



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS**

**Propuesta de mejora en el Proceso de Incorporación de Personal en una
Empresa Metalmeccánica en Lima-Perú**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Arellano Agüero, Abel Andre	0000-0001-6878-2983
Farfan Palomino, Angel David	0000-0001-9758-3748

ASESOR(ES)

Llanos Tarazona, Sandra Jesús	0009-0004-0225-0334
-------------------------------	---------------------

Lima, 10 de noviembre de 2023

Dedicatoria

A mi madre Amparo y a mi hija Almendra, que son mi mayor motivación en todo momento.

Ángel David Farfán

A mis padres Maggally y Abilio, a mi abuela Esther y mi tía Rebeca, que son el motor en mi vida.

Abel André Arellano

Agradecimientos

A nuestros seres queridos por su incondicional apoyo, sobre todo en los momentos más retadores de esta etapa de la vida.

A nuestra asesora Sandra Llanos, que nos brindó su apoyo y experiencia académica para la realización de este trabajo.

Resumen

La efectiva incorporación de nuevos empleados es un proceso crítico para el éxito en las organizaciones, especialmente en el sector metalmecánico, donde la precisión y la seguridad son fundamentales. Este estudio se focaliza en la identificación y propuesta de mejora en el proceso de incorporación de personal en una empresa metalmecánica.

Mediante entrevistas a empleados actuales, se recogió percepciones sobre el proceso de incorporación actual, revelando áreas de mejora significativas. Los principales desafíos identificados encontrados son la falta de un programa de incorporación estructurado, herramientas insuficientes y la ausencia de un proceso de inducción adecuados.

La propuesta de mejora consiste en la implementación de un área de incorporación (reclutamiento y selección) que permita identificar candidatos potenciales que se ajusten a los objetivos organizacionales. Además, se sugiere establecer un sistema ágil de inducción para facilitar la adaptación de los nuevos empleados y la transferencia de conocimientos. Se espera que la implementación de esta alternativa reduzca costos de contratación, rotación de personal, reducción en los tiempos de adaptación, un aumento en la productividad y una disminución de los incidentes de trabajo. Esto, a su vez, contribuirá a la competitividad y la eficiencia de la empresa metalmecánica.

Esta propuesta no solo beneficia a la empresa en cuestión, sino que también ofrece un modelo valioso para la mejora del proceso de incorporación en empresas similares del sector, enfatizando la importancia de una transición efectiva y segura para los nuevos empleados en la industria metalmecánica, así como la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Palabras clave: Selección, reclutamiento, incorporación, personal, retención

Abstract

The effective onboarding of new employees is a critical process for success in organizations, especially in the metal mechanics sector, where precision and safety are fundamental. This study focuses on identifying and proposing improvements in the onboarding process in a metal mechanics company.

Through interviews with current employees, perceptions of the current onboarding process were gathered, revealing significant areas for improvement. The main challenges identified include the lack of a structured onboarding program, insufficient tools, and the absence of suitable induction processes.

The improvement proposal involves the implementation of an onboarding department (recruitment and selection) aimed at identifying potential candidates that align with organizational objectives. Additionally, it is suggested to establish an efficient induction system to facilitate the adaptation of new employees and knowledge transfer. It is expected that the implementation of this alternative will reduce hiring costs, staff turnover, decrease adaptation times, increase productivity, and reduce workplace incidents. This, in turn, will contribute to the competitiveness and efficiency of the metal mechanic company.

This proposal benefits not only the company at hand but also offers a valuable model for improving the onboarding process in similar sector companies, emphasizing the importance of an effective and safe transition for new employees in the metal mechanics industry, as well as the long-term sustainability of the business.

Keywords: Selection, recruitment, onboarding, personnel, retention.

u201711831_Angel David Farfan Palomino_Propuesta de mejora en el Proceso de Incorporación de Personal en una Empresa Metalmeccánica en Lima-Perú

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	3%
2	sni.org.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac Trabajo del estudiante	<1%
7	qdoc.tips Fuente de Internet	<1%
8	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Tabla de contenido

Introducción	10
Capítulo I.....	11
1.1 Contexto de la Organización.....	11
1.1.1 Aspectos Económicos.....	11
1.1.2 Aspectos Sociales	11
1.1.3 Aspectos Culturales	11
1.1.4 Aspectos Políticos	11
1.2 Descripción de la Organización	11
1.2.1 Actividades relevantes.....	11
1.2.2 Planeamiento Estratégico (misión, visión, principios, valores).....	12
1.2.3 Posicionamiento en el sector	12
1.2.4 Certificaciones y reconocimiento	12
1.2.5 Información financiera relevante.....	12
1.2.6 Otros detalles relevantes.....	12
1.3 Diagnóstico de la situación problemática	12
1.3.1 Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática.....	12
1.3.2 Descripción en detalle la situación problemática abordada.....	12
1.3.3 Elementos clave de la situación problemática.....	13
1.3.4 Información relevante que respalden la existencia y relevancia del problema.....	13
1.3.5 Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática	13
Capítulo 2	14
2.1. Marco teórico-conceptual	14
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática	14
2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática.....	15
2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.....	15
2.1.4. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio	16

