

ONBOARDING COMO ESTRATEGIA PARA UNA ADECUADA INTEGRACIÓN DE LOS
COLABORADORES DE STEFANINI INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA

FRANCY NATALIA BAUTISTA PULIDO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ D. C.

2018

ONBOARDING COMO ESTRATEGIA PARA UNA ADECUADA INTEGRACIÓN DE LOS
COLABORADORES DE STEFANINI INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA

FRANCY NATALIA BAUTISTA PULIDO

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magister en Gestión Social Empresarial

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ D. C.

2018

Tabla de contenido

Introducción.....	6
Capítulo I. Generalidades de la investigación.....	8
Antecedentes contexto Organizacional.....	8
Capítulo II. Proceso de investigación.....	10
Problema.....	10
Objetivos de la investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	12
Metodología.....	13
Capítulo III. Aspectos teóricos y conceptuales.....	15
Onboarding.....	15
Inducción o Socialización Organizacional.....	17
Objetivos de la inducción Organizacional.....	19
Etapas de la socialización organizacional.....	20
Tácticas de la socialización.....	20
Contenido de la socialización organizacional.....	22
Formación o Entrenamiento.....	24
Inducción al cargo.....	25
Objetivo de la inducción al cargo.....	27
Estructura de un proceso de inducción al cargo.....	28
Métodos para inducción al cargo.....	29

Seguimiento.....	31
Evaluación.....	33
Beneficios de la evaluación.....	35
Métodos de evaluación de desempeño.....	36
Capítulo IV. Resultados de investigación	38
Descripción datos sociodemográficos.....	38
Categoría: Socialización o Inducción Organizacional.....	40
Categoría: Entrenamiento Formación.....	42
Categoría: Seguimiento.....	44
Categoría: Evaluación.....	45
Capítulo V. Conclusiones.....	48
Capítulo VI. Propuesta de Intervención.....	52
Referencias bibliográficas.....	70
Anexos.....	75
Anexo 1. Ficha Sociodemográfica.....	75
Anexo 2. Inventario de Socialización Organizacional.....	76
Anexo 3. Carta de aprobación para realizar cuestionario.....	78
Anexo 4. Procedimiento Onboarding Stefanini.....	79
Anexo 5. Manual Estructura del Primer día.....	83
Anexo 6. Seguimiento 30 días.....	86
Anexo 7. Seguimiento 60 días.....	88
Anexo 8. Seguimiento 90 días.....	90

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis de datos sociodemográficos.....	38
Tabla 2. Categoría: Socialización o Inducción Organizacional.....	40
Tabla 3. Categoría: Entrenamiento o Formación.....	42
Tabla 4. Categoría: Seguimiento.....	44
Tabla 5. Categoría: Evaluación.....	45

Introducción

La propuesta de investigación se realizó en Stefanini Informática y Tecnología una multinacional de servicios de tecnología con énfasis en desarrollo, soporte y administración de sistemas de información, desde el 2011 forma parte del Grupo Empresarial Stefanini Brasil. Debido a esta fusión el crecimiento de personal se ve reflejado en las cifras de ingreso, en el 2011 contaba con 300 colaboradores y a diciembre de 2017 la nómina era de 900 empleados.

A causa de esta situación se realiza un análisis al proceso de Inducción que se estaba realizando una vez al mes y que no estaba generando satisfacción a todos los nuevos ingresos. Los servicios que presta la organización requieren de una rápida incorporación de los colaboradores, y se evidencia que existe una rotación mensual de 7%, más o menos unas 60 personas al mes, por lo mismo se requiere una rápida acción del área de reclutamiento y selección con la misma cantidad de ingresos, esta actividad, impacta el negocio y su operación cuando el nuevo ingreso no tiene un adecuado proceso de integración.

Por este motivo el objetivo de la investigación es el diseño de un programa de Onboarding para Stefanini Informática y Tecnología, con el fin de realizar un adecuado proceso de integración generando adhesión a la organización, para lograr el objetivo se trabajará con el enfoque de las estrategias organizacionales de Edgar Schein, Psicólogo conocido por sus grandes aportes al desarrollo organizacional, quien en este enfoque, adopta como unidad de análisis la organización y estudia las acciones encaminadas a promocionar la integración del individuo y concibe la estrategia organizacional como el camino mediante el cual las experiencias del individuo que están de transición de un rol a otro se estructuran en las organizaciones (Van Maanen y Schein, 1979).

Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso de integración se realizara haciendo énfasis en cuatro etapas, la primera es la socialización o inducción organizacional, en esta el profesional obtiene un conocimiento previo del nuevo lugar de trabajo, la segunda es la formación o inducción al cargo, aquí se provee al colaborador de toda la información necesaria para desarrollar sus actividades diarias, la tercera es un seguimiento como parte fundamental del proceso de integración para validar el nivel de satisfacción del profesional y por último la evaluación, con el objetivo de calificar su curva de aprendizaje y de integración.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el inventario de socialización organizacional a una población constituida por 166 colaboradores que actualmente laboran en Stefanini, quienes suministraron a través de un formulario digital los datos relacionados con los procesos de integración por los cuales atravesaron al momento de ingresar a la organización. Finalmente se presentan las principales conclusiones derivadas del estudio, para culminar con la presentación de la bibliografía utilizada y algunos anexos de importancia para el trabajo.

Capítulo I. Generalidades de la investigación

1. Antecedentes Contexto Organizacional

1.1 Reseña Histórica

Stefanini Informática & Tecnología S.A., se ha consolidado como una empresa de servicios de tecnología con énfasis en el desarrollo, soporte y administración de sistemas de información, desde el 2011 forma parte del Grupo Empresarial Stefanini, amplió su portafolio y extendió sus operaciones a diferentes países de la región y se consolida como uno de los proveedores colombianos con mayor proyección nacional e internacional.

Con más de 20 años de operaciones, soportan hacia los clientes ofertas cargadas de experiencia, calidad y un alto nivel de compromiso para lograr junto con las áreas de tecnología del cliente los indicadores de gestión que exigen las organizaciones en un mundo cada vez más competido y globalizado, a estos factores se une también el conocimiento adquirido con la investigación y el estudio de los modelos de la industria que basados en la experiencia recopilan las guías para el desarrollo y ejecución de proyectos y servicios de tecnología.

1.1.1 Misión

Transformar en realidad los sueños de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, por medio de soluciones de Tecnología e Innovación.

1.1.2 Visión

Ser el mejor proveedor de Tecnología, ser reconocido a nivel global, y admirado como un socio estratégico, actuando con pasión y energía para conquistar nuevos clientes.

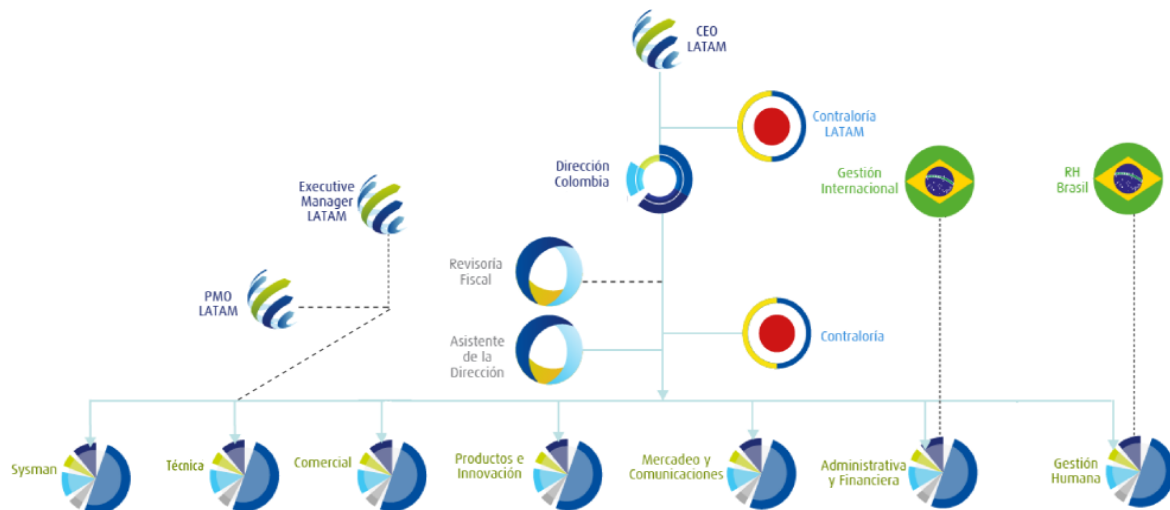
1.1.3 Valores

Integridad, energía y actitud positiva, respeto y enfoque en un resultado Sostenible.

1.1.4 Objetivos Estratégicos

- Mantener un crecimiento de las ventas por encima de un 20% anual.
- Lograr un EBITDA mínimo del 15%, durante los próximos 5 años.
- Ser reconocidos por la calidad en los productos y servicios para permanecer en el mercado logrando mejores precios.
- Disminuir la rotación del personal en 0,5% cada año durante los próximos 5 años.
- Lograr una gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva de la organización.

1.1.5 Estructura de la Organización



1.2 Contexto

1.2.1 Descripción y análisis de la situación actual

Se ha identificado en las entrevistas de retiro que, el 5% de las salidas es por justa causa, un 15% es por temas personales, y el 80% restante manifiesta una mejor oferta salarial y ascenso profesional. Además, refieren que durante su proceso de incorporación, el 59% no recibió la

socialización organizacional, el 50% la inducción al cargo y en observaciones el 40% manifiesta que lo único que conoce de la organización es el comprobante de pago.

Es necesario recalcar, que el 20% de la población de la organización pertenece a las áreas de apoyo o administrativas, un 40% pertenece a las áreas técnicas y el 40% restante pertenece al servicio outsourcing. El personal que ingresa mediante el servicio de tercerización, debe llegar el primer día hábil laboral a las instalaciones del cliente, lo que no nos permite interactuar con el empleado ni tener una adecuada ambientación, que es romper el hielo y mantener un clima agradable, hay un dicho que dice “nunca hay una segunda oportunidad para dar una primera buena impresión” (Schnarch, 2016).

Capítulo II. Proceso de Investigación

2. Planteamiento del problema

El Onboarding es la incorporación de los empleados hacia su nueva etapa profesional, es necesario recalcar que el fin de este es, primero realizar la Socialización Organizacional, mediante el cual un individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para adoptar un rol organizacional (Van Maanen y Schein, 1979). El segundo lugar es la Inducción, Barquero (2005) afirma, que orientar al colaborador para conocer el nuevo lugar de trabajo, la cultura y sus funciones dentro del área, le permitirá adaptarse de la mejor manera y en el menor tiempo posible al puesto, a sus compañeros y a las características de la organización. Y por último la integración laboral, se puede definir como el proceso de inmersión y adaptación del individuo a una organización (Schein, 1968).

Un buen inicio laboral puede llegar a ser posible en la medida que el empresario de hoy crea en el proceso como una posibilidad de que los jóvenes de Latinoamérica experimenten esa

nueva opción de llegar a ser integrados a comunidades laborales aun con su escasa experiencia y limitada o inadecuada formación académica (Christian, 2008).

Cuando ingresa un nuevo colaborador a la organización este es dirigido el primer día hábil laboral a su lugar de trabajo sin haber recibido previamente la socialización organizacional, por otro lado no todas las áreas ni los servicios cuentan con un proceso de inducción al cargo y la integración con la organización es casi nula debido a que llegan directo al cliente.

Sin embargo, Stefanini I & T cuenta con un día a la semana para citar a todos los nuevos empleados, contratados la semana inmediatamente anterior para asistir a una socialización organizacional, en la cual se cuenta con la asistencia del 5% de la población citada, donde manifiestan que estando en cliente es difícil dejar la operación sola, la agenda ya no le permite asistir a una inducción y el tema de movilidad es otro inconveniente ya que es complejo salir del cliente para Stefanini y luego para su lugar de residencia.

Lo que esto ha llevado, al desconocimiento de las políticas internas de la organización y los procedimientos tanto operativos como administrativos y esto a su vez ha llevado a una mala integración de los colaboradores de la organización debido a que no conocen la cultura de Stefanini generando poca fidelización y falta de sentido de pertenencia.

2.1 Objetivos de Investigación

2.1.1 Objetivo General

Analizar el aporte del Onboarding como estrategia de una adecuada integración de los nuevos ingresos en la empresa Stefanini Informática y Tecnología.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer las dinámicas de socialización e inducción existentes en la empresa Stefanini Informática y Tecnología.

- Identificar las estrategias y obstáculos de los procesos de formación o entrenamiento en la organización.
- Analizar los procesos de seguimiento, formación y evaluación en el proceso de inducción.

2.2 Justificación

La importancia de realizar este proyecto se basa en garantizar que las personas que se contraten en Stefanini informática y Tecnología tengan una adecuada incorporación a la organización mediante la socialización organizacional, la inducción específica de todas las actividades establecidas dentro del puesto de trabajo para el cual fue contratado y una adecuada integración a la organización.

Para garantizar la adecuada integración del talento humano a la organización se debería complementar con un seguimiento o acompañamiento en los primeros meses con el fin de verificar que el profesional ha recibido la información necesaria para desempeñar su cargo y para que sea recibido por personas altamente capacitadas y abiertas al diálogo, con quienes se pueda compartir los conocimientos actuales de Stefanini I & T y para socializar entre áreas según las necesidades, además, se busca generar un sentimiento de vínculo con la organización.

