roussos, A. (2008). Lo cualitativo, un modelo para la comprensión de los métodos de investigación. Documento de Trabajo N° 216, Universidad de Belgrano. Recuperado de http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/216_ramallo.pdf

Rubio Liniers, M. (2004). El análisis documental: indización y resumen en bases de datos especializadas. Recuperado de <https://www.bibliopos.es/indizacion-resumen-en-bases-de-datos-especializadas/>

11. ANEXOS

Anexo 1. Diario de campo, autoobservación: Inducción específica.

DIARIO DE CAMPO

Ficha 1: Autoobservación Aspecto No. 1: Inducción específica

Descripción de la autoobservación.

Se documentarán los aspectos más importantes del programa de inducción específica del investigador.

Objetivo de la observación.

Percibir cómo se da el programa de inducción específica desde el rol de usuario.
--

Autoobservación.

Después de la firma del contrato de aprendizaje el miércoles, el estudiante de Desarrollo y Compensación saliente se presentó conmigo y me dirigió a la oficina, lugar donde el jefe inmediato me dio la bienvenida y me presentó con los demás colaboradores del área. Seguidamente, dio la instrucción al estudiante de empezar mi programa de inducción específica.
--

Desde el rol de facilitador, el practicante continuó haciendo sus actividades cotidianas y explicando de manera general lo que estaba haciendo, además del uso de la plataforma virtual de gestión y las herramientas de la oficina. Esta actividad continuó durante el resto de la semana. No obstante, la semana siguiente comencé a ejecutar actividades con su supervisión aclarando las dudas que se iban presentando y el ultimo día realizamos una lista de comprobación de todos los temas que se habrán culminado.

Los demás temas del plan de inducción específica se fueron dando por otros facilitadores a medida que se requería mi apoyo para ejecutarlos, sin embargo, se me dificultó resolver
--

las dudas referentes a los temas dados por el estudiante anterior, dado que en el área no había personas que los conocieran, de tal modo que la única opción disponible fue recurrir al estudiante anterior y a colaboradores que ya habían cambiado de área. Cabe aclarar que esto sucedió porque el cargo responsable del proceso de inducción decir el coordinador de desarrollo de personal no estaba ocupado desde hacía algunos meses y solo fue hasta el mes siguiente después de mi ingreso que se incorporó el nuevo colaborador.

La finalización de mi programa de inducción específica estuvo a mi cargo con el diligenciamiento del formato de inducción específica, mi jefe inmediato lo revió y firmo, sin embargo, por un tema pendiente no se pudo finalizar en el plazo correspondiente.

Conclusiones.

- No se me presentó el plan de inducción específica desde el comienzo, solo se realizó una lista de comprobación el ultimo día con el facilitador encargado de entrenarme en la mayoría de los temas.
- No hubo una planeación de las actividades de mi inducción específica, lo cual llevo a que no finalizara el programa en los plazos establecidos.
- El jefe inmediato no verificó en ningún momento la efectividad de la orientación impartida por el estudiante saliente.
- No había un proceso, manual o instructivo que consultar para aclarar dudas.
- Hubo temas que no se incluyera en mi plan de inducción y tuve que indagar con personas externas al área para poder resolver inquietudes.
- Finalmente fui yo el responsable por el diligenciamiento del formato de inducción específica y tuve que remitirme a otros registros de la base de datos del proceso de inducciones para guiarme.

Anexo 2. Diario de campo, autoobservación: Ejecución del subproceso de inducción específica.

DIARIO DE CAMPO

Ficha 1: Autoobservación

Aspecto No. 2: Ejecución del subproceso de inducción específica

Descripción de la autoobservación.

Se documentarán los aspectos más importantes de la ejecución de actividades correspondientes al subproceso de inducción específica.

Objetivo de la observación.

Comprender como se ejecuta el subproceso de inducción específica.

Autoobservación.

Las actividades del subproceso que empecé a desarrollar de acuerdo con el entrenamiento recibido consistían en llamadas de seguimiento a los colaboradores en proceso de inducción específica, en ellas preguntaba por el avance que habían tenido y si estaban de acuerdo con las actividades de entrenamiento, adicionalmente les recordaba la fecha programada de envío del registro y recordaba la fecha del próximo seguimiento.

Posteriormente empezaron a llegar a mi correo laboral la información de los colaboradores próximos a ingresar, con estos datos alimentaba la base de datos y en esta misma programaba las fechas de entrega y de seguimiento de acuerdo con su tipo de cargo teniendo en cuenta los plazos ordenados, después de esto enviaba un correo estándar con la información del programa y el formato de inducción específica a los jefes operativos.