2.1.5. Enfoque metodológico.....	16
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática	17
2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos.....	17
2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.	17
2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática	18
2.4. Alternativas propuestas.....	18
2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática	18
2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas	18
2.4.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización.....	18
Capítulo 3	20
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas	20
3.1.1. Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa.....	20
3.1.1.1. Viabilidad	20
3.1.1.2. Impacto en la organización	20
3.1.1.3. Costos y recursos.....	21
3.1.1.4. Plazos	21
3.1.1.5. Otras consideraciones relevantes	21
3.2. Justificación de la alternativa elegida	21
3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización	21
3.2.2. Factibilidad y viabilidad.....	22
3.2.2.1. Recursos necesarios.....	22
3.2.2.2. Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa	22
3.2.2.3. Beneficios y resultados esperados.....	22
3.2.2.4. Sostenibilidad y efectos a largo plazo	22
3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	23
3.3.1. Análisis de la solución a la situación problemática en relación con los antecedentes, teorías/modelos propuestos.....	23
3.4. Implicancias de la decisión en la organización.....	23

3.4.1. Implicancia operativa	24
3.4.2. Implicancia administrativa	24
3.4.3. Implicancia financiera	24
3.4.4. Otras implicancias relevantes	24
3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.	24
Conclusiones.....	25
Anexos.....	26
Referencias	29

Introducción

En el campo de la Administración de los Recursos Humanos, el presente trabajo de suficiencia profesional trata sobre implementación del proceso de incorporación de colaboradores en empresa Metalmecánica. Esta investigación tiene como objetivo demostrar que un proceso de incorporación planificado y estructurado contribuye por un lado al logro de los objetivos organizacionales y por otro lado al logro de los objetivos laborales de los colaboradores.

El proceso de incorporación, al que haremos referencia en el presente trabajo, comprende las etapas referidas al reclutamiento y selección, así como la etapa de inducción a la empresa. En el primer capítulo, se presenta una breve descripción de la organización, para luego dar a conocer la problemática de la empresa Metalmecánica, respecto a la implementación del proceso de incorporación de personas. En el segundo capítulo, se aborda el marco teórico, en el que se enmarca la situación problemática, haciendo referencia a antecedentes de investigaciones y teorías que están relacionadas al tema; en el mismo capítulo se presentarán las alternativas propuestas para dar respuesta a la situación problemática detectada. Finalmente, en el tercer capítulo, luego de un análisis se elige la alternativa a implementar, considerando sus implicancias para la organización.

La metodología aplicada al presente estudio es de tipo cualitativa descriptiva-estudio de caso. En primer lugar, se revisará los archivos documentarios y análisis de indicadores de gestión y, en segundo lugar, se utilizará la metodología cualitativa, con la finalidad de conocer las percepciones que tiene el personal sobre el proceso de incorporación de colaboradores para definir las alternativas de respuesta frente a la situación problemática.

Luego del análisis realizado, se concluye que el proceso de incorporación debe ser planificado y estructurado de manera integral; si bien el rubro metalmecánico valora otros aspectos en el momento de definir la contratación de personas, contar con un proceso estructurado, permitirá hacer una selección de los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo con principios bien inculcados como la responsabilidad y puntualidad; y así lograr que se adecuen de la mejor forma a la cultura de la empresa.

Capítulo I

1.1 Contexto de la Organización

1.1.1 Aspectos Económicos

De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (2023):

Las divisiones productivas que se presentan a continuación lograron un desempeño creciente: Fabricación de maquinaria y equipo No Clasificados Previamente (n.c.p). (43,1%), en virtud del aumento de la producción de maquinaria de uso especial; fabricación de metales comunes (5,5%), destacando los productos primarios de metales preciosos y no ferrosos, y reparación e instalación de la maquinaria y equipo (4,9%), gracias al incremento en la reparación de productos. (p. 51)

El crecimiento en la fabricación de maquinaria y equipo, así como la fabricación de metales comunes y la reparación de productos como componentes para maquinaria industrial, impacta positivamente a la organización; debido a que se reduce la posibilidad de escases de materia prima (metales) para su producción.