Por lo tanto la siguiente investigación es fundamental para entender, corregir y aplicar conocimientos que lleven a un adecuado proceso de integración, entre la organización y los nuevos colaboradores generando conocimientos sobre los valores, las normas, los objetivos y la cultura organizacional, así mismo el profesional deberá aprender los objetivos de la organización, los medios para lograrlos, las responsabilidades del cargo, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz y las normas de la empresa y a su vez se intenta ampliar el campo de acción de la psicología organizacional aportando elementos

conceptuales que permiten diseñar el programa Onboarding mediante un ambiente tecnológico que permita la adquisición de conocimiento de manera lúdica y didáctica en Stefanini Informática y Tecnología.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe tener claridad en que todo esto será desarrollado por el programa Onboarding, el cual se convierte en una de las exigencias más importantes del área de Gestión Humana porque es el inicio de una nueva etapa para los ingresos de Stefanini.

Desde el punto de vista de la estrategia organizacional, se debe dar la importancia necesaria a esta porque ella orienta, desde el punto de vista de la Gestión Humana el proceso laboral, se convierte en parte de los pilares fundamentales del desarrollo de los objetivos organizacionales de cualquier empresa. La importancia de ello radica en la relevancia que tiene la persona para la empresa y el aporte que esta hace con su fuerza de trabajo para el cumplimiento de los objetivos, por ello se deben conocer todas las características que satisfagan los requerimientos de un puesto de trabajo y la relación que desde el mismo se puede hacer con el área de Gestión Humanos, el cual se encarga del cumplimiento de todos los objetivos propuestos por cada área de la empresa

2.3 Aspectos metodológicos

2.3.1 Enfoque de investigación

El enfoque es cuantitativo, se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación, de ésta manera probamos las hipótesis establecidas previamente, confiando en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población (Sampieri, 2007)

2.3.2 Procedimiento de investigación

Es Analítico ya que en consiste en descomponer en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

2.3.3 Tipo de investigación

Descriptiva, consiste en describir fenómenos o contextos detallando cómo es el cambio organizacional, basado en la utilización de TIC, por medio de una sola muestra de estudio, en el que se investigan diversos conceptos para así describir lo que se investiga, analizando la interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento con observaciones objetivas y exactas. (Hernández, 2006).

2.3.4 Técnicas de investigación

Instrumento: Cuestionario, es el más utilizado para recolectar datos. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (Sampieri, Collado. & Bastidas, 2010, p.217).

Capítulo III. Aspectos Teóricos y Conceptuales

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, en este capítulo se reseñan algunos antecedentes relacionados con Onboarding, Inducción y Formación, teniendo en cuenta las dos primeras, como las experiencias de iniciación de un adecuado proceso de incorporación al nuevo colaborador y la tercera como una necesidad para desempeñarse adecuadamente.

3. Onboarding

Concepto de la literatura inglesa, término definido por Klein y Heuser (2008) como “todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado” (Wanberg, 2012).

Así mismo Snell & Bohlander (2013) refieren que este proceso de forma sistemática para nuevos empleados los ayudará a conseguir “integrarse” con una organización. El Onboarding va más allá de la inducción a los nuevos empleados para sus nuevos ambientes de trabajo, esto les trae al seno de la organización, para que realmente se sientan parte de ella.

Los programas de incorporación hoy en día para las organizaciones, y fundamentalmente en el departamento de Recursos Humanos, deben garantizar que las personas se adapten completamente a las labores del puesto de trabajo, al área y a la organización, esto teniendo en cuenta que un programa de incorporación correcta puede garantizar el éxito, así como la satisfacción del empleado como lo confirma (Ross, Huang & Jones, 2014, citado por Castro, 2016).

Es necesario recalcar que los procesos de incorporación facilitan la relación del nuevo empleado con el personal antiguo, mejorando el ambiente laboral y el sentido de pertenencia y como enfatiza Munch “es un conjunto de actividades realizadas con el objetivo de orientar e

integrar a los empleados en el ambiente y puesto de trabajo” (Munch, 2012 citado por Anaya, et al.,2014).

Bauer (2010), afirma que el éxito en la incorporación es una parte clave de cualquier estrategia de gestión del talento. Con el alto costo de la contratación, los líderes empresariales deben entender que integrar nuevos empleados en la organización es un paso importante para garantizar su éxito, y dará como resultado una curva de aprendizaje más rápida para los nuevos empleados, mejorará la comunicación y la adaptación a la organización teniendo en cuenta los siguientes procesos:

Reclutamiento del personal, en el que se realiza una convocatoria para atraer a los candidatos idóneos a desempeñar un cargo específico dentro de la empresa, para Colcha (2016) “Es el conjunto de técnicas y procedimientos, encaminados a atraer candidatos potenciales, calificados y capaces de desempeñar cargos dentro de la organización”. Este proceso se realiza dentro de la organización y fuera de la misma la cual ofrece oportunidades profesionales y empresariales con una variedad de aspirantes, creando oportunidades para la empresa de contar candidatos que poseen capacidades y cualidades óptimas para ejecutar el trabajo.

Selección del personal, es un proceso en donde se escoge al candidato idóneo, para ejecutar el trabajo dentro de la empresa y aporte significativa al cumplimiento de los objetivos empresariales. Colcha (2016) menciona que es una actividad de comparación, de elección y decisión. Es la elección del individuo apropiado para el cargo adecuado, para ocupar cargos existentes en la empresa tratando de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, de este proceso de selección dependerá el incremento de la productividad y el mejoramiento del desempeño del personal para el crecimiento continuo de la organización.

Por su parte Koontz y Weirhrich (2003), se refiere a la selección como, la elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto y por último Mondy y Noe (2000), establecen que la selección es, el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

Nómina, cuando se escoge al profesional idóneo este debe firmar el contrato y establecer con este departamento donde se realizarán las afiliaciones a las que tiene derecho por ley, como salud, pensión, cesantías.

Integración, Para Grados Espinosa (2013) es la etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa.

Con lo dicho anteriormente, se puede decir que existen unas fases establecidas para el desarrollo de este proceso, el sistema escogido para su desarrollo, dependerá de la organización. Sin embargo se debe hacer referencia al punto de Inducción, según Landy y Conte (2005) se puede realizar a partir de tres pasos, el análisis de la organización (inducción organizacional), el de la tarea (inducción específica) y el de la persona (seguimiento y evaluación).

3.1 Inducción o Socialización Organizacional

La inducción como el programa de recibimiento del nuevo empleado, puede llamarse también “socialización”. Además de recibir y orientar es el primer contacto de éste con la empresa, y la primera impresión es fundamental en el desarrollo laboral del individuo dentro de ella, (Bermudez, 2012).

De igual manera Van Maanen y Schein (1979) refieren que la Socialización Organizacional es el proceso mediante el cual un individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para adoptar un rol organizacional.

En tanto, De Cenzo y Robbins (2003) definen la inducción como, las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo.

Por su parte, Dessler (1994) define la inducción como aquella que permite, proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

También afirma que un programa de inducción implementado en forma correcta, reduce la ansiedad de los nuevos empleados al familiarizar a la persona con lo que se espera de ella en términos de actitudes, valores y conductas. Ayuda a asegurar una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con los de la empresa (Dessler, 1988).

Para adquirir el conocimiento social, el individuo primero debe asistir a la Socialización que ofrece la empresa, con el fin de comprender la influencia general del grupo, los valores, las preferencias, y las tradiciones de la empresa se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del empleado, hasta que se adapta por completo a su nuevo entorno. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto, (Werther, 1995).

A lo anterior se debe agregar que las personas que acaban de ingresar a una nueva organización tienen en común una serie de necesidades que se deben reducir como la ansiedad, la

necesidad de adquirir información, y otras se deben satisfacer como la confianza, el apoyo social y recibir Feedback, (Louis, 1980).

Para comprender cómo ocurre este proceso se abordará las líneas de investigación en Socialización Organizacional. En primer lugar, expondremos el modelo de Feldman acerca de las fases del proceso de socialización. En segundo lugar las dimensiones de las tácticas que utilizan las organizaciones para socializar a los recién llegados de la mano de Van Maanen, Schein y Jones. En tercer lugar los contenidos de la Socialización Organizacional estudiados por Chao y colaboradores. Por último, veremos los resultados organizacionales expuestos por Kammeyer-Mueller y Wanberg.

3.1.1. Objetivos de la inducción Organizacional

En tal sentido Mondy y Noe (2000), expresa que dentro de los variados objetivos a lograr con un proceso de inducción se tienen:

Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización, la inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización de una manera formal, pues la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible. Y de manera informal, Con el fin de reducir la ansiedad que experimentan los nuevos empleados, se deben hacer esfuerzos para integrar a la persona en la organización informal.

Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño, se debe informar a los recién contratados acerca de las normas y las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

Reforzar una impresión favorable, el proceso de inducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los empleados acerca de si habrá tomado una decisión de empleo correcta.

3.1.2. Etapas de la Socialización Organizacional

Según Feldman, (1976) los modelos de Socialización Organizacional poseen tres etapas, el proceso comienza con una primera etapa que se denomina Socialización Anticipatoria, ésta incluye el período de tiempo entre la primera toma de contacto del individuo con la organización y la entrada en la misma. En este momento es cuando se forman las expectativas acerca del trabajo, a través de la información recibida de los futuros empleadores, y una toma de decisiones acerca del futuro laboral.

La Segunda etapa es la de Acomodación o Encuentro, esta empieza en el momento en que el individuo pasa a formar parte de la organización, él ve cómo es realmente la organización e intenta convertirse en parte de ella, las actividades que los nuevos empleados llevan a cabo en esta etapa son: aprender nuevas tareas, establecer nuevas relaciones interpersonales con los compañeros, clarificar sus roles en la organización y evaluar su progreso en la misma. Es en esta fase donde a menudo se produce el choque con la realidad, y el empleado confirma o desconfirmara sus expectativas con respecto al empleo, las condiciones de trabajo y la empresa, que puede influir en gran medida sobre las conductas desarrolladas por éste, (Feldman, 1976).

Por último la tercera etapa es la Gestión de Rol, en la que el individuo ya debe ser capaz de resolver los problemas que puedan surgir dentro del grupo de trabajo y hacer frente a las demandas laborales de otros grupos. Los conflictos que se producen en esta etapa son de dos tipos: conflictos entre el trabajo y la vida familiar, y conflictos entre el propio grupo de trabajos y otros grupos dentro de la organización (Feldman, 1976).

3.1.3 Tácticas de Socialización

Van Maanen y Schein (1979) enumeraron seis dimensiones tácticas que califican y simbolizan en formas en las que las organizaciones las pueden utilizar. A continuación se nombran y describe cada una de ellas:

Tácticas de socialización Colectivas vs. Individuales, la socialización colectiva hace referencia a las tácticas que se desarrollan en grupo, cuando se hace pasar al grupo de novatos por una serie de experiencias comunes, mientras que la individual hace referencia a aquellas tácticas en las que los individuos son socializados de forma aislada a través de una experiencia única.

Tácticas de socialización Formales vs. Informales, la socialización formal hace mención a los procesos en los que el novato es separado del resto de la organización mientras atraviesa una serie de experiencias establecidas para él. La socialización informal no diferencia el rol específico de novato, tampoco existe un esfuerzo por diferenciarlo de compañeros con más experiencia.

Tácticas de socialización Secuenciales vs. Aleatorias, la socialización secuencial hace referencia al grado en que una organización especifica una secuencia de pasos identificables que llevan al novato a conseguir el rol deseado. En la socialización aleatoria la secuencia de pasos es desconocida, ambigua o está cambiando continuamente.

Tácticas de socialización Fijas vs. Variables, la de socialización fija permite al novato conocer exactamente cuánto tiempo durará cada etapa. Mientras que las variables aportan pistas para conocer cuando se espera un cambio de etapa.

Tácticas de socialización Seriales vs. Disyuntivas, el proceso de socialización serial es aquel en el que los miembros con experiencia preparan a los novatos para asumir puestos similares dentro de la organización. Cuando los novatos no siguen los pasos de sus predecesores,

cuando no hay modelos de rol disponibles para los novatos que les indiquen cómo desempeñar su puesto, llamamos al proceso disyuntivo.

Tácticas de socialización Investidura vs. Despojamiento, el proceso de investidura confirma y documenta para los novatos, la viabilidad y utilidad de aquellas características personales que llevarán consigo a la organización. Los procesos de despojamiento, buscan denegar y quitar ciertas características personales de los novatos.

Por otra parte, Jones (1986) realizó varios estudios donde identificó otra dimensión de orden superior de las tácticas organizacionales que agrupa las de Van Maanen y Schein (1979) en dos polos. El primer polo se denomina prácticas individualizadas esta incluye las tácticas: individuales, informales, variables, al azar, disyuntivas y de desinversión y el segundo son las prácticas institucionalizadas, donde se encuentran las tácticas: colectivas, formales, fijas, secuenciales, serial y de inversión, y concluye que cada una de estas conduce a diferentes resultados de socialización.

Las formas más institucionalizadas de la socialización se relacionan con una mayor expresión de satisfacción y compromiso, menor intención de salirse de la organización y mayor reducción de la ansiedad. Por otro lado, las prácticas individualizadas dan origen a roles de innovación mientras que las tácticas institucionalizadas tienden a generar orientaciones de roles tutelados.