Por su parte, para los colaboradores administrativos se hacía el seguimiento quincenal de acuerdo con la programación, cuya primera fecha es 15 días después de su ingreso, aquí es importante mencionar que el colaborador no se enteraba del programa, al menos por parte de mi área, hasta este día.

Frente a las entregas del documento de inducción específica, tenía que llamar y enviar correos el día anterior a la fecha límite, y a diario después de terminado el plazo. Esto se hacía para los jefes o entrenadores en el caso de áreas operativas o a los colaboradores administrativos en su caso. Respecto al cumplimiento de estos plazos, ambos tipos de colaboradores se retrasaban constantemente, sin embargo, algunos jefes incurrían en este comportamiento con mayor frecuencia, de igual manera ocurre para cargos administrativos de alto rango.

Una vez recibía los registros, los escaneaba y cargaba a la plataforma inmediatamente sin revisión alguna y actualizaba la base de datos. Finalmente enviaba la encuesta de satisfacción a los colaboradores administrativos y hacía seguimientos periódicos a su diligenciamiento, cabe aclarar que no tenía instrucción sobre cómo procesar esta información.

Conclusiones.

- El contenido de las llamadas de seguimiento a colaboradores no consistía con su objetivo, el cual según directrices del área es constatar que la agenda de inducción específica se esté desarrollando con normalidad conforme a la programación. Sin embargo, esto no era posible porque ni el colaborador, ni yo conocíamos la agenda.
- En muchas ocasiones no se cumplían los plazos establecidos para la entrega del registro de la inducción específica.
- Los registros del programa no son revisados por ningún miembro del área de Desarrollo y Compensación, así que se archivan y cargan al sistema sin comprobar que están correctamente diligenciados y que su contenido está acorde a los requerimientos de entrenamiento.
- En los primeros seguimientos los colaboradores manifiestan que no conocen el programa de inducción específica.

Anexo 3. Diario de campo, observación directa participante: integrantes del área de desarrollo y compensación.

DIARIO DE CAMPO

Ficha 2:	Observación directa participante
Aspecto No. 1:	Integrantes del área de Desarrollo y Compensación.

Descripción de la observación.
Se describirán las dinámicas y relaciones del área de Desarrollo y Compensación entorno al subproceso de inducción específica.

Objetivo de la observación.
• Entender las relaciones de poder dentro del área de Desarrollo y Compensación. • Definir el rol de cada integrante del área en relación con el subproceso. • Definir quiénes serán las personas clave para alcanzar los objetivos de la investigación.

Observación.
El área de Desarrollo y compensación está integrada en orden jerárquico de mayor a menor por el gerente, dos jefes, un coordinador, dos analistas, un estudiante en práctica y un aprendiz, por su parte el jefe de desarrollo y compensación para las áreas administrativas tiene a su cargo uno de los analistas y al estudiante en práctica, mientras que el jefe a cargo de las áreas operativas tiene a su cargo al coordinador, un analista y al aprendiz. El coordinador de desarrollo de personal es quien está a cargo del proceso de inducción, lo cual incluye al subproceso de inducción específica. No obstante, el estudiante en práctica es quien ejecuta las actividades del subproceso bajo su supervisión, por su parte los jefes de desarrollo no tienen relación directa con el subproceso, sin embargo, cada uno tiene a cargo el macroproceso de desarrollo de personal, uno para áreas administrativas y otro para las operativas, y de los resultados del programa dependen muchos de los elementos con los que trabajan. Por otro lado, los demás integrantes del

área no tienen ningún tipo de relación con el proceso de inducción, además del de seguimiento y dirección por parte del gerente.

De acuerdo con lo anterior, las personas clave para el logro de los objetivos del presente trabajo serán, en primera instancia el coordinador de desarrollo de personal, quien es el directamente responsable por los resultados del subproceso, el gerente como autoridad máxima del área y quien apruebe las propuestas y, finalmente los dos jefes de desarrollo y compensación, quienes podrán dar aportes interesantes sobre la configuración de las dos divisiones generales de la empresa.

esta función está a cargo del coordinador de desarrollo de personal, quien a pesar de ya haber culminado su inducción en este tema y estar haciendo seguimiento al subproceso, no participaba activamente en la generación de ideas y discusiones en torno a las diferentes etapas de la investigación. Por su parte los dos jefes de desarrollo tienen un rol más activo dentro de los grupos de discusión en los cuales se hacía seguimiento al proyecto, sin embargo, es el gerente del área quien ejerce el rol de líder, es finalmente también quien aprueba o no las propuestas y realiza aportes significativos para los diferentes.