1.1.2 Aspectos Sociales

Como sostiene Espinosa (2020). “las medianas y pequeñas empresas metalmeccánicas no cuentan con la capacidad técnica, administrativa y financiera, y adicionalmente desconocen metodologías o guías para articular sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en un sistema, estrategia o modelo de gestión” (p. 21), esto se debe a que gran parte de las empresas del rubro metalmeccánico se enfoca en los resultados de sus productos terminados.

1.1.3 Aspectos Culturales

En cuanto al aspecto cultural, la ciudad capital ha sido desbordada por diversas olas de inmigración, produciendo una diversa pluriculturalidad, construyendo nuevos hábitos, costumbres y prácticas, de acuerdo con la Defensoría del Pueblo. (s.f.). Es de importancia mencionar que esta gran cantidad de inmigrantes suponen un crecimiento en el capital humano, lo que refiere que las empresas podrán aprovechar esta alta oferta.

1.1.4 Aspectos Políticos

Como expresa Perea (2023) “La gran cantidad de conflictos sociales e incertidumbre en el espacio político impactará negativamente en El Estado y sector privado, postergando proyectos que se verán reflejados en menor gasto de consumo y menor inversión” (párr. 6). En ese sentido, las mineras o refinerías de metales que son los principales clientes de Metalmeccánica ven con peligro sus inversiones optando por retirarse del mercado peruano, impactando directamente en la economía de la empresa.

1.2 Descripción de la Organización

1.2.1 Actividades relevantes

La empresa Metalmeccánica, tiene 23 años de experiencia en el mercado, pertenece al rubro industrial metal meccánica, su sede principal se encuentra ubicada en el Cercado de Lima. Está dedicada a la fabricación, reparación, comercialización y distribución de repuestos para máquinas industriales. Asimismo, la empresa brinda asesorías a clientes

como mineras y refinerías que requieren resolver problemas productivos y técnicos, en los rubros de la producción a escala industrial.

1.2.2 Planeamiento Estratégico (misión, visión, principios, valores)

Misión. Atender y solucionar las necesidades de nuestros clientes, brindándole a nuestros colaboradores oportunidades para su desarrollo, realización personal y grato ambiente laboral.

Visión. Para el 2030, ser una de las principales empresas peruanas en fabricación y reparación de componentes en el área de metalmecánica.

Valores. Responsabilidad, servicio, compromiso y superación.

1.2.3 Posicionamiento en el sector

Según el Top 20 de empresas del sector metalmecánico, la lideran Centelsa Perú S.A.C., INDECO, METALPREN S.A., etc. Sin embargo, Metalmecánica no logra figurar en el ranking, así como otras MYPES, debido a que se encuentra en crecimiento.

1.2.4 Certificaciones y reconocimiento

Por el momento, la organización no cuenta con certificaciones y/o reconocimientos.

1.2.5 Información financiera relevante

En el año 2021 la empresa obtuvo un total de ingresos netos de S/. 6,299,167 y en el 2022 de S/.6,316,626, casi manteniendo el mismo nivel de ingresos. En el 2021 S/.10,089,691 en total de activos netos y en el 2022 S/.11,142,223. El capital social se mantuvo en el 2021 y 2022 en S/.3,027,300. Para finalizar en el 2021 en resultado bruto (utilidad o pérdida) un total de S/.1,843,806 y en el 2022 S/.1,724,331. Esto es debido a que en el año 2020 la empresa se fue beneficiada por el crédito Reactiva.

1.2.6 Otros detalles relevantes

Todo material residual reciclable, no reciclaje y contaminante, es encargado a una empresa especialista en tratamiento de residuos de aceites y virutas metálicas, para su manipulación y tratamiento. La organización cuenta con 40 colaboradores en planilla incluido un encargado en el área de Recursos Humanos. Se aperturará de una segunda planta de producción para el segundo semestre del año 2024 en el distrito de Los Olivos.

1.3 Diagnóstico de la situación problemática

1.3.1 Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática

Las áreas involucradas, son las áreas de Producción y Recursos Humanos. En el área de Producción, que es el corazón de la empresa, se realiza todo lo relacionado a reparación y fabricación de componentes de maquinaria industrial. Por el lado de Recursos Humanos, se encarga del proceso de incorporación de colaboradores, así como gestión de nóminas, realización de contratos, desarrollo de actividades recreativas y otros.

1.3.2 Descripción en detalle la situación problemática abordada

De acuerdo con Chiavenato (2019, p.137) afirma que “la selección es un proceso de decisión, con base de datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización al largo plazo”. En otros términos, la función del

proceso de selección tiene la misión de contratar candidatos adecuados para conservar o mejorar la eficiencia de la organización.