3.1.4 Contenidos de la Socialización Organizacional

Chao, O'Leary-Kelley, Wof, Klein y Gardner (1994) consideran la socialización organizacional como el “aprendizaje de contenidos y procesos según los cuales un individuo se ajusta a un rol específico en una organización”. El enfoque en los contenidos, toma al individuo

como unidad de análisis para estimar el grado en que está socializado según determinados contenidos. Estos autores propusieron seis dimensiones de la socialización organizacional:

Primera, el Rendimiento eficaz: la identificación de las necesidades de aprendizaje y el grado de adquisición por el empleado de los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño del puesto pueden ser directamente influidos por las características del proceso de Socialización Organizacional, tanto desde el punto de vista de las conductas proactivas de los nuevos empleados como de las técnicas utilizadas por la organización.

Segunda, Relaciones sociales: los diversos aspectos del contexto social en términos de compañeros de trabajo que ejercen el papel de modelos u orientadores del aprendizaje, el grupo de trabajo y las redes sociales juegan un papel relevante en la socialización.

Tercera, Políticas organizacionales: la socialización en las normas y políticas de la organización hace referencia al nivel de éxito conseguido por los empleados recién incorporados a la organización en la recopilación de información relativa tanto a las relaciones formales como informales en el trabajo y a las estructuras organizacionales.

Cuarta, Lenguaje y jergas organizacionales: esta dimensión de los contenidos de la socialización describe los conocimientos por parte del recién incorporado a la organización sobre el lenguaje técnico y profesional, la jerga específica de la organización, los acrónimos comúnmente utilizados, etc.

Quinta, Metas y valores organizacionales: el dominio de información respecto a metas y valores de la organización, tanto explícitos como implícitos, puede permitir a los nuevos miembros un mayor dominio en el control de su posición en la organización, el establecimiento de redes informales, la comprensión del contexto organizacional más allá del contexto inmediato del puesto y del propio grupo de trabajo, etc.

Y por último, la Historia y cultura de la organización: las tradiciones, costumbres, mitos y rituales de la organización son utilizados con frecuencia para transmitir conocimientos acerca de la cultura organizacional y así perpetuar la a través de los miembros de la organización.

3.2 Formación o entrenamiento

La formación en la empresa es una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones empresariales tienen en sus manos, hasta el punto que, en un entorno cambiante y competitivo como el que nos rodea, la formación se convierte en factor de excelencia y en clave del éxito empresarial. La formación permite la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización para que ésta alcance sus objetivos, es decir, la formación es una herramienta estratégica para la empresa actual.(Pineda, 2000).

Además es indispensable, antes de montar los planes de formación, identificar las necesidades para llegar a intervenir sobre aquello que se quiera mejorar, con la información se realizará un plan, se escogen los temas y se realiza una evaluación sobre el aprendizaje que se obtuvo allí.

Por tanto, el objetivo principal del entrenamiento es según Flippo (1980) “efectuar un cambio en el comportamiento organizacional y la adherencia a los principios básicos del aprendizaje-la motivación, la información del progreso, el reforzamiento, la práctica y los ajustes, las diferencias individuales-facilitan el proceso”, todo lo anterior solo se consigue a través de la concientización de cada colaborador y el entrenamiento de dichas habilidades por medio de programas que permitan impartir conocimiento a las personas interesadas y que por supuesto los empleados interesados pongan en práctica los conocimientos recibidos y asimilados durante este proceso.

Por consiguiente, si el entrenamiento es efectivo los resultados que se lograrán conseguir son: menos accidentes laborales, alta productividad, satisfacción, motivación, estabilidad tanto del empleado como de la organización y sentido de pertenencia con la organización, es por estas razones que cada vez más se fomentan los planes de entrenamiento en las organizaciones pues con esto se evidencia que el entrenamiento en habilidades y conocimientos específicos y particulares traerá tanto beneficios para cada colaborador como para la empresa misma, pues un trabajador que se encuentre motivado, satisfecho y que tenga todos los conocimientos necesarios para desarrollar las actividades que requiere su labor, se desempeñara eficiente y eficazmente en su trabajo, lo que por supuesto traerá grandes beneficios a la empresa. (Echeverri, 2010)

Para demostrar si el entrenamiento es efectivo o no, es necesario realizar una evaluación de este proceso que permita demostrar si los planes de entrenamiento usados, están siendo eficaces tanto para los colaboradores como para la organización, por tanto se puede tener evidencia de los resultados que se han obtenido de manera cualitativa o cuantitativamente. Echeverri (2010) afirma que de esta manera, si los resultados del entrenamiento son positivos se tendrá una disminución en la rotación, ausentismo, accidentes de trabajo, así mismo, se mostrará el aumento de motivación, satisfacción, cultura organizacional, calidad en los procesos, trabajadores felices, calidad de vida laboral y clima organizacional.

3.2.1 Inducción al Cargo

Dentro de las técnicas usadas actualmente en el área de Capital Humano, la inducción al cargo está diseñada para mejorar la adaptación de personal a las tareas que se deben desarrollar dentro del puesto de trabajo. Esta técnica en particular permitirá que toda persona nueva que

ingresa a laborar sea bien recibida y se sienta capacitada para el desarrollo de sus actividades en el puesto de trabajo (Castro, 2016).

Así mismo, Mondy (2010) menciona que la inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca del puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción al cargo es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo. (p.210).

Según Villegas (1998), se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato.

Así mismo Castellanos (2005), menciona que la inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones: Presentación entre los colegas. Mostrar el lugar de trabajo. Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc. Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios. Formas de evaluación del desempeño. Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje. Métodos y estilos de dirección que se emplean. Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo. Mostrar principales instalaciones de la organización.

Por otro lado Landy y Conte (2005) explican que se requiere hacer un cuidadoso análisis de las necesidades para desarrollar un entendimiento sistemático de donde se necesita capacitar, que necesidades deben enseñarse o entrenarse y quienes serán capacitados.

Para Grados Espinosa (2013) Una vez que la persona finalizó su curso, deberá presentarse en su área específica de trabajo para iniciar su inducción al puesto. Es aquí donde un alto porcentaje de empresas obtuvo resultados inadecuados.

3.2.2 Objetivo de la Inducción al cargo

El objetivo de la inducción es proporcionar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización, (Alfaro, 2012).

Para Bermúdez (2011), el objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros y es el medio para brindar información e integrarlos a la organización. Hay que mencionar que para (Mondy, 2010) el objetivo de la inducción de los nuevos ejecutivos es reducir el tiempo necesario para que éstos se ajusten al ritmo de la empresa.

Según García Gutiérrez, (2014) en esta etapa, se expresaran los resultados obtenidos del programa, por lo que deben de tratar, de cuantificar sus desviaciones y fallas. Lo cual se tendrá por medio, de la valoración de la persona en dos aspectos: su desempeño en el puesto y su comportamiento en el grupo:

a. Evaluación del desempeño en el puesto: comprenderá el grado de adaptación del individuo en sus funciones, la cual puede ser deficiente o buena. La misma se realizará

preferiblemente por el supervisor inmediato, ya que el contara con elementos de juicio para la calificación.

b. Evaluación del comportamiento en el grupo: comprenderá el grado de aceptación, por parte de los integrantes del grupo, relaciones con jefes, compañeros o subordinados.

De lo anterior se puede inferir que la inducción al cargo tiene como objetivo, proporcionar al nuevo colaborador la información necesaria a fin de que pueda trabajar con eficiencia en la organización y su área, adaptarse a un nuevo ambiente, demostrar el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo y despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo para la organización.

3.2.3 Estructura de un proceso de Inducción al cargo

Según Elorriaga (2011), se concentra en áreas específicas relacionadas con el trabajo, algunos de los temas incluidos son:

- Responsabilidades departamentales, Estructura departamental.
- Procedimientos disciplinarios, Procedimientos para quejas.
- Horarios de trabajo, Comidas y descansos.
- Relación del departamento con las demás áreas.
- Obligaciones y responsabilidades del puesto.

Jofre (2012) afirma que el impacto que genera la implementación de un proceso de inducción hace que se obtengan diversos beneficios, entre los que se destacan: facilitar el proceso de socialización, construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, promover la integración, lo que redundará en generar mayor compromiso y mejor rendimiento, reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte, tanto de la tarea como del logro de resultados, reducir la rotación, ahorrar tiempo a los jefes y

compañeros, mermar los costos de reclutamiento y capacitación, facilitar el aprendizaje, disminuir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.

3.2.4 Métodos para Inducción al cargo

Según Arce (2012), realizar inducción es fundamental para establecer credibilidad para el entrenamiento en general, por lo que es totalmente absurdo pedir al personal que asista al programa de inducción cuando ya no lo necesita. Lo oportuno es invitarlo al programa inmediatamente después de su ingreso, o invitarlo a una visita previa, antes de que empiece a laborar.

Contar con un diseño de actividades secuenciadas y con un marco metodológico que oriente la enseñanza, es una condición importante para asegurar los logros de aprendizaje y así elaborar las estrategias que se requieran (Davini, 2008).

También se debe tener en cuenta que el análisis de la tarea pretende capacitar y entrenar habilidades específicas que permita brindar herramientas a los empleados para que puedan desarrollar su tarea eficientemente y de la manera correcta. Y finalmente el análisis de la persona permite como exponen Landy y Conte (2005) identificar cuáles individuos dentro de una organización deberían recibir capacitación y qué tipo de instrucción necesitan, con el fin de dirigir correctamente la capacitación que brinde beneficios y los conocimientos suficientes para desenvolverse plenamente en su trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la aplicación de un proceso de inducción de personal se debe utilizar un conjunto de técnicas que permita facilitar, impartir el contenido de ésta y lograr que los empleados de nuevo ingreso tengan una mayor comprensión de la misma, por consiguiente, Meigham (1996) menciona algunas técnicas que pueden contribuir a dicho objetivo:

La Formación en el Puesto, se enseña al empleado cómo desempeñar el puesto y se le permite hacerlo bajo la supervisión del formador. Exige a un individuo a desempeñar varios puestos de una misma unidad o departamento y los desempeñe todos durante un cierto periodo.

Aprendizaje, tiene por finalidad ofrecer a los nuevos empleados una formación de carácter amplia en los aspectos prácticos y teóricos del trabajo, propios de determinadas ocupaciones calificadas.

Formación en el aula, se imparte fuera del trabajo y probablemente sea el método de formación más conocido. Es eficaz para transmitir información rápida a grandes grupos con pocos o ningún conocimiento de la materia y útil para presentar prácticas, conceptos, principios y teorías, su uso más frecuente se reserva para los teóricos, profesionales y directivos.

Ahora bien, todavía cabe señalar que autores como Madera, Reyes, Castro y Rúa (2014) consideran que, al iniciar un proceso de inducción de un nuevo funcionario, es necesario que exista un orden predefinido para su ejecución y para ello identifican cuatro etapas básicas: bienvenida (onboarding), introducción a la organización, proceso de enseñanza y capacitación (inducción al cargo) y finalmente evaluación y seguimiento.

También se debe tener en cuenta en este proceso que la persona encargada de impartir esta información debe tener ciertas habilidades, Harris (2002) indica, que los responsables de la inducción son:

El Departamento de Personal, el primer punto de contacto que tiene el personal nuevo con la organización es con las secciones de personal y es allí donde se reciben las primeras impresiones.

Gerentes y Supervisores, de cualquier nivel tienen una de las funciones más importantes en la inducción de personal nuevo. Es necesario que cuando se está preparando Supervisores y Gerentes se les estimule en actividades positivas hacia el entrenamiento de nuevos empleados.

Personal de Capacitación, son los que facilitan la función de inducción, diseñando y realizando cursos y programas de inducción.

También se puede tener en cuenta como método, un manual en este se puede dar una perspectiva general de la empresa, estructura, misión, visión, objetivos, para que pueda familiarizarse y tener una mejor idea de lo que hace la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental que los nuevos colaboradores de la organización logren alinearse a sus objetivos institucionales en el momento de proceso de inducción, teniendo en cuenta esto, se deberá considerar algún método del proceso educativo, como el entrenamiento o la formación.

3.3 Seguimiento

La integración de personal es de suma importancia pues toda organización tiene la necesidad de familiarizar a los nuevos empleados con todo lo que en ella se realiza, así mismo es importante realizar un seguimiento y motivarlos para que participen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de manera que se garantice su compromiso y logren generar un sentido de pertenencia.

Es por esto que, validar cómo se han sentido sobre todo en los asuntos relacionados con sus responsabilidades individuales, sus deberes, derechos y el relacionamiento con su equipo de trabajo y líder, puede lograr una adecuada integración del nuevo profesional y constituye una fase necesaria en toda organización porque ayuda a los nuevos empleados a sentirse en su propia casa, a desarrollarse y mantenerse en el tiempo.

Según Garrido (2012), una vez que el nuevo colaborador haya sido participe de un programa de inducción de personal, posterior a los 30 días de su ingreso, se recomienda el desarrollar un plan de acción con la finalidad de ir mejorando y explotando aquellas habilidades y destrezas que mostró el colaborador en su puesto de trabajo vinculándolo como parte de su evaluación al desempeño. Se debe considerar reforzar la información que no quedó clara en la inducción de personal, clarificando temas relevantes a: sus componentes, políticas, métodos y hasta su forma de trabajo.

Por otro lado Espriella (2016), afirma que bajo un plazo de 30 días el candidato debe: Aprender sobre las herramientas que deba utilizar para desarrollar su trabajo. Sentirse a gusto y de acuerdo con la cultura de la empresa. Aprender acerca del producto y conocerlo a profundidad. Completar una meta o un proyecto pequeño que haya estado estipulado para ser cumplido durante el periodo de 30 días sin ningún inconveniente.