Conclusiones.

- No todos los integrantes del área de Desarrollo y Compensación hacen parte del subproceso de inducción específica.
- Existe un integrante del área que, aunque no ejecuta directamente las actividades del subproceso de inducción específica, es responsable de dar las directrices y responder por su efectividad ante la gerencia.
- El gerente del área es quien aprueba todas las directrices de nivel estratégico en referencia al subproceso de inducción específica.
- Uno de los jefes de desarrollo y compensación responde por el rendimiento del estudiante en práctica, pero no por el de desempeño del subproceso de inducción específica a cargo de este.

Anexo 4. Diario de campo, Observación participante: Responsables del programa de inducción específica.

DIARIO DE CAMPO

Ficha 2:	Observación directa participante
Aspecto No. 2:	Responsables del programa de inducción específica

Descripción de la observación.
Se observa el comportamiento de los actores del subproceso de inducción específica a nivel individual.

Objetivo de la observación.
• Determinar quién es el responsable de la inducción específica de los colaboradores. • Descubrir la percepción y comportamiento del responsable frente al programa,

Observación.
Los jefes inmediatos y entrenadores son los responsables por la correcta ejecución del programa de inducción específica de los colaboradores a su cargo, su rol varía en su importancia dependiendo si el cargo al cual pertenece el colaborador que ingresa es administrativo u operativo. Por su parte, los jefes operativos o entrenadores son con quienes se entabla comunicación para coordinar todo lo referente al programa y son ellos los encargados de enviar el registro al área de Desarrollo y Compensación. Por otra parte, en cuanto a los colaboradores administrativos, es con ellos con quien se comunica el área para hacer el seguimiento y solicitarle enviar el registro, sin embargo, en casos donde no hay una respuesta oportuna por parte del colaborador, se escala a su jefe inmediato como responsable directo del programa. Jefes operativos o entrenadores: Frente al programa en la mayoría de los casos observados, estos cargos se muestran poco receptivos y con poco interés, ven el

programa como un requisito más que como una herramienta o instrumento. Estas observaciones fueron producto de llamadas a los jefes inmediatos para solicitar el registro de inducción específica al igual que de reuniones entabladas con entrenadores, quienes manifestaron en repetidas ocasiones que era un proceso sin sentido y con poca utilidad, además en cuanto a movimientos de cargo como asensos nunca se ejecutaba una inducción como tal. También se observa que algunos jefes delegan la responsabilidad del programa a otro colaborador.

Colaboradores administrativos: Los colaboradores administrativos son los encargados de documentar su programa de inducción específica, sin embargo, no lo empiezan a hacer hasta la primera llamada de seguimiento quince días después de su ingreso, en la cual se les informa del programa y se les envía el formato. Se observa que los cargos de mayor rango dentro de la estructura de la empresa son un poco menos receptivos que los de rango medio y bajo. Frente al seguimiento realizado la mayoría muestra buena disposición para escuchar y responder a las preguntas, sin embargo, hay casos en los cuales se retrasan en el envío del registro. Adicionalmente frente a la percepción del programa, se puede observar que no ven el programa como un plan sino como un medio para documentar cada tema que se les da como parte de su inducción.

Conclusiones.

- Los jefes o entrenadores son los responsables de la ejecución y envío del registro de inducción específica de los colaboradores operativos.
- Los colaboradores administrativos son responsables ellos mismos del programa de inducción específica.
- Los jefes operativos entienden el programa como un requisito burocrático.
- Los colaboradores administrativos ven al programa como un método para documentar los temas recibidos en su inducción.
- Los responsables del programa de inducción específica no comprenden el objetivo del programa ni conocen sus implicaciones en el desarrollo del personal.

Anexo 5. Diario de campo, grupo de enfoque: hechos anteriores a la investigación.

DIARIO DE CAMPO

Ficha 3:	Grupo de enfoque
Aspecto No. 1:	Hechos anteriores a la investigación

Descripción del grupo de enfoque.
--

Se hace una discusión sobre el subproceso, objetivo y cómo se diseñó.

Objetivo del grupo de enfoque.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Entender cómo funcionaba el subproceso en sus orígenes.• Comprender el objetivo del programa de inducción específico según el área.• Conocer que circunstancias llevaron al debilitamiento del subproceso. |
|--|

Discusión.

El programa de inducción específico se originó como respuesta a la necesidad de establecer un método para preparar a los colaboradores en las funciones que asumirán, teniendo en cuenta que la inducción general no cubría las necesidades de entrenamiento para el creciente número de dependencias de la empresa.