La empresa Metalmecánica no cuenta con un proceso de incorporación estructurado, en el que exista una metodología, recursos y herramientas para lograr la eficiencia; trayendo como consecuencia incidencias en la producción reflejadas en mermas (componentes de maquinaria industrial rechazados), y por lo tanto en la ejecución de cláusulas de no cumplimiento por parte de los clientes. Por otro lado, no contar con candidatos idóneos e identificados con la empresa, incide en el nivel de ausentismo.

1.3.3 Elementos clave de la situación problemática

Incidencias en la producción como mermas, accidentes laborales, mala manipulación de equipos de producción. El ausentismo, como los retrasos en los trabajos y horas extra. Las actividades de reclutamiento, selección e inducción. Los costos de selección como los portales de empleo, encargado de Recursos Humanos y pruebas adicionales.

1.3.4 Información relevante que respalden la existencia y relevancia del problema

Se citan algunos casos más comunes, en los que se dan errores en la operación:

Asignación de tareas, presenta errores por distracción o ausencias durante el proceso, lo que trae como consecuencia el rechazo del componente. Apuro de los operarios en culminar una fabricación, sin antes verificar que la herramienta de la máquina estuviera colocada de manera correcta, lo que lleva a que las piezas tengan irregularidades al momento de pasar por la revisión por el área de calidad. Falta de fluides en la producción de trabajos programados por la atención exclusiva a emergencias. Las emergencias son trabajos que ingresan para su atención inmediata y su pronta culminación; en muchas ocasiones los operarios no saben manejar los niveles de presión que esto implica. El ausentismo trae como consecuencia la carga laboral extra para los demás operarios, esto conlleva a que realicen horas extra o hasta realizar turnos de amanecida.

Ausentismo: El presente cuadro refleja el índice de ausentismo durante los nueve meses del año 2023, teniendo como promedio 4.6% de ausentismo de los colaboradores. **Anexo 1**

1.3.5 Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática

Para esta investigación se consultaron diversas tesis referidas a la mejora en el proceso de incorporación, artículos de investigación relacionados a la metalmecánica como Diametral, revistas especializadas en el rubro metalmecánico, así como Interempresas y La Cámara, herramientas de búsqueda de información académica como son Google Académico y repositorios de universidades.

Capítulo 2

2.1. Marco teórico-conceptual

La incorporación de personal es uno de los procesos más importantes en una organización porque proporciona suficiente personal con las habilidades requeridas para mantener o mejorar la eficiencia operativa, la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. Un proceso de incorporación de colaboradores adecuado no solo ayuda al ingreso de nuevos talentos, sino que también contribuye en asegurar una fuerza laboral productiva y comprometida con los objetivos estratégicos de la organización.

2.1.1. *Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática*

Algunos antecedentes relevantes incluyen:

- Estudios que destacan la importancia de una incorporación efectiva en la retención de empleados y la productividad (Bauer et al., 2007; Saks & Gruman, 2014). El objetivo es encontrar relación de cómo la calidad de incorporación de nuevos ingresos influye en la satisfacción laboral y cómo se relaciona con la productividad en el largo plazo y el desempeño laboral. Los instrumentos utilizados fueron encuestas y cuestionarios a los nuevos para conocer su percepción sobre el proceso de incorporación. El hallazgo del estudio fue relacionar que un proceso de incorporación de calidad influye en una mejor disposición de permanecer en la empresa, así como mejores desempeños. Se concluyó que un proceso de calidad en la incorporación mejora los indicadores de retención y la satisfacción.
- Investigaciones que sugieren la influencia de la cultura organizacional en el proceso de incorporación (Cable & Parsons, 2001). Tuvo como objetivo proponer la investigación de cómo la cultura de la organización impacta en el proceso de incorporación, enfatizando en la adaptación y retención. Los instrumentos utilizados fueron encuestas al personal, así como la revisión de manuales, políticas, y cuestionarios. Los hallazgos fueron que los colaboradores que se sentían identificados tenían una fácil adaptación a la empresa en el corto plazo. Se concluye que la cultura es importante en el proceso de incorporación.
- Estudio sobre los antecedentes y consecuencias del ausentismo laboral (Ybema et al., 2010). Tuvo como objetivo examinar en un periodo de cuatro años, la interrelación del ausentismo de los trabajadores, la satisfacción y el agotamiento. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios completados por 844 colaboradores de 34 compañías. El cuestionario incluyó preguntas sobre condiciones generales de trabajo, demandas físicas y sociales, satisfacción y salud. Se encontró que una menor satisfacción aumentará de manera recurrente la frecuencia de ausencias al trabajo, así como su aumento progresivo por año.
- Estudios sobre la preferencia por similitud en los procesos de selección de personal (Cox, 1994). Se demuestra la existencia de preferencias hacia candidatos que cuentan con rasgos similares a los que tienen los reclutadores o seleccionadores, generando un sesgo que perjudica a la organización. Los instrumentos utilizados se dieron a través de encuestas y experimentos en los procesos de selección. Se encontró que tanto

reclutadores como seleccionadores con mucha frecuencia mostraban una inclinación o preferencia por postulantes que coincidían con sus características personales. Como conclusión, esto puede llevar a un sesgo que impacte en la diversidad e inclusión en el personal.