También es importante realizar un seguimiento a los 60 días o un poco antes con el fin de validar dos aspectos:

Evaluar las competencias en las que se debe trabajar para fortalecer su desempeño, realizar re inducción si se requiere por parte de la organización, por el área o por el líder e involucrarse en un plan de formación y capacitación, plan de mejoramiento individual, seguimiento a compromisos laborales o comportamentales.

Evaluar las aptitudes del trabajador, de manera que sólo si no se cumple ese objetivo el trabajador puede ser despedido, es decir, que adicional a las otras justas causas que considera la ley para despedir a un trabajador, en el periodo de prueba se suma una: la falta de aptitudes del trabajador, de manera que si no se configura esa justa causa, el trabajador en periodo de prueba se puede despedir en cualquier momento y sin previo aviso, pero será un despido injustificado.

Para Espriella (2016), bajo un plazo de 60 días, el profesional debe tener la capacidad de, Completar un proyecto o meta grande que haya sido estipulado para cumplirse durante el periodo de 60 días de trabajo. Colaborar y trabajar con otros equipos que no sean necesariamente de su área de trabajo. Volver las reuniones semanales parte de la rutina diaria. Aprender a cuantificar los resultados propios de las metas por cumplir.

Y por último se puede tener en cuenta un tercer seguimiento a los 90 días son esenciales para determinar el éxito del nuevo empleado. Además, durante este tiempo el superior asume una mayor responsabilidad a la hora de facilitar la incorporación al empleado.

Según Espriella (2016), bajo un plazo de 90 días, debe, Completar un proyecto de manera independiente y ser capaz de exponerlo ante el área al cual sea perteneciente. Tomar mayores responsabilidades y casos de estudio manejados en la empresa. Ser capaces de manejar todo tipo de actividades.

3.4 Evaluación

La evaluación es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Amoros, 2009)

Para Ríos (2013), la evaluación de desempeño es un proceso detallado en la revisión y evaluación del desempeño de un empleado o de un conjunto de ellos, es un procedimiento

sistemático, que permite la identificación, medición y gestión del rendimiento del talento humano en las organizaciones.

Entonces son los pasos que evalúan de forma sistémica las funciones desempeñadas por los trabajadores con el fin de retroalimentar el trabajo realizado, para ello debe integrarse los siguientes elementos: Misión, Visión, objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función del desempeño integral. El objetivo de la evaluación de desempeño es conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del trabajador y como se pueden potencializar, además de adquirir información sobre ciertas normas y lineamientos empresariales, los cuales favorezcan al desarrollo de la persona y de la organización. (Ivancevich, 2011)

Del mismo modo es una herramienta de gestión que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de una persona en las tareas diarias, las funciones y responsabilidades, con condiciones previamente establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales y comportamentales. El propósito es reconocer el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en sus funciones.

Según Werther y Davis (2000), la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna y si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Igualmente la evaluación del desempeño laboral en la organización, permite conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus colaboradores. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las

medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.). (Montejo, 2009).

Además le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

3.4.1 Beneficios de la Evaluación

La evaluación del desempeño aporta información en el departamento de Recursos Humanos, con el fin de analizar la viabilidad de implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. (Montejo, 2009).

También se debe tener en cuenta, en caso de que, se deba cambiar el desempeño, el mayor interesado es el evaluado, este debe tener conocimientos del cambio planeado el por qué y cómo

deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios, por la vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc. (Alfonzo, 2004)

3.4.2 Métodos de Evaluación de Desempeño

Según Zavala (2008), al momento de realizar una evaluación de desempeño, se puede detallar con una variedad de formas de evaluación; de las cuales se toman en cuenta las siguientes: Evaluación por Competencias ya que es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes de las personas de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes, este proceso permite obtener información sobre el nivel de habilidades, conocimientos, destrezas de una persona; y a su vez, la manera en que se podrían perfeccionar; dicha información muestra si un trabajador es apto o no para desempeñar el cargo en el que se desenvuelve, apoyados en su capacidad de emplear métodos generales y específicos de trabajo para el alcance de los objetivos planteados.

Y por otro lado la Evaluación del Desempeño por Competencias 360°, según lo manifiesta Grados (2012) es la recopilación de información del desempeño de una persona o de varias; proveniente de un número de clientes internos y externos, que se ven afectados, positiva o negativamente, por el desempeño de estos y su opinión es necesaria poder incitar cambios en el comportamiento de los sujetos en evaluación, esta pretende dar a conocer a los trabajadores y a los jefes, una perspectiva de su desempeño lo más apropiada posible, al obtener inputs desde todos los ángulos: gerentes, compañeros, subordinados, clientes internos, y el propósito de aplicarla es darle al profesional una retroalimentación para tomar medidas que mejoren su desempeño, su comportamiento y por último dar a la dirección de la empresa la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Capítulo IV. Resultados de la Investigación

El presente capítulo busca presentar los resultados del proceso de investigación desarrollado a través de una ficha sociodemográfica y el cuestionario de Socialización Organizacional (Anexo 1), que cuenta con un total de 20 ítems, dividido en 4 categorías: Socialización o Inducción Organizacional, Formación o entrenamiento, Seguimiento y Evaluación, dirigido a (166) trabajadores de las áreas Comerciales, Administrativas y Técnicas de Stefanini Informática y Tecnología una multinacional de servicios de TI, que cuenta con sede en Bogotá, Medellín, Manizales y Cali, en donde (51) cincuenta y un participantes pertenecen al género femenino y (115) ciento quince al género masculino, la mayoría de participantes se encuentran en edades entre los 26 y 30 años de edad.

Tabla 1. *Análisis de datos sociodemográficos*

Variable	Categoría	F	%
Genero	Femenino	51	31
	Masculino	115	69
Edad	20 - 25 años	52	31
	26 - 30 años	70	42
	31 - 35 años	44	27
Ciudad	Bogotá	122	73
	Medellín	28	17
	Manizales	10	6
	Cali	6	4
Nivel Educativo	Técnico	15	9
	Tecnólogo	51	31
	Practicante	18	11
	Pregrado	76	46
	Postgrado	6	4
Tiempo de Antigüedad en meses	1 a 12 meses	86	52
	13 a 24 meses	30	18
	25 a 36 meses	18	11
	37 a 48 meses	29	17
	49 a 61 meses	3	2

Perfiles	Dirección - Gerencias	5	3
	Coordinación - Líderes	18	11
	Operativo Sr	51	31
	Operativos Jr	15	9
	Administrativo Sr	57	34
	Administrativo Jr	20	12
	Área / Dependencia	Administrativo	55
	Comercial	3	2
	Técnico	108	65
Realizo Inducción Corporativa	Si	68	41
	No	98	59

Nota: Elaboración Propia. Datos obtenidos del inventario de Inducción Organizacional.

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla No. (1) uno, se evidencia que el 69% de los participantes corresponde al género masculino y el 31% al género femenino. Además el 42% se encuentra entre los 26 a 30 años, seguido de las edades entre 20 a 25 con un 31% y finalmente entre 31 a 35 años en 27%. Por otro lado, la población estudio corresponde el 73% de la ciudad de Bogotá, de Medellín el 17%, Manizales el 6% y de Cali el 4%. La población cuenta con nivel educativo en, pregrado 46%, tecnólogo en 31%, practicante en 11%, técnico en un 9% y postgrado un 4%. Así mismo se evidenció que el 52% de los colaboradores tiene de 1 a 12 meses en tiempo de antigüedad en la organización, el 18% de 13 a 24 meses, 17% de 37 a 48 meses, 11% de 25 a 36 meses, y el 2% de 49 a 61 meses. Los perfiles que se evidencian en la población son Administrativo Senior 34%, Operativo Senior el 31%, Administrativo Junior con el 12%, Coordinación y Líderes un 11%, Operativo Junior 9% y finalmente Dirección y Gerencias con un 3%. También se logra evidenciar que el 65% de los participantes corresponden a las áreas técnicas, el 33% a las áreas Administrativas o de apoyo y el 2% al área Comercial. Finalmente respecto a la participación en la inducción organizacional se encontró que el 59% no recibió inducción, pero el 41% manifiesta que si la recibió.

Categoría: Socialización o Inducción OrganizacionalTabla 2. *Categoría: Socialización o Inducción Organizacional*

Pregunta	Respuesta	F	%
Considera muy beneficioso recibir un programa de entrenamiento formal al ingresar a la organización.	Si	166	100
	No	0	0
Las políticas de la organización son claras.	Si	62	37
	No	104	63
Los objetivos de la organización son bien conocidos por todos los miembros de ella.	Si	35	21
	No	131	79
Conozco muy bien cómo funciona la organización.	Si	77	46
	No	89	54

Nota: Elaboración Propia. Datos obtenidos del inventario de Inducción Organizacional.

En esta categoría, se buscó conocer la importancia del proceso de inducción cuando ingresan nuevos profesionales a la organización y el conocimiento que se genera en esta etapa, se puede observar que el 100% del personal considera muy beneficioso recibir un programa de entrenamiento formal al ingresar a la organización, cabe resaltar que la inducción no solo es para recibir y orientar a un nuevo ingreso, también es el primer contacto que este tiene con la empresa y se debe aprovechar este primer acercamiento para fomentar el desarrollo laboral del individuo dentro de ella. La primera impresión es fundamental en el desarrollo laboral del individuo dentro de la organización.

Así mismo esta actividad puede ayudar al colaborador a introducirse en la cultura de la organización, a la unidad de trabajo, lo ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inicia un nuevo trabajo, proporciona información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

En el ítem, las políticas de la organización son claras, para el 63% de los profesionales encuestados las políticas no son claras, mientras que para el restante de la población que corresponde al 37% si son claras. Cabe resaltar que la Socialización o Inducción Organizacional es el proceso mediante el cual el nuevo empleado adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para adoptar un rol organizacional. También es importante tener en cuenta que un adecuado programa de inducción a parte de reducir la ansiedad de los nuevos empleados aporta conocimiento en lo que se espera respecto a términos de actitudes, valores y conductas. Cabe concluir que la socialización en las normas y políticas de la organización hace referencia al nivel de éxito conseguido por los empleados recién incorporados a la organización en la recopilación de información relativa tanto a las relaciones formales como informales en el trabajo y a las estructuras organizacionales.

Respecto a si conocen los objetivos de la organización la mayoría 79% afirma que no son tan bien conocidos, pero el 21% de la población restante si son bien conocidos y claros. Por lo tanto se debe considerar que al facilitar el ajuste del nuevo colaborador de una manera formal, el empleado será productivo con la mayor rapidez posible y en ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción y estabilidad en el puesto, teniendo en cuenta que es claro el rol que cumple en la organización y los objetivos que debe apoyar para su cumplimiento.

A parte de esto en el ítem, conoce muy bien cómo funciona la organización, el 54% de la población encuestada refiere no conocer muy bien cómo funciona, pero el 46% manifiesta si conocer muy bien la organización. Cabe resaltar que la inducción ayuda a asegurar una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes, los valores y las competencias de los empleados de acuerdo con los de la empresa, con el fin de comprender la influencia general de la

organización, los valores, las preferencias, las tradiciones de la empresa, de tal forma que se vayan incorporando de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del empleado.

Finalmente se debe tener en cuenta que en este momento es cuando se forman las expectativas acerca del trabajo, mediante la información recibida de los futuros empleadores, y una toma de decisiones acerca del futuro laboral.

Categoría: Entrenamiento o Formación

Tabla 3. *Categoría: Entrenamiento o Formación*

Pregunta	Respuesta	F	%
Estoy satisfecho (a) con que todos los miembros nuevos de la organización sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.	Si	156	94
	No	10	6
La formación que he recibido me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo	Si	134	81
	No	32	19
Estoy satisfecho con el tiempo de formación recibida en la organización	Si	68	41
	No	98	59
Tengo clara la forma de hacer las cosas dentro de la organización	Si	156	94
	No	10	6
He recibido orientación y consejos de otros miembros con más experiencia	Si	160	96
	No	6	4

Nota: Elaboración Propia. Datos obtenidos del inventario de Inducción Organizacional.

Con esta categoría se buscó conocer la percepción de los trabajadores respecto al proceso de entrenamiento y formación en Stefanini I & T. Cabe resaltar que cuando los empleados son contratados el primer día hábil laboral llegan directo al cliente a ejercer sus funciones sin tener un previo conocimiento de la organización ya que estos son citados una vez al mes para recibir la inducción. Teniendo en cuenta lo anterior en el ítem, estoy satisfecho (a) con que todos los miembros nuevos de la organización sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje, la mayoría de participantes el 94% responden de manera afirmativa, mientras el 6% restante no

estar de acuerdo. Basándose en la etapa de acomodación donde el individuo pasa a formar parte de la organización y empieza a conocer las actividades que llevara a cabo, empiezan a establecer relaciones interpersonales, clarificar su rol en la organización y evaluar su progreso en el puesto de trabajo. Como es natural la inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca del puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción al cargo es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas.

Respecto a si está de acuerdo con la formación recibida, el 81% de los participantes está de acuerdo con la formación que ha recibido ya que le ofrece un completo conocimiento de las habilidades necesarias para realizar el trabajo y el 19% considera que no es necesario. De aquí que sea necesario explicar la naturaleza exacta del puesto, hacer la presentación del nuevo trabajador a sus colegas, explicar con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, las reglas del trabajo, da al empleado claridad del cumplimiento de sus objetivos en su rol y en la organización.

Por otra parte para el 41% de la población encuestada, la satisfacción con el tiempo de formación recibida en la organización es satisfactoria, por otro lado el 59% no se siente conforme ni satisfecho con el tiempo. Se puede entender en este ítem se requiere hacer un cuidadoso análisis del tiempo que se maneja para capacitar en las necesidades del desarrollo de las actividades de los nuevos colaboradores, dependiendo de la tarea y el grado de dificultad que este tenga.