Los primeros años después de implementar el programa, los jefes de desarrollo eran los encargados de establecer junto con el jefe inmediato, el plan de inducción específica para cada colaborador, dar la bienvenida y comunicarle el plan. Sin embargo, años después se creó el cargo de coordinador de desarrollo a quien se le asignó esta función entre otras, con el tiempo y con el rápido crecimiento de la empresa empezaron a ingresar muchos más colaboradores, de tal modo que esta actividad se limitó a realizar un seguimiento general al programa.

Frente al objetivo del programa, para la empresa es lograr desarrollar los conocimientos básicos del colaborador respecto a sus funciones para poder vincularse al proceso productivo. La gerencia por su parte reconoce que este objetivo ya no se está logrando
--

con el programa o al menos no está quedando debidamente documentado, al respecto los jefes del área opinan que el proceso ya no obedece a la realidad de la empresa y que es necesario rediseñarlo conforme a su objetivo.

Por otra parte, las circunstancias que llevaron a este debilitamiento del subproceso obedecen a que debido al número de colaboradores que ingresan a la empresa, ya no es posible hacer una planeación y seguimiento riguroso y a que los jefes no prestan atención a algunos de los lineamientos del sistema de gestión como el de registrar la información.

Sin embargo, la percepción del grupo es que en la mayoría de los casos si se hace un programa de inducción específica adecuado, aunque este no se documente debidamente, por lo que hay que emprender acciones que mejoren esa parte.

Conclusiones.

- El programa de inducción específica nace como respuesta a una necesidad de verificar el adecuado entrenamiento inicial del colaborador para desempeñar sus funciones.
- El programa se ha debilitado porque el proceso ya no responde a la realidad actual de la empresa.
- Es necesario redefinir el proceso adaptándolo a la realidad de la empresa.

Anexo 6. Diario de campo, grupo de enfoque: Lineamientos de la investigación.

DIARIO DE CAMPO

Ficha 3:	Grupo de enfoque
Aspecto No. 2:	Lineamientos de la investigación.

Descripción del grupo de enfoque.

Discusión sobre los lineamientos de la investigación y los productos.

Objetivo del grupo de enfoque.
Establecer los lineamientos para realizar la investigación y rediseñar el subproceso.

Discusión.
Una vez presentado el diagnóstico del subproceso, se dio vía libre al investigador para rediseñarlo de acuerdo con los siguientes criterios:
• Redireccionar el subproceso al objetivo fundamental del programa de inducción específica. • El subproceso deberá utilizar los recursos disponibles iniciales del área asignados al programa. • Presentar un cronograma de actividades con entregables presentados en reuniones de seguimiento semanales. • Se tendrá en cuenta las recomendaciones de los miembros del grupo de enfoque para ajustar los productos. • Los integrantes del área suministrarán toda la información necesaria al estudiante para realizar la investigación. • La investigación no se desarrollará en el horario laboral, a excepción de las reuniones de seguimiento. • No se implementará ningún ajuste hasta no aprobarse el nuevo diseño del subproceso.
En adelante se continuó el trabajo conforme a estos lineamientos, revisando los productos en los seguimientos semanales y ajustándolos conforme a las recomendaciones.

Conclusiones.
• Se autoriza la investigación conforme a los objetivos planteados en la propuesta. • Se dan los lineamientos para realizar el trabajo.

Anexo 7. Diario de campo, grupo de enfoque: presentación de resultados finales.

DIARIO DE CAMPO

Ficha 3:	Grupo de enfoque
Aspecto No. 3:	Presentación de resultados finales.

Descripción del grupo de enfoque.
Se presentan los resultados finales de la investigación.

Objetivo del grupo de enfoque.
Aprobar los resultados de la investigación.

Discusión.
Se presentan los resultados finales ajustados de conformidad con las recomendaciones dadas durante las reuniones de seguimiento semanales. Estos resultados son aprobados de manera unánime y se implementarán a partir de enero del 2019. Sin embargo, por recomendación del estudiante se seguirá el modelo de PHVA explicado por él, como herramienta de verificación de la efectividad del modelo y mejoramiento continuo. En este sentido el gerente del área exhorta a sus colaboradores a participar activamente de su implementación y transmitir el conocimiento al próximo estudiante en práctica del área.

Conclusiones.
• Se aprueban los productos de la investigación. • El nuevo subproceso y complementos se implementarán a partir el mes de enero de 2019. • Se hará verificación a la efectividad de nuevo subproceso y si es necesario se harán ajustes.