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática

- **Incorporación de personal.** Como afirman Mathis et al. (2017) “es un proceso sistemático y planificado de recibir, orientar, entrenar y socializar a nuevos empleados dentro de una organización” (p. 194). Este concepto implica al proceso de incorporar a nuevos empleados en la organización, que cuentan con habilidades idóneas.
- **Reclutamiento.** Como plantea Chiavenato (2011), “es un conjunto de técnicas que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 128). Es decir, es el proceso que consiste en atraer talentos para ocupar un cargo en la organización, por eso es de importancia tener implementado este proceso.
- **Selección.** En las palabras de Chiavenato (2011), “la selección busca entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o mejorar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p. 144). Es proceso de escoger al talento idóneo según criterios preestablecidos para que ocupe un puesto de trabajo.
- **Inducción.** Según Chiavenato (2011), “la inducción es un programa intensivo de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización” (p. 167). Se instruye a los nuevos sobre historia, estructura y cultura de la organización, con el propósito de agilizar su adaptación.
- **Productividad.** Según D'Alessio (2008, p. 244), “La productividad es un ratio que compara los resultados obtenidos con relación a los recursos usados”.
- **Ausentismo.** De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), “consideran el ausentismo laboral como la falta de asistencia al trabajo” (p. 471). Es decir, la ausencia no planificada de los colaboradores en los días laborables, debido a diversos motivos, generando costos y baja productividad.
- **Satisfacción laboral.** Empleando las palabras de Robbins y Coulter (2014) “se refiere a la actitud general de un empleado hacia su empleo” (p. 471). En ese sentido, la empresa que tenga un personal satisfecho tendrá una producción más eficiente y rentable.

2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática

Teoría del Ajuste Persona-Trabajo. Propone que la adaptación efectiva de un individuo a su trabajo y organización conduce a un mayor rendimiento y satisfacción (Kristof-Brown et al., 2005). Se centra en la relación que existe entre las características de los individuos y los requisitos de los puestos de trabajo, influyendo en el reclutamiento, selección, satisfacción laboral y compromiso.

Modelos de Evitación Laboral (Nicholson et al., 1976). Son marcos teóricos usados para analizar y comprender factores que desencadenan comportamientos

absentistas. Da una perspectiva sobre como los trabajadores son influenciados por factores específicos.

Modelo de Ajuste de Empleado-Organización. Analiza la relación entre el empleado y la empresa en términos de su misión-visión, objetivos y compromiso (Meyer & Allen, 1991). Se basa en la premisa que los colaboradores más identificados con los valores y objetivos organizacionales son más propensos a continuar en la empresa.

Modelo de la efectividad organizacional. Plantea la idea que las empresas que dirigen sus esfuerzos en mejorar las condiciones de trabajo alcanzan a reducir el ausentismo (Pfeffer, 1998). Un clima laboral óptimo y bien dirigido, promueve la satisfacción de los colaboradores y aumenta el compromiso.

2.1.4. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio

La aplicación de las teorías y modelos propuestos, serán herramientas para analizar la actualidad de la empresa Metalmecánica, determinando la existencia de limitaciones en el proceso productivo, y darán a conocer las brechas en el proceso de incorporación y posibles oportunidades de mejora. La teoría del Ajuste Persona-Trabajo es una referencia para aplicar en el proceso de reclutamiento e incluso la selección. Según Chiavenato (2011), “el reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mientras que la selección escoger candidatos reclutados que tenga mayor posibilidad de adaptación” (p.238). En resumen, el ajuste hace referencia cuando las necesidades del posible seleccionado son satisfechas por las condiciones del puesto. Los modelos de Evitación laboral, nos da una vista sobre como la poca valoración del trabajo aumenta los niveles de absentismo, que se puede originar porque no hay un sistema adecuado para captar candidatos idóneos. Por ello, es de suma importancia contar con un proceso apropiado de inducción, como afirma Chiavenato (2019), “que tiene como objeto que se empapen con los valores, normas y pautas necesarias e imprescindibles para un buen desempeño en sus puestos” (p. 189). Actualmente el área de Recursos Humanos no está considerando los perfiles que se ajusten a las necesidades de las diversas áreas. Respecto al modelo del ajuste Empleado-Organización, enfoca cómo los objetivos y valores de la empresa, influyen en el compromiso para permanecer más tiempo en la empresa.