En esta categoría también se tiene en cuenta que para el 94% de los encuestados es clara la forma de hacer las cosas dentro de la organización, mientras que para el 6% no es clara. De lo

anterior se puede explicar que para este pequeño porcentaje que o es claro cómo hacer las cosas es debido a la falta de capacitación en las tareas o actividades a su cargo. Esto nos lleva a indagar el siguiente ítem, donde el 96% de los encuestados confirma haber recibido orientación y consejos de otros miembros con más experiencia, mientras que el 4% restante responde que no recibió orientación por parte de sus compañeros. Esto nos lleva a confirmar que las personas que afirman que es claro como ejercer su rol es debido al apoyo que recibieron de otras personas en la organización, logrando desarrollar sus tareas eficientemente y de la manera correcta.

Categoría: Seguimiento

Tabla 4. *Categoría: Seguimiento*

Pregunta	Respuesta	F	%
Mis superiores me han brindado una excelente guía e instrucción	Si	148	89
	No	18	11
Mis compañeros me han ayudado a adaptarme a la organización	Si	163	98
	No	3	2
Los otros miembros de la organización me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo	Si	156	94
	No	10	6
Casi todos los miembros de la organización me han dado apoyo personal y moral	Si	158	95
	No	8	5
Las relaciones interpersonales entre compañeros son buenas dentro de la organización	Si	158	95
	No	8	5

Nota: Elaboración Propia. Datos obtenidos del inventario de Inducción Organizacional.

Con la categoría de seguimiento se pretendió abarcar la relación interpersonal de los colaboradores de Stefanini I & T, validar cómo se han sentido en temas relacionados con sus responsabilidades individuales, sus deberes, derechos y el relacionamiento con su equipo de trabajo y líder, puede lograr una adecuada integración del nuevo profesional y constituye una fase necesaria porque ayuda a los nuevos empleados a sentirse en su propia casa, a desarrollarse y mantenerse en el tiempo. Así pues, se encontró que para el 89% de los encuestados, la

instrucción y guía brindada por los superiores es excelente, por otro lado el 11% manifiesta que no ha sido así. De igual modo la percepción respecto al apoyo recibido por los compañeros, el 98% de los encuestados contestan que los compañeros les han ayudado a adaptarse a la organización, pero un 2% manifiesta que no recibieron ningún apoyo ni respaldo para adaptarse.

En lo que respecta a la comprensión de actividades el 94% de la población encuestada responde que los otros miembros de la organización le han ayudado a comprender las exigencias de su trabajo y el 6% restante de la población refiere que los compañeros de trabajo no le ayudaron a comprender tales exigencias. Así mismo el 95% de los encuestados confirma que casi todos los miembros de la organización le han dado apoyo personal y moral, pero por otro lado el 5% restante de la población del estudio manifiesta no haber recibido apoyo ni personal ni moral. Por último para el 95% de la población del estudio las relaciones interpersonales entre compañeros son buenas dentro de la organización y para el 5% no son buenas las relaciones.

Cabe resaltar que la interacción social en un paso importante en el proceso de incorporación por este motivo se relaciona en el seguimiento debido a que en este la formación o inducción al cargo tiene acompañamiento del líder y un compañero de trabajo.

Categoría: Evaluación

Tabla 5. *Categoría: Evaluación*

Pregunta	Respuesta	F	%
Conozco claramente mi papel dentro de la organización	Si	158	95
	No	9	5
Generalmente se con anticipación cuando voy a recibir un nuevo proyecto o tarea relacionada con mi trabajo	Si	150	90
	No	16	10
Puedo saber cómo se desarrolla mi futura carrera profesional dentro de la organización durante los próximos cinco años	Si	4	2
	No	162	98
Las formas para mejorar o ascender profesionalmente en la organización están claramente establecidas	Si	67	40
	No	99	60

Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción dentro de la organización	Si	64	39
	No	102	61
Me gustaría seguir trabajando en esta organización por los próximos (10) años	Si	0	0
	No	166	100

Nota: Elaboración Propia. Datos obtenidos del inventario de Inducción Organizacional.

Por último, se encuentra la categoría de evaluación con la que se busca abordar temáticas más personales en cuanto crecimiento profesional de los trabajadores de Stefanini I & T. En primer lugar el 95% de los encuestados manifiesta conocer claramente el papel que desempeña dentro de la organización y el 5% restante considera que no es claro el papel que desempeña. También se tiene en cuenta que el 90% de los participantes encuestados responden que generalmente saben con anticipación cuando van a recibir un nuevo proyecto o tarea relacionada con su trabajo, pero 10% restante no lo sabe. Si bien la evaluación es un procedimiento para medir comportamientos y resultados, también permite determinar al empleado tener un conocimiento sobre sus fortalezas y aspectos de mejora con el fin de mejorar su rendimiento a futuro y así poder posicionarse laboralmente en la organización.

Con lo anterior se debe tener en cuenta que la evaluación no solo es para medir el desempeño, el profesional y también quiere tener conocimiento sobre su desarrollo profesional por esto, se tiene en cuenta el ítem de plan carrera donde el 98% de los participantes afirman que no saben cómo se desarrollara su futura carrera profesional dentro de la organización durante los próximos cinco años y el 2% restante confirma que si tiene conocimiento de su futuro profesional en la organización a cinco años. Así mismo el 60% de los participantes responden que no tienen conocimiento si están claramente establecidas las formas para mejorar o ascender profesionalmente en la organización, pero el 40% contesta que si es claro cómo mejorar en caso de que se requiera profesionalmente o ascender en la empresa. Además el 61% de los encuestados contestan que no pueden prever fácilmente las posibilidades de promoción dentro de

la organización y el 39% restante responden que sí. Finalmente se quiere validar un porcentaje de participación en el tiempo que una personas puede estar en la organización con el ítem le gustaría seguir trabajando en esta organización por los próximos (10) años, a lo que el 100% de los participantes encuestados responden que no.

Capítulo V. Conclusiones

De acuerdo a la revisión de Onboarding, como un procedimiento de integración mediante procesos como, la socialización, formación, seguimiento y evaluación mediante un programa formal que ayudara al profesional a integrarse de forma eficaz, es necesario recalcar que se encuentran aspectos positivos y por mejorar.

Por esto es importante mencionar que en la investigación logro evidenciarse como aspectos positivos algunos ítems relacionados desde la teoría de los modelos de socialización organizacional, donde se genera el primer vinculo del profesional con la organización, en Stefanini se realiza esta etapa pero solo con un 40% de los ingresos. Según Feldman (1976) en este momento es cuando se forman las expectativas acerca del trabajo, a través de la información recibida y una toma de decisiones acerca del futuro laboral. Es por esto que al analizar los resultados, se encontró que el 100% de los colaboradores considera muy beneficioso recibir un programa de entrenamiento formal al ingresar a la organización.

También cabe resaltar que en el proceso de formación el objetivo es fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros y es el medio para brindar información e integrarlos (Bermúdez, 2011). De ahí que en los resultados el 94% de los encuestados exprese satisfacción con que todos los miembros nuevos de la organización sean sometidos a experiencias de aprendizaje, además el 81 % refiere que la formación recibida le ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias para realizar su trabajo. Es por esto que un adecuado proceso de formación se convertirá en un factor de éxito en el desarrollo y la integración de los nuevos colaboradores de Stefanini.

En cuanto al proceso de seguimiento, validar cómo se ha sentido el colaborador en relación a sus responsabilidades individuales, sus deberes, derechos y el relacionamiento con su equipo

de trabajo y líder, puede lograr una adecuada integración y establece una fase necesaria en la organización porque lo ayuda a sentirse en su propia casa, a desarrollarse y mantenerse en el tiempo. De hecho se presentan en los resultados que el 89% de los encuestados refieren que los superiores les brindaron una excelente guía e instrucción, además el 95 % responde que casi todos los miembros de la organización le brindaron apoyo personal y moral y que las relaciones interpersonales entre compañeros son buenas dentro de la organización. Con esto quiero decir que el apoyo y seguimiento por parte del equipo lograra que el profesional se sienta a gusto y de acuerdo con la cultura de la empresa.

Por último en el proceso de evaluación, según Amoros (2009), esta es una técnica estructural y sistemática para medir y evaluar los comportamientos y resultados del trabajo, que a su vez permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Otro rasgo positivo de los resultados es que el 95% responde que conoce claramente su papel dentro de la organización y el 90% sabe con anticipación cuando va a recibir un nuevo proyecto o tarea. Además es fundamental conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del trabajador y como se pueden potencializar, adquirir información sobre ciertas normas y lineamientos que favorezcan al desarrollo del profesional y de Stefanini.

Por otro lado se pueden evidenciar aspectos complicados y de mejora, como la falta de claridad en la información necesaria al nuevo colaborador sobre la organización, para la incorporación con los grupos sociales en su medio de trabajo. Como lo confirma la teoría de Van Maanen y Schein (1979) la Socialización Organizacional es el proceso mediante el cual un individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para adoptar un rol organizacional. Así mismo al revisar los resultados en la escala de socialización para el 63% no

son claras las políticas, los objetivos de la organización no son conocidos para el 79% y el 59% refiere que no conoce muy bien cómo funciona la organización, de ahí que se está fomentando un pensamiento negativo en el colaborador debido a que evidenciara falta de organización y compromiso, debido a que el deberá generar los espacios para comprender mejor el nuevo lugar de trabajo.

En relación con entrenamiento y formación, la sensación que genera tener un proceso de este nivel para el cargo es muy importante, debido a facilita el aprendizaje, la motivación, la información del progreso, el reforzamiento, la práctica y los ajustes, Jofre (2012) afirma que el impacto que genera la implementación de un proceso de inducción hace que se obtengan diversos beneficios, entre los que se destacan: construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, promover la integración, reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte, tanto de la tarea como del logro de resultados, reducir la rotación, mermar los costos de reclutamiento y capacitación, facilitar el aprendizaje, disminuir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados. Al analizar los resultados de la investigación el 59% no está satisfecho con el tiempo de formación recibida en la organización.

Por último, respecto al proceso de evaluación como herramienta facilitadora de valoración y calificación del desempeño de las actividades y responsabilidades de los colaboradores, Ivancevich (2011), afirma que es significativo conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del trabajador y como se pueden potencializar, además de adquirir información sobre ciertas normas y lineamientos empresariales, los cuales favorezcan al desarrollo de la persona y de la organización. Al revisar la literatura y analizar los resultados se puede evidenciar que el proceso no está diseñado para que el profesional tenga conocimiento de su desarrollo laboral, para el 98% no sabe cómo se desarrollara su carrera profesional durante los próximos cinco años en Stefanini,

para el 60% no es claro la forma para mejorar o ascender profesionalmente en la organización, el 61% refiere que no es fácil prever las posibilidades de promoción dentro de la organización y el 100% afirma que no le gustaría seguir trabajando en Stefanini por los próximos (10) diez años.

Cabe destacar que con la propuesta de Onboarding para Stefanini no solo se conocerán los objetivos organizacionales y el funcionamiento de la misma, sino que lograra una adecuada integración de los nuevos colaboradores. De acuerdo al análisis de estos resultados se puede concluir que: “El diseño de un programa de Onboarding para Stefanini”, es positivo.

Capítulo VI. Propuesta de Intervención

Tabla de contenido

Introducción.....	62
Antecedentes contexto Organizacional.....	62
Aportes del ejercicio de investigación.....	65
Problema.....	66
Objetivos de la investigación.....	68
Objetivo General.....	68
Objetivos Específicos.....	68
Metodología.....	69
Matriz de intervención con indicadores.....	72
Presupuesto.....	75
Cronograma.....	75
Anexos.....	80

Introducción

De este apartado es la propuesta que emerge como producto del proceso de investigación presentado anteriormente. Según Bauer (2010), el éxito en la incorporación es una parte clave de cualquier estrategia de gestión del talento, para generar esta propuesta se abordaron temas como la socialización o inducción organizacional, capacitación o inducción al cargo, seguimiento y evaluación.

Teniendo en cuenta la teoría, la socialización o inducción organizacional es el proceso por el cual debe pasar todo ingreso nuevo en una organización, con el objetivo de conocer factores importantes y diferenciadores de otras empresas como la cultura, los valores, las formas de trabajo y el mismo negocio, lo cual definirá el desempeño y ajuste entre el nuevo colaborador y la compañía. Además, la capacitación o inducción específica como entrenamiento formal, para realizar sus actividades, también un seguimiento para conocer su nivel de adaptación a la organización y el proceso evaluativo como instrumento para generar el proceso de integración y formación.

La característica principal de este trabajo es que no se quiere desarrollar solo un proceso de socialización organizacional, se quiere crear un procedimiento de incorporación así como lo afirma Ross, Huang & Jones (2014, citado por Castro, 2016), con el objetivo de garantizar que las personas se adapten completamente a las labores del puesto de trabajo, al área y a la organización, esto teniendo en cuenta que un programa de integración correcta puede garantizar el éxito, así como la satisfacción del empleado en toda organización.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas, una de ellas es que los colaboradores no conocen los objetivos estratégicos de Stefanini y el propósito del programa de Onboarding es facilitar su aplicación y compromiso con el mismo. Insistir en su importancia como

medio para facilitar la integración del empleado a la empresa por lo que se recomienda no solo aplicarlo sino también darle un seguimiento.