Finalmente, el Modelo de Efectividad organizacional, sostiene que las empresas que generan un impacto positivo a través de las condiciones laborales verán reducidos sus indicadores de ausentismo e incrementar la retención. Si bien las condiciones de trabajo determinadas para los candidatos no son fijadas por el área de Recursos Humanos, esta tiene la oportunidad de conocer la brecha que existe entre las expectativas iniciales del candidato y las condiciones reales del puesto de trabajo, de tal manera que pueden identificar a las personas que estén insatisfechas con las actividades que deben de desarrollar; por lo tanto, pueda mermar su desempeño y productividad.

2.1.5. Enfoque metodológico

La metodología cuantitativa recopila las propias palabras de los individuos, ya sean habladas o escritas y las conductas observables, no recurren a la cuantificación. El enfoque metodológico para abordar la situación problemática tratada en el presente trabajo incluye el método cualitativo descriptivos-estudio de caso. Se aplicaron entrevistas a expertos. Fue aplicada al jefe de Planta, Contador General y la Encarga de Recursos Humanos, con el propósito de recolectar la percepción. Se elaboró una guía de

entrevistas que consta de 10 preguntas y donde se abordó los temas de inducción, productividad, satisfacción laboral y motivación. **Anexo 2**

Se registraron los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos, donde se evidencia las diversas respuestas de cada uno de ellos. **Anexo 3**

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos

La empresa Metalmecánica no cuenta con un proceso integral de incorporación de colaboradores, debido a la falta de enfoque de la dirección de la empresa para la profesionalización del área de Recursos Humanos.

Uno de los factores internos es que la empresa no cuenta con procesos documentados de incorporación de personal, no cuenta con un personal idóneo en recursos humanos y falta de presupuesto para profesionalizar los procesos que permitirían adecuarnos a las nuevas tendencias en recursos humanos.

Respecto a los factores externos, la cultura del rubro metalmeccánico da importancia al enfoque de los objetivos por resultados, midiendo la cultura con utilidad y productividad. Las consecuencias que generadas son la baja productividad, el ausentismo y la insatisfacción.

2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización

La baja productividad se da porque no se selecciona al personal que cuente con el perfil requerido, puede cumplir con los requisitos técnicos, pero no se evalúa las cualidades que harían que este nuevo ingreso sea el que busca la empresa. El ausentismo, como se mencionó anteriormente, es la consecuencia de no brindar una inducción adecuado al equipo de trabajo, se debe de entrenar y acompañar a cada candidato del área de producción para la buena adecuación a su puesto de trabajo. La insatisfacción, es producto que en los procesos de reclutamiento y selección se presentan determinadas condiciones y/o beneficios a los candidatos, pero que muchas veces distan de lo otorgado una vez que se incorporan, en consecuencia, se produce insatisfacción en los colaboradores y por ende un bajo rendimiento.

Esto nos trae como consecuencia los retornos de trabajos finalizados en donde se encontraron fallas. Incurriendo en gastos para la empresa, debido a que esta tiene que volver a fabricar los componentes haciendo uso de la garantía.

2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.

Abordar el proceso de incorporación es de importancia para lograr objetivos a largo plazo. Uno de ellos es la visión de alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado, recurriendo a la renovación del parque industrial de la empresa de manera progresiva y mejorar los estándares de calidad de nuestros productos. Por eso, es importante que el proceso de incorporación este diseñado para sumar candidatos idóneos para afrontar este reto trazado a nivel tecnológico. En síntesis, el abordar la problemática, impacta en aspectos claves relacionados como la retención, productividad e incidencias.

- Un proceso adecuado influirá en la reducción de costos. Es decir, si los trabajadores desde principio se sienten identificados con la empresa a través de un proceso de inducción tendrán un mejor compromiso.

- Un proceso estructurado de incorporación facilita los objetivos de expansión y crecimiento de la empresa. Esto permite el desarrollo de nuevas unidades de negocio o proyectos en la industria. Debido a la apertura de una nueva planta de producción, se implementarán nuevas líneas de negocios, como portafolios de productos necesitando personal adecuado para cubrir ese proyecto.
- Un proceso óptimo de incorporación ayuda a reducir la probabilidad de errores y accidentes en el trabajo, debido a que deben garantizar que los nuevos ingresos conozcan sobre los procedimientos de seguridad y políticas internas.

2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

El Área de Producción es quien está directamente relacionada a esta problemática ya que cuenta con más personal y, por ende, el personal productivo es quien presenta una mayor tasa de ausentismo en comparación al área administrativa. A su vez, es la que requiere de que el proceso de incorporación sea más exhaustivo por el mismo hecho de que ahí se encuentra más variedad de perfiles. También se incluye al **Área de Recursos Humanos** debido a que, es la que se encarga de atraer y seleccionar al talento, más no de realizar una filtración adecuada para brindar alternativas de candidatos óptimos para el puesto requerido. Esto se debe a que no existe un especialista en reclutamiento y selección que apoye en este proceso, y así lograr ser más eficientes al momento de incorporar un nuevo personal.

2.4. Alternativas propuestas

2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

Las áreas de Recursos Humanos y Producción son las más afectadas por la situación problemática abordada, que es la falta de un proceso de incorporación.

El no contar con un proceso adecuado de incorporación de personas, impacta de manera negativa al área de Producción, ya que al optar por un perfil que no ha sido procesado y filtrado adecuadamente, tiene como consecuencia una baja productividad.

El área de recursos humanos tiene que lidiar con las distintas incidencias ocasionadas por el ausentismo que se presenta de manera continua en la empresa. Esto es consecuencia de la falta de un proceso de incorporación idóneo, trayendo como consecuencia gastos administrativos.

2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

Finanzas, es el área encargada de brindar el capital para las distintas áreas. Es quien se ocupa de los gastos cuando ocurre las incidencias en producción trabajando de la mano con el área de Contabilidad. Ventas, resulta afectada con la baja productividad y pérdidas clientes de su cartera.

2.4.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

Como primera opción contar con un equipo de incorporación, que a largo plazo sería un beneficio destacable; debido a que se tiene planes de expansión en Lima Norte. Como segunda opción se plantea la tercerización del proceso de incorporación, que tiene la ventaja de ser la más ágil y con experiencia. Como tercera alternativa esta la adquisición de un software de incorporación de personal, que resulta eficiente con relación a la carga operativa y obtención de información de manera precisa.

Las alternativas propuestas están relacionadas y alineadas con la misión de la empresa Metalmecánica, que apunta a brindar condiciones de calidad y desarrollo a los colaboradores.

Capítulo 3

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

Tabla 1.

Análisis comparativo de las alternativas propuestas

Creación de área en Incorporación de personal		Tercerización del proceso de incorporación		Adquisición de software de incorporación de personal	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Control total del proceso	Implica costos fijos	Agilidad en el proceso	Desconocimiento de la interna de la empresa	Mayor eficiencia	Supone una inversión costosa
Conocimiento de las necesidades de la empresa	Curva de aprendizaje	Experiencia en el servicio		Brinda datos y análisis en tiempo real	Requiere personal capacitado para mantenimiento
Adaptación al entorno de la empresa y sector		Reduce costos fijos			Costo adicional para encargado de la inducción

Fuente: elaboración propia

Nota. esta tabla muestra las ventajas y desventajas de las tres alternativas propuestas

3.1.1. Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

3.1.1.1. Viabilidad

- **Crear un área de Incorporación.** Está sujeta a los planes a mediano plazo, ya que un área de incorporación resulta muy conveniente para las demás áreas.
- **Tercerización.** Es viable desde la perspectiva de la Gerencia General, debido a que esta reduce costos.
- **Adquisición de software de reclutamiento y selección.** Supone una inversión tanto en compra del software como capacitación a personal que se hará cargo de las operaciones.

3.1.1.2. Impacto en la organización

- **Crear un área de Incorporación.** Esta alternativa principalmente es mayor control y personalización del proceso, debido a que pueden estructurar programas de incorporación de manera específica para las necesidades actuales y futuras de la empresa, Asimismo, la adaptabilidad del equipo especializado es importante en un proceso tan crítico que demanda cada vez mayor control sobre las necesidades cambiantes.
- **Tercerización.** Tiene como enfoque brindar su experiencia y agilidad en el proceso, debido a que cuentan con altos estándares y comprobados que vuelven más ágiles sus actividades. Respecto a los costos, está muy orientado al tamaño de la empresa, pero como impacto positivo es la reducción de carga operativa.
- **Adquisición de software de reclutamiento y selección.** El impacto positivo en la organización va por el lado de la automatización de gran parte del proceso generando eficiencias. Asimismo, puede generar la trazabilidad del desempeño.