De ahí que el acompañamiento o seguimiento es un proceso fundamental para que el profesional logre integrarse al grupo, fomentando un sentimiento de aceptación, de parte del líder y del equipo, y motivarlos para que participen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de manera que se garantice su compromiso y logren generar un sentido de pertenencia.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de generar un adecuado proceso de integración de los nuevos empleados no solo en la ciudad de Bogotá, sino en las otras ciudades y tener una herramienta de trabajo, para analizar cada uno de los pasos del proceso desde que el colaborador ingresa a la organización.

Para concluir esta propuesta es importante mencionar que un proceso de integración, es una herramienta útil, por medio de la cual se podrían alcanzar mejores niveles de desempeño y producción, integración a la cultura laboral, una curva de aprendizaje más rápida, sentido de pertenencia.

Como recomendaciones se puede tener en cuenta, el proceso de evaluación periódico, las cuales podrán ser utilizadas para la toma de decisiones, el segundo recordar que toda estrategia que tenga en cuenta el talento humano como el factor más importante dentro de las organizaciones, por lo que se recomienda analizar los medios eficaces de motivación para los empleados, ya que la misma tiene como consecuencia mayor productividad.

Contexto Empresarial u Organizacional

El Onboarding permitirá la adecuada integración de los colaboradores mediante cuatro etapas que son fundamentales en el proceso, para empezar, contextualizaremos la socialización, en esta etapa el profesional tiene el primer contacto a nivel informativo con la organización y es en este dónde adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para adoptar un rol organizacional. Actualmente solo el 41% de los nuevos ingresos reciben la inducción o socialización corporativa.

En segundo lugar el entrenamiento o inducción al cargo, etapa de formación en la que el colaborador conocerá su equipo de trabajo, sus funciones y responsabilidades, logrando que se sienta capacitado para desarrollar sus actividades, buscando la adaptación a un nuevo ambiente, integración al núcleo de trabajo, sentimientos de satisfacción por la labor y orgullo por la organización. En esta categoría no se siente satisfecho con el tiempo de formación recibida en la organización el 59% de los encuestados.

En tercer lugar el seguimiento, etapa en la que se pretende validar como se ha sentido el nuevo colaborador en relación a sus responsabilidades, el relacionamiento con su líder y equipo de trabajo, con la cultura de la organización con la finalidad de reforzar la información que no quedó clara en la socialización y en la inducción al cargo.

Para finalizar la evaluación, como herramienta de identificación en la gestión del rendimiento en las actividades pero también en los comportamientos del individuo dentro de la organización. Aquí es importante tener en cuenta que el 67% de los profesionales no tienen claridad en el proceso de desarrollo en la organización.

Aportes del ejercicio de investigación

Este diagnóstico en el contexto laboral permite determinar las problemáticas y debilidades en general del proceso de Integración de los nuevos colaboradores y a su vez abre la puerta a nuevas propuestas de investigación relacionadas al desarrollo y desempeño de los profesionales desde el ingreso a la organización. Teniendo en cuenta los resultados de la investigación el 94% de los encuestados expone satisfacción con que todos los miembros nuevos de la organización sean sometidos a experiencias de aprendizaje, además el 81 % refiere que la formación recibida le ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias para realizar su trabajo. Es por esto que un adecuado proceso de formación se convertirá en un factor de éxito en el desarrollo y la integración de los nuevos colaboradores en las organizaciones.

En cuanto al impacto social, dar a conocer la existencia de estos datos como aporte en investigaciones, como temas de rotación, deserción laboral, desmotivación, falta de rotación y así mismo generar planes de intervención desde sus campos. Desde la teoría Jofre (2012) afirma que el impacto que genera la implementación de un proceso de inducción hace que se obtengan diversos beneficios, entre los que se destacan: construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, promover la integración, reducir la rotación, mermer los costos de reclutamiento y capacitación, facilitar el aprendizaje, disminuir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados. Al analizar los resultados de la investigación el 59% no está satisfecho con el tiempo de formación recibida en la organización.

Problemática y Aspectos a mejorar en Stefanini I & T

La problemática actual es la falta de integración de los nuevos colaboradores a Stefanini I & T, generando falta de claridad en el funcionamiento de los procesos, desconocimiento de las políticas y los objetivos organizacionales y como resultado una curva de aprendizaje más lenta y dificultad en la adaptación de la organización.

Lo que se pretende con el diseño del programa de Onboarding es mejorar el proceso de integración de los nuevos colaboradores y así reducir la ansiedad del primer día, asegurar una conducta consistente en actitudes y valores, reforzar la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para el adecuado desempeño de las actividades referentes al rol.

La problemáticas y aspectos por mejorar en la dimensión de Socialización o Inducción Organizacional actualmente son: se está citando una al proceso de inducción una vez al mes, las personas que no tienen el primer contacto con Stefanini se sienten desorientados, los nuevos ingresos no tienen conocimiento de la misión, visión y valores de Stefanini, ni de los objetivos. Para la inducción al cargo no existe un proceso formal para recibir la inducción al cargo y el tiempo que se dedica para este proceso no es satisfactorio. Y por último no existe un proceso formal de seguimiento ni acompañamiento.

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer el proceso de Onboarding a partir del diseño de la propuesta de un programa para la empresa Stefanini I & T.

Objetivos Específicos

- Analizar los factores preponderantes para el diseño de inducción de los colaboradores.
- Establecer los lineamientos del proceso de integración y acogida de los nuevos colaboradores de la Stefanini I & T.
- Diseñar la propuesta para implementación del proceso de Onboarding.

Metodología

Plan de acción para la estrategia del diseño de una propuesta de Onboarding para Stefanini

Objetivo: el Onboarding Stefanini ha sido diseñado para ayudar a los nuevos colaboradores a realizar con éxito la transición hacia su nuevo rol en la compañía, el cual le permitirá adaptarse a la cultura organizacional y al equipo de trabajo.

Área	Proceso	Aporte
Reclutamiento y Selección	El gerente solicita la orden en el módulo de Novasoft (plataforma designada en la organización) donde se debe especificar el perfil que se requiere.	Realizar un desarrollo a la plataforma para que cuando se genere esta orden, la información llegue Infraestructura y vayan alistando el pc. Por otro lado en el proceso de reclutamiento es fundamental que se le mencione al postulante los beneficios que otorga Stefanini.
Contratación y Nómina	Pasa a firmar contrato y legalizar afiliaciones.	Entrega del perfil de las funciones que el empleado realizara, con el objetivo de tener mayor claridad de sus funciones y cuando se reúna con su líder pueda aclarar dudas.
Compras	Entrega de carné y las tarjetas de acceso, celular y puesto en las sedes de la organización	Se propone que el carné se entregue en el área de Gestión Humana para realizar la entrega con el kit de bienvenida, y así el profesional no debe pasar por otra área en la que en ocasiones no está el encargado.

Gestión Humana	Citación para Inducción Organizacional	Carta donde se notifica la fecha, hora y lugar de ingreso para la socialización organizacional. El primer día hábil laboral, el profesional es recibido por la analista de Capacitación y Desarrollo quien le da la bienvenida, y lo guía a la sala de donde se realizará la socialización organizacional.
Infraestructura	Recibe su equipo con las instalaciones de licencias y programas requeridos por el gerente.	Desarrollo solicitado para que en la solicitud a Reclutamiento envíe la información a Infraestructura y así se realice el alistamiento del equipo con el tiempo establecido en el proceso de (24) horas de antelación. Solicitud de un backup de 30 equipos, para la entrega oportuna de los nuevos ingresos.
Área	El profesional se dirige con el líder para dar inicio a la inducción del cargo.	La propuesta es unificar mediante un formato la información que cada profesional debe recibir por área, como un manual de funciones.
gestión humana		Como novedad en el proceso de integración, se quiere proponer (3) tres seguimientos, cada uno tiene un objetivo y es validar:

		<p><i>Seguimiento 30 días:</i> El proceso de incorporación y acogida, en cada una de las áreas involucradas en el proceso.</p> <p><i>Seguimiento 60 días:</i> Es calificar objetivamente el desarrollo de la labor y la adaptación del funcionario a la empresa.</p> <p><i>Seguimiento 90 días:</i> Satisfacción en el proceso de integración y acogida, adaptación a la cultura organizacional y adaptación al cargo.</p>
--	--	--

Matriz de Intervención con Indicadores

Fase	Objetivo	Actividad	Proceso	Responsable	Indicador
<i>I – Diagnostica</i>	Analizar los aspectos del proceso de Inducción y satisfacción de los trabajadores.	Obtención de datos preliminares e investigación del proceso	1. Conocimiento previo del proceso actual de Stefanini.	Analista de Gestión Humana	Participantes invitados / Participantes encuestados
			2. Aplicación de inventario de socialización organizacional.		
<i>II - Análisis</i>	Establecer los lineamientos del proceso de integración y acogida de los nuevos	Análisis e interpretación de la información.	Analizar los resultados obtenidos de las respuestas del inventario de socialización organizacional y se	Analista de Gestión Humana	Ingreso de personal / Ingreso de personal con inducción.

	colaboradores de la Stefanini I & T.		categorizan en las 4 dimensiones.		
<u>III – Diseño</u> <u>IV - Evaluación</u>	Diseño metodológico de las etapas a desarrollar, en la propuesta de onboarding de Stefanini I & T.	Procedimiento Onboarding Stefanini	Crear el procedimiento de Onboarding, el Manual del primer día, y realizar el seguimiento a los 30 días de ingreso con el objetivo de conocer la satisfacción del proceso de integración.	Analista de Gestión Humana	Ingreso de personal / respuesta de seguimiento 30 días.

			Realizar seguimiento a los 90 días de ingreso con el fin de conocer el grado de adaptación a la organización.		Ingreso de personal / respuesta de seguimiento 90 días.
			Realizar evaluación de periodo inicial o seguimiento a los 60 días de ingreso a la organización con el fin de conocer la curva de aprendizaje.		Ingreso de personal / respuesta de seguimiento 60 días.

Buscar herramientas y solicitud cotizaciones			X											Se escoge una plataforma educativa y free.
Formulario Drive				X										
Moodle Stefanini				X										
Tarea: Auto instrucción en Moodle														
Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Observaciones	
Solicitar Accesos a la herramienta					X								Se logra cumplimiento del cronograma de esta actividad, con cada una de las tareas en los tiempos establecidos. Por otro lado se logra el acompañamiento del área de infraestructura descargando la plataforma y obteniendo los accesos necesarios.	
Auto capacitación en la herramienta como administrador					X	X	X	X						
Auto capacitación en la herramienta como profesor							X	X	X					
Auto capacitación en la herramienta como editor de contenidos								X	X	X				
Probar funcionalidad de herramienta					X									
Solicitar ajustes de la herramienta					X									
Documentación de la herramienta							X	X	X	X	X			
Tarea: Definición y ejecución de plan piloto de Moodle														
Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Observaciones	
Solicitud línea grafica de mercadeo							X						Se ejecuta piloto con la información del área de Gestión Humana, el piloto cuanta con la participación de (10) personas, con esta actividad se establecen actividades claras y manuales para la creación del programa Onboarding mediante Moodle en Stefanini.	
Presentación y guion de Inducción Organizacional y Gestión Humana							X							
Solicitud video a mercadeo							X							
Realizar curso de inducción organizacional con evaluación							X							
Realizar curso de inducción Gerencia de Gestión Humana con evaluación							X							
Revisión y aprobación de información del modulo							X							

Tarea: Cronograma de implementación de Moodle													
Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Observaciones
Entrega Cronograma						X							1. Se entrega cronograma de implementación. 2. Mercadeo entrega diseños. 3. Se descargan manuales de instrucciones. 4. Se realiza capacitación a ayudante.
Diseño general de la plataforma							X						
Manual de instrucción para estudiantes							X						
Capacitación Aprendiz Sena							X						
Módulo 1 - Bienvenida:													
Solicitud videos al área de mercadeo de Director Colombia.						X							Modulo I, configurado en plataforma
Solicitud Presentación y evaluación de Inducción Organizacional						X							
Cargue Datos							X						
Módulo 2 - Procesos de Apoyo:													
Solicitud presentación y evaluación a las áreas de apoyo				X	X	X	X						Módulo II, configurado en plataforma
Cargue Datos								X	X				
Módulo 3 - Procesos Misionales:													
Solicitud video al área de mercadeo del Director Técnico.							X	X					Módulo III, configurado en plataforma
Solicitud presentaciones y evaluaciones a las áreas misionales							X	X					
Cargue datos									X				
Módulo 4 - Portafolio de Servicios:													
Solicitud video de Director Comercial						X	X						Módulo IV, configurado en plataforma
Solicitud presentaciones y evaluaciones del portafolio de servicios						X	X						
Cargue Datos							X						
Tarea: Lanzamiento programa onboarding													

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Observaciones
Solicitud de la campaña de comunicación								X					Se lanza programa de Onboarding
Divulgación expectativa de programa onboarding									X				
Lanzamiento Programa										X			
Ejecución programa											X	X	
Tarea: Análisis Encuestas de Seguimiento													
Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Observaciones
Indicador											X	X	Se implementa indicador de gestión
Seguimiento Respuestas											X	X	
Análisis para Informe												X	
Cronograma de revisión y actualización de presentaciones y videos												X	
Tarea: Análisis Encuestas de Seguimiento													
Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Observaciones
Ejecución programa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Se sigue ejecutando programa y se está preparando la propuesta para obtener la plataforma paga para la organización.
Seguimiento Respuestas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Indicador	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Análisis para Informe			X			X			X			X	

Referencias bibliográficas

- Alfaro, M.C. (2012). Administración de personal. Pag 97. (Vol. primera edición). México. Editorial Red tercer Milenio.
- Amorós, E. (2009). Comportamiento organizacional. Segunda edición. p. 171
- Anaya, G., Mejía, D., Navarro, N., Reyes, A. y Rúa, N. (2014). Proceso de inducción del personal: talento humano. Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA. Pagina, 2. Recuperado de <http://documents.mx/education/proceso-de-induccion-del-personal.html>
- Araya, S.A. (2004). Organizaciones virtuales de la integración a la desintegración integrada, 1 Depto. Sistemas de Información, Facultad de Cs. Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile 2 Depto. de Ingeniería, Administración de Empresas y Estadística, E.T.S.I. de Telecomunicación, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España, ISSN 0717-9103
- Barquero, C.A. (2005). Administración de Talento Humano, Pag 59, (Vol. primera edición). San José, Costa Rica: Editorial Universidad estatal a distancia San José.
- Bauer, T. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation. All rights reserved. Printed in the United States of America, Pag, 17.
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico, 13 (12). Revista Universidad y Empresa, 13 (21). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1872/187222420006/>
- Bermúdez, H. (2012). ¿Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225025860003.pdf>

- Castro, R.G. (2016). Programa de inducción y capacitación de personal para la Fundación María Madre de los Niños (Tesis de pregrado). Pagina, 17. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Castellanos, R. (2005). Reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos. Disponible en <[http://www. Gestiopolis.com/recursos5/docsrrhh/moingestion.htm.](http://www.Gestiopolis.com/recursos5/docsrrhh/moingestion.htm)> (Consultado 5/06/2008)
- Chao, O'Leary-Kelley, Wof, Klein y Gardner (1994). Formal and Informal Mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*. 45, 619-639.
- Christian, A. P. (2008). Los difíciles caminos hacia la integración educativa y laboral de los jóvenes en america latina. *Educere Artículos Arbitrados*, 719-720
([file:///C:/Users/HP/Downloads/ReynosoNunez051V%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/ReynosoNunez051V%20(1).pdf)).
- Colcha, E. A.(2016). La inducción laboral y su influencia en el desempeño organizacional del personal de la empresa textiles jhonatex ciudad de ambato provincia tungurahua (tesis pregrado). Universidad técnica de Ambato, Ambato,, Ecuador.
- Davini, M. C. (2008). Métodos de enseñanza didáctica general para maestros y profesores, Santillana, Buenos Aires. ISBN 978-950-46-1910-9
- Dessler, G. (1988). *Administración de Personal* (4ª Ed.), México D.F.: Mc Graw Hill.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). *Administración de recursos humanos*.México: Limusa. (Pag.223)
- Elorriaga, L. (2011). *Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina* (2011-2013)1

- Echeverri, B. E. A. (2010). Proceso de mejoramiento del área de selección, formación y desarrollo del grupo Corporativo Eficacia S.A (tesis pregrado). Universidad Católica Popular del Risaralda, Pereira, Colombia.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Flippo E. (1980). Principios de administración de personal. México: Mc Graw-Hill Ediciones pag. 192
- García Gutiérrez, G. N. (Enero de 2014). importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial . Quetzaltenango , Guatemala : Universidad Rafael Landívar .
- Garrido, C. M. (2012). Como el diseño e implementación de un programa de inducción y reinducción de personal disminuye el índice de rotación de los colaboradores fijos y nuevos de Consulting & Tax en la ciudad de Quito (tesis pregrado). Universidad Central de Ecuador, Quito, Ecuador.
- Gaul, P. (2013). La inducción al trabajo como un proceso indispensable para la productividad organizacional. *T&D*, 17-18
- Grados Espinosa, J. A. (2013). Reclutamiento: Selección, contratación e inducción del personal (4a.ed). Mexico, D.F : Editorial el manual moderno.
- GRADOS, J (2012), “Calificación de Méritos”, México: Editorial Trillas, Pág.23
- Harris, J. (2002). Administración de recursos humanos. México: Limusa pag, 79
- IVANCEVICH, J (2011) “Human Resource Management”. México: McGrawHill (Pag. 261)
- Jofre, R. (2012). “Programa de Inducción. ¿Para qué sirve?” Disponible en:
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/inducccion.htm>
- Koontz, H. y Weirhrich, H. (2003). Administración. Una perspectiva global. (12ª edición) México: Mc Graw- Hill (Pag.309)

Landy F. y Conte J. (2005). Psicología industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. México: Mc Graw-Hill Ediciones.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251.

Madera, G., Reyes, A., Castro, N. y Rúa, N. (2014). Proceso de inducción de personal. Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

Meighan, M. (1996). Programa de inducción. Colombia: Legis. Pag, 229

Mondy, W. (2010). Administración de Recursos Humanos. Décimo Primera Edición. México. Pag. 210. Prentice Hall.

Mondy, W. y Noe, R. (2000). Administración de recursos humanos. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Mondy, W. y Noe, R. (2000). Administración de recursos humanos. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica. (Pag.180).

Montejo, A. P. (2009) Evaluación de desempeño laboral. UPIICSA XVII, VII, 50-51

Pineda, H. P. (2000) Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social, Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educar* 27, 2000 119-133

Ríos, A (2013) "Motivación y Emoción." California, Los Ángeles: Editorial McGrawHill (Pag. 54).

Rodríguez, V.J. (2007) Administración Moderna del personal (7 ed.). Mexico. Ixtapaluca: Cosegraf.

Sherman, Bohlander, y Scott (2001), " Administración de Recursos Humanos", 11º edición, México: Thomson.

Schnarch. A. (2016) El Marketing como Estrategia de emprendimiento. Bogotá, Colombia. (1 ed) Ediciones de la U

- Schvarstein, L. (2002). *Psicología Social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Shein, E.H. (1968) *Organizational Socialization and professional of Management*. *Industrial Managenent*, 9, (Winter), 1 -6
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Pagina, 324. Ciudad de México, México: CENGAGE Learning.
- Van Maanen, J., y Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- (https://www.researchgate.net/publication/277588548_Socializacion_Organizacional_la_relevancia_del_Contrato_Psicologico_Un_Sistema_de_Acogida_para_practicas_en_la_mediana_empresa)
- Villegas, J. (1998). *Administración de Personal*. Caracas: Vegas (Pág. 249)
- Wanberg, C.. (2012) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Pagina 268, New York, New York. Oxford University Press , Inc.
- Werther, William. (1995) *Administración de personal y recursos humanos*, Página 230, 4a. Ed. Mc. Graw Hill. México.
- Werther Jr., William B. & Keith Davis. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw-Hill. Pág 231
- Zabala, A. (2008). *Cómo aprender y enseñar competencias*. Editorial GRAÓ, de IRIF,S.L. C! Francesc Tárrega, 32-34, 08027 Barcelona.

Anexos

Anexo 1. Ficha Sociodemográfica

Objetivo: Obtener información que caracterice la población de la investigación, diseño de una propuesta de Onboarding para los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología.

A continuación, encontrará una serie de preguntas, marcar con una X el que corresponda:

Variable	Categoría	Marque con X
Genero	Femenino	
	Masculino	
Edad	20 - 25 años	
	26 - 30 años	
	31 - 35 años	
Ciudad	Bogotá	
	Medellín	
	Manizales	
	Cali	
Nivel Educativo	Técnico	
	Tecnólogo	
	Practicante	
	Pregrado	
	Postgrado	
Tiempo de Antigüedad en meses	1 a 12 meses	
	13 a 24 meses	
	25 a 36 meses	
	36 a 48 meses	
	49 a 61 meses	
Cargos	Dirección - Gerencias	
	Coordinación - Líderes	
	Operativo Sr	
	Operativos Jr	
	Administrativo Sr	
	Administrativo Jr	
Área / Dependencia	Administrativo	
	Comercial	
	Técnico	
Realizo Inducción Corporativa	Si	
	No	

Anexo 2. Inventario de Socialización Organizacional

A continuación, se presentan unos enunciados relacionados con su trabajo dentro de la organización. Por favor léalos atentamente y señale la respuesta que mejor describa su opinión personal. No hay respuestas correctas o incorrectas. Indique su respuesta junto a cada una de las frases marcando con una X.

Pregunta	Respuesta	Marque con X
Considera muy beneficioso recibir un programa de entrenamiento formal al ingresar a la organización.	Si	
	No	
Estoy satisfecho (a) con que todos los miembros nuevos de la organización sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.	Si	
	No	
La formación que he recibido me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo	Si	
	No	
Estoy satisfecho con el tiempo de formación recibida en la organización	Si	
	No	
Mis superiores me han brindado una excelente guía e instrucción	Si	
	No	
Tengo clara la forma de hacer las cosas dentro de la organización	Si	
	No	
Conozco claramente mi papel dentro de la organización	Si	
	No	
Las políticas de la organización son claras	Si	
	No	
Los objetivos de la organización son bien conocidos por todos los miembros de ella	Si	
	No	
Conozco muy bien cómo funciona la organización	Si	
	No	
Los otros miembros de la organización me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo	Si	
	No	
He recibido orientación y consejos de otros miembros con más experiencia	Si	
	No	
Casi todos los miembros de la organización me han dado apoyo personal y moral	Si	
	No	

Mis compañeros me han ayudado a adaptarme a la organización	Si	
	No	
Las relaciones interpersonales entre compañeros son buenas dentro de la organización	Si	
	No	
Puedo saber cómo se desarrolla mi futura carrera profesional dentro de la organización durante los próximos cinco años	Si	
	No	
Las formas para mejorar o ascender profesionalmente en la organización están claramente establecidas	Si	
	No	
Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción dentro de la organización	Si	
	No	
Me gustaría seguir trabajando en esta organización por los próximos (10) años	Si	
	No	
Generalmente se con anticipación cuando voy a recibir un nuevo proyecto o tarea relacionada con mi trabajo	Si	
	No	

Anexo 3. *Carta Aprobación para realizar encuesta*

Bogotá, 22 de junio 2017

Señora
Paula Fernanda Miranda Vargas
Gerente Gestión Humana
Stefanini Informática y Tecnología

Cordial Saludo,

La presente tiene como fin solicitar a usted su apoyo y aprobación para realizar una encuesta sobre Socialización Organizacional, a aproximadamente 300 empleados de Informática y tecnología Stefanini. La misma es parte de mi trabajo de tesis previo a la obtención del título de Magister en Gestión Social Empresarial, de la Universidad Externado de Colombia.

De antemano agradezco su colaboración en este proyecto.

Atentamente,

Francy Natalia Bautista Pulido
CC N 1.032'392.964 de Bogotá
Analista de Gestión Humana
Stefanini Informática y tecnología

Anexo 4. Procedimiento Onboarding Stefanini

Objetivo: El Onboarding Stefanini ha sido diseñado para ayudar a los empleados a realizar con éxito la transición hacia su nuevo rol en la compañía, el cual le permitirá adaptarse a la cultura organizacional y al equipo de trabajo.

PROCESO	DESCRIPCIÓN
<p>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</p>	<p>Generar Orden de Contratación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Con el aval del gerente, se genera en la herramienta designada la solicitud y la información llega al área de Nómina, para la respectiva solicitud de documentos. <p>Módulo de empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El día de la firma del contrato, un analista de R & S, se encarga de acompañar al nuevo empleado en el módulo de empleados para diligenciar datos personales, hoja de vida y subir documentación como diplomas y certificados en la herramienta.
<p>CONTRATACIÓN Y NÓMINA</p>	<p>Firma de Contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El día de la firma del contrato también se deja legalizado el trámite de afiliaciones y se entrega el perfil <p>Informar el nuevo ingreso del Empleado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mediante la lista novedades.personal@stefaninicolombia.com, información que llegara a compras (alistar el carné) e infraestructura para creación de usuario de red y correo electrónico, incorporación en

	<p>las listas de correo correspondiente, acceso a las herramientas solicitadas.</p>
<p>COORDINACIÓN COMPRAS</p>	<p>Entrega Carné y tarjeta de acceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El día anterior al ingreso del profesional, el auxiliar de Compras, entregara a Gestión Humana el listado y los carnés de los nuevos ingresos para entregar en el kit corporativo. ✓ Gestión Humana informara a el auxiliar, que nuevos ingresos van para las sedes para alistar las tarjetas de acceso. <p>Entrega Celular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Esta información la debe enviar el gerente por medio de la plataforma con las especificaciones del plan que se requiera. <p>Entrega Puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Si es para las sedes, se solicitara a las señoras de servicios generales, revisar que el puesto este en adecuadas condiciones para su entrega.
<p>GESTIÓN HUMANA</p>	<p>Correo de Bienvenida:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se envía al profesional una carta donde se notifica la fecha, hora y lugar de ingreso para la Socialización Organizacional con Gestión Humana. <p>Lugar de Integración:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Al llegar el profesional es recibido por la Analista de GH quien le da la Bienvenida, y lo guía a la sala de donde se realizará la Socialización Organizacional. En esta sala el profesional encontrara el kit (bolsa: cuaderno, esfero, mug, pad mouse y carné), carta de bienvenida (2) y firmara listado de asistencia (se debe registrar que se envía al correo de

	<p>cada uno de los profesionales el reglamento interno de trabajo, código de ética y cartilla de SST).</p> <p>Socialización Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Se realiza una actividad de integración, se realiza la Socialización de la organización: historia, organigrama, propósito, misión, visión, Adn, valores y objetivos estratégicos. <p>Capacitación Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Se indica al profesional como ingresar a la plataforma de aprendizaje Moodle con usuario y contraseña.✓ Aquí realizara un recorrido en la plataforma donde encontrara ppt de las áreas de apoyo, misionales y comerciales, finalizando con un cuestionario de los procesos y de satisfacción de la incorporación. Además, el profesional que no puede participar por alguna razón, puede hacer la Socialización y capacitación Organizacional en la plataforma a distancia. <p>Seguimiento 30 días:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Se envía una encuesta virtual cuya finalidad es el seguimiento del proceso de incorporación y acogida, evaluando los procesos por áreas. <p>Seguimiento 90 días:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Se envía una encuesta virtual cuya finalidad es el seguimiento del proceso de incorporación y acogida, adaptación a la Cultura Organizacional y adaptación al cargo.
--	--

<p>COORDINACIÓN DE INFRAESTRUCTURA</p>	<p>Alistar equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todas las solicitudes de recurso de hardware (equipos), para personal nuevo, debe hacerse mínimo con 48 horas corridas. ✓ La información de VPN, licencias, programas a instalar debe llegar desde la orden de contratación esta información la debe generar el gerente. <p>Entrega de equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se entrega al profesional los elementos que se le solicitaron y se firma acata de entrega.
<p>GESTIÓN DEL ÁREA</p>	<p>Padrino:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada líder debe recibir al nuevo miembro del equipo, hacer su presentación y verificar que se realice su respectiva inducción al cargo. <p>Seguimiento 60 días:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se realiza evaluación de periodo inicial cuya finalidad es calificar objetivamente el desarrollo de la labor y la adaptación del funcionario a la empresa, con base en la observación, los hechos, los resultados y el comportamiento del evaluado en el cargo que éste desempeña.

Anexo 5. Manual Estructura Programa Primer Día.

Mi Primer día en Stefanini	
Metodología	<u>Charla:</u> Dentro de la dinámica se dispone de un 50% del tiempo del taller para hablar de conceptos básicos y necesarios del conocimiento, es decir el saber.
	<u>Herramienta Vivencial:</u> Incorpora acciones formativas, que permiten apropiar el conocimiento recibido, es decir el saber hacer, mediante una técnica práctica de intervención.
Objetivo	Integrar a los nuevos colaboradores en escenarios de aprendizaje para promover conocimientos alineados con la cultura de la organización, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades organizacionales.
Estructura	La inducción, se encuentra planteada en (2) dos módulos. Parte I: Integración, Socialización Organizacional. Parte II: Inducción virtual.
Socialización Organizacional	Módulo I
	<u>Llegada de los participantes:</u> Ingreso y registro de asistencia. Se entrega el kit corporativo (bolsa con cuaderno, esfero, pocillo, pad mouse y carné).
	<u>Bienvenida y presentación del facilitador:</u> En este espacio del taller, el facilitador da la bienvenida al equipo y procede con una breve introducción sobre sí mismo (quién los acompañará en el desarrollo del módulo).
	<u>Actividad de inicio (Presentación de los participantes):</u> Se solicitará a los participantes decir su primer (nombre y apellido) a su vez decir una cualidad

que les represente y comience con la inicial del nombre y el apellido. Por ejm: (Natalia Bautista: Soy Noble y Benevolente).

Video de Sensibilización: Que quiero ser cuando grande -

<https://stefanini.com/kickoff2018/video/espanol/>

Socialización Organizacional: Se inicia con la presentación de Stefanini, continuando con la presentación de Stefanini Informática y Tecnología, la presentación de la estructura y los líderes de la organización.

Cuestionario: Se solicita dar respuesta al cuestionario de la primera parte, para validar aspectos a mejorar en el proceso de la inducción.

Refrigerio: Los participantes tendrán un espacio de (15) quince minutos.

Módulo II

Inicio de la temática: Actividad de inicio (yo, tú, él): Se solicita a cada uno de los participantes pensar en tres rasgos propios que le resulten muy importantes en el desarrollo personal y profesional o temas de interés. Por ejemplo: (Soy Natalia y me gustan los retos, el cambio y el cumplimiento de mis tareas). A continuación el segundo de la ronda dice los datos del primero y luego los suyos.

Presentación del Programa: En este espacio, el facilitador dará a conocer el programa de Moodle, estructura y composición para los participantes, así como los objetivos a desarrollar.

Inducción Virtual: Los nuevos colaboradores ingresaran a la plataforma educativa Moodle, con el usuario y contraseña que previamente se ha

	<p>enviado al correo personal. En este módulo encontraran información de las áreas de apoyo de la organización.</p> <p><u>Cuestionario:</u> Se solicita dar respuesta al cuestionario de la segunda parte, para validar aspectos a mejorar en el proceso de la inducción.</p> <p><u>Encuesta de Satisfacción:</u> esta información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de satisfacción que obtuvo frente al proceso de inducción que fue realizado en la organización.</p>
Capacitación o Inducción al cargo	Para validar el correcto proceso de capacitación, se formalizara mediante un formato la entrega de conocimiento de políticas, procedimientos del área y las tareas que se deben realizar para ejecutar de manera eficaz el cargo.
Seguimiento	Para ejecutar un adecuado proceso de integración se va a realizar (2) dos seguimientos a los colaboradores: el primero es a los (30) treinta días, la finalidad del seguimiento es validar el proceso de integración y acogida, desde el proceso de selección y vinculación, hasta el primer día hábil laboral. Y finalmente a los (90) noventa días, lo que se quiere validar en el proceso de incorporación e integración es la adaptación a la cultura y al rol para el cual fue contratado.
Evaluación	La evaluación de medición inicial se debe realizar a los (60) sesenta días el objetivo es calificar el desarrollo de la labor y la adaptación del funcionario a la empresa, con base en la observación, los hechos, los resultados y el comportamiento del evaluado en el cargo que éste desempeña.

Anexo 6. Seguimiento 30 días

Nombre Profesional:		Numero Cédula:
Área:	Célula:	Cargo:
Fecha de Ingreso:		Fecha Seguimiento:
Nombre jefe:		Nombre jefe cliente:
Nombre Evaluador:		Cargo:

La finalidad del seguimiento es validar el proceso de incorporación y acogida, con el fin de facilitar la información necesaria de la organización (estructura propia, organigrama, valores, normas, etc) y el contexto donde va a desempeñar su puesto de trabajo (funciones, tareas, miembros de su equipo, etc). Dentro de su proceso de selección y vinculación:

La finalidad de la evaluación de período inicial y/o periodo funcional es calificar objetivamente el desarrollo de la labor y la adaptación del funcionario a la empresa, con base en la observación, los hechos, los resultados y el comportamiento del evaluado en el cargo que éste desempeña. Esta evaluación debe realizarse con un alto grado de criterio y objetividad, para poder implementar un plan de formación del evaluado.

FACTOR A EVALUAR	PREGUNTA	RPTA	OBSERVACIONES
Reclutamiento y Selección	¿La información brindada para desempeñar su cargo, coincide con su rol actual?	SI NO	
	¿La información suministrada en el proceso de reclutamiento, cumplió con sus expectativas?	SI NO	
Contratación y Nómina	¿Fue clara la información suministrada sobre afiliaciones y pagos?	SI NO	
	¿Se realizó la entrega del contrato?	SI NO	
	¿Se realizó la entrega del perfil?		
Gestión Humana	¿Recibió inducción corporativa?	SI NO	
	¿Tiene clara las políticas generales de la organización?	SI NO	
	¿Conoce los objetivos estratégicos de la organización?	SI NO	
	¿Conoce los beneficios y convenios que otorga la organización?	SI NO	
Infraestructura	¿El día de ingreso, le entregaron las herramientas para trabajar como: el equipo y los periféricos?	SI NO NA	
	¿Tiene accesos y/o permisos para la intranet?	SI NO	
	¿Tiene accesos y/o permisos para la bitácora?	SI NO NA	
	¿Tiene acceso y uso de correo corporativo?	SI NO	
Gestión Área	¿Recibió inducción para desempeñar su cargo?	SI NO	

	¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?	SI NO	
	¿Tiene facilidad de interacción con su líder?	SI NO	
	¿Se le facilita la interacción con los compañeros de trabajo, colaboración?	SI NO	
	¿Se siente adaptado al cliente y/u organización?	SI NO	

Anexo 7. Seguimiento 60 días

Nombre Evaluado:	Cargo:
Numero de Cedula:	Célula:
Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:
Área/ Cliente:	Fecha de Entrega Gestión Humana:
Nombre Evaluador:	Cargo:

La finalidad de la evaluación de período inicial y/o periodo funcional es calificar objetivamente el desarrollo de la labor y la adaptación del funcionario a la empresa, con base en la observación, los hechos, los resultados y el comportamiento del evaluado en el cargo que éste desempeña. Esta evaluación debe realizarse con un alto grado de criterio y objetividad, para poder implementar un plan de formación del evaluado.

El sistema de calificación empleado tiene tres alternativas, desde sobresaliente hasta no satisfactorio, así:

3	Sobresaliente	Supera constantemente las expectativas del nivel requerido. Desempeño que se destaca y produce resultados más allá de lo esperado. Su nivel de competencia es superior y demuestra conocimientos más allá del exigido.
2	Satisfactorio	Está de acuerdo con el nivel requerido, por lo tanto, su desempeño es bueno y aceptable. Cuenta con experiencia y conocimientos adecuados para desempeñar el cargo.
1	No satisfactorio	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no alcanza el nivel requerido. Necesita Plan de Mejoramiento.

Le recomendamos leer detalladamente los factores de evaluación antes de responder:

FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Comprensión de las tareas, procedimientos y técnicas del trabajo.	1 2 3
COMPROMISO EN EL TRABAJO: Cumplimiento de sus deberes sin necesidad de excesivos controles y oportunidad en la entrega de los trabajos.	1 2 3
CALIDAD EN EL TRABAJO: Realiza y entrega sus actividades, con los estándares de calidad definidos por la organización.	1 2 3
INICIATIVA: Capacidad para plantear, analizar y solucionar dificultades relacionadas con su trabajo.	1 2 3
MOTIVACIÓN: Interés por el trabajo y las actividades desarrolladas en el área en la que se desempeña.	1 2 3
ADAPTACIÓN AL CARGO: Se adapta a las situaciones de trabajo, métodos, procedimientos y ambiente en general.	1 2 3

RELACIONES CON SUS SUPERIORES: Facilidad y asertividad de interacción con el jefe.	1	2	3
RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS: Facilidad de interacción con los compañeros de trabajo, se desenvuelve adecuadamente dentro del grupo.	1	2	3
ACTITUD DE SERVICIO: Atiende con eficiencia y efectividad las necesidades de los clientes internos y externos.	1	2	3
RECEPTIVIDAD: Atiende y toma en cuenta las retroalimentaciones que le realiza su jefe inmediato para enriquecer su aprendizaje y generar mejores resultados.	1	2	3
NORMAS: Cumplimiento de las normas y reglas de la compañía. (Reglamento de Trabajo, horario, políticas, etc.)	1	2	3
PRESENTACIÓN PERSONAL: Cumplimiento del Código de Vestimenta de la empresa o empresa cliente y presentación personal acorde con los lineamientos de la organización y su rol.	1	2	3

- Cuáles considera que han sido los principales logros y fortalezas del evaluado en el cargo:

- ¿Considera que hace falta profundizar en algún tema para mejorar su desempeño?

- Considera que el desempeño del evaluado durante el periodo de prueba es:

FAVORABLE _____ DESFAVORABLE _____

- ¿Considera que es la persona adecuada para desempeñar el cargo? SI NO

COMPROMISOS DE TRABAJO:

Evalúe con su colaborador cuales son los compromisos acordados en términos de mejora de su desempeño, y descríbalos en el siguiente cuadro, indicando la fecha en qué estos deben ser cumplidos.

COMPROMISO	FECHA DE CUMPLIMIENTO

Anexo 8. Seguimiento 90 días

Nombre Profesional:	Numero Cédula:
Área:	Célula:
Fecha de Ingreso:	Fecha Seguimiento:
Nombre jefe:	Nombre jefe cliente:
Nombre Evaluador:	Cargo:

La finalidad del seguimiento es validar el proceso de incorporación y acogida del colaborador. A continuación, responderás una encuesta que nos permitirá validar:

Factor	Pregunta	Rpta	Observación
Proceso de Incorporación	¿Se sintió a gusto el primer día en la organización?	SI NO	
	¿Cuenta con el apoyo de su líder, cuando lo requiere?	SI NO	
	¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros, para realizar su labor?	SI NO	
	¿Recibe asesoría o ayuda de los miembros de otras áreas cuando lo solicita?	SI NO	
Adaptación a la cultura Organizacional	¿Comprende claramente la estrategia y los objetivos de la compañía?	SI NO	
	¿Se identifica usted con el propósito de la organización?	SI NO	
	¿Se identifica usted con las actitudes de la organización?	SI NO	
	¿El entorno laboral de la organización, le parece adecuado para desempeñar su cargo?	SI NO	
	¿El espacio asignado para realizar sus actividades es adecuado?	SI NO	
	¿Hay una comunicación afectiva y amigable en tu área?	SI NO	
	¿Recomendaría a un amigo, nuestra organización?	SI NO	
Adaptación al cargo	¿La información brindada para desempeñar su cargo, coincide con su rol actual?	SI NO	
	¿Recibió usted, una adecuada inducción a su cargo?	SI NO	
	¿Recibió usted entrenamiento para su cargo?	SI NO	
	¿Entiende la relación entre su trabajo y los objetivos y metas de la compañía?	SI NO	
	¿Siente usted que el rol que está desempeñando dentro de la compañía, favorece su crecimiento profesional y personal?	SI NO	