3.1.1.3. Costos y recursos

- **Creación del área especializada en Incorporación:** Estará integrado por dos personas, un responsable de RR.HH. y un especialista en selección, cuya remuneración total será de s/.6,200. Para la creación del equipo, se considera un presupuesto equivalente 1% del neto de las utilidades del último año.
- **Tercerización:** Consideramos un equivalente al 1% del neto de las utilidades. Incluye costos por cada puesto seleccionado e incorporado a la empresa.
- **Adquisición de software de reclutamiento y selección:** Es el equivalente al 1.5% del neto de las utilidades. Esta adquisición conlleva la contratación de un personal que se encargue de software y le brinde el mantenimiento respectivo.

3.1.1.4. Plazos

- **Creación del área especializada en Incorporación de personal:** Un plazo estimado de 6 meses.
- **Tercerización:** Un plazo estimado de 3 meses.
- **Adquisición de software de reclutamiento y selección:** Un plazo estimado de 1 año.

Anexo 4

3.1.1.5. Otras consideraciones relevantes

La alternativa del área especializada supone la habilitación de espacio para el desarrollo óptimo de las labores de RR.HH. En los casos de las alternativas de tercerización y adquisición de software, estarán sujetas a negociaciones y especificaciones.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

La alternativa elegida es la creación del área de incorporación de personal; la cual se justifica por la facultad de mejorar la calidad de la contratación, reducción en la rotación de personal, un aumento en la eficiencia, alineación de los nuevos empleados a la cultura y procedimientos, que resumido, contribuyen a la sostenibilidad y mayor éxito en el largo plazo de la empresa. Además, debido a que la organización se encuentra en proceso de crecimiento en el sector norte de la capital (apertura de una segunda planta de producción), se puede aplicar de manera inmediata a esta nueva sede porque se requerirán nuevos ingresos, por lo cual es de suma importancia para el inicio de operaciones. Respecto a los beneficios que trae la alternativa seleccionada, la apertura de un área de incorporación nos permitirá llevar a cabo distintos procesos con mayor efectividad, desde la atracción de talento a través de bolsas de trabajo hasta la inducción de un nuevo ingreso. Como afirman Robbins y Coulter (2014), “la planeación de Recursos Humanos es el proceso de asegurar y contar con el número adecuado de personas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos” (p. 210). Dicho brevemente, evitará que haya una abundancia de personal o se dé la escasez repentina de operarios idóneos.

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

La propuesta tiene como enfoque llevar un proceso de incorporación, que alcance estándares de calidad que permitan a la organización alcanzar objetivos propuestos. Dentro de la misión, apuntan a que todo colaborador cuenta con un ambiente laboral óptimo y oportunidades de crecimiento. Al mismo tiempo, mantener los costos controlados respecto a contratación y rotación, lo que impacta directamente en los estados

financieros. Por tanto, la creación de un área especializada es un paso clave para el éxito al largo plazo, impulsando el compromiso, facilitando el talento humano idóneo.

3.2.2. *Factibilidad y viabilidad*

3.2.2.1. Recursos necesarios

Entre los recursos indispensables están: el responsable de Recursos Humanos y un especialista en selección. Conlleva una inversión del 1% del neto de las utilidades del año anterior, equipo tecnológico, software, smartphones y un espacio físico.

3.2.2.2. Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa

La organización se encuentra en la capacidad financiera para poder concretar la implementación de un área de incorporación. A pesar de haber sufrido un duro golpe en tiempo de la COVID-19, supo mantenerse estable en los años posteriores. Esto es debido a la ayuda del gobierno a la capacidad de sus profesionales para gestionar la organización.

3.2.2.3. Beneficios y resultados esperados

Al implementar la alternativa de crear un área de Incorporación de Personal (reclutamiento, selección e inducción) proceso crítico en la gestión de los Recursos Humanos, trae consigo importantes beneficios y resultados significativos.

Aumentar la productividad. un proceso estructurado reduce la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores, lo que permite una rápida contribución de sus habilidades a los objetivos de la organización.

Contribuye a la reducción de la tasa de ausentismo. un proceso de incorporación adecuado, donde incluya una inducción óptima, creará una identidad del colaborador con la empresa

Impulsar la satisfacción del trabajador. un proceso centrado en las expectativas y necesidades de los trabajadores aporte a la mejora de la satisfacción y desempeño.

Mejorar la retención de los trabajadores. un proceso de incorporación de calidad ayuda a los nuevos ingresos a sentirse comprometidos y valorados desde el primer contacto, lo que aumenta la retención en un largo plazo.

Reducir costos. un proceso de incorporación reduce los índices de rotación, ausentismo y costos que estén relacionados con la contratación y adiestramiento constante.

Es importante mencionar que la tarea del equipo que liderará este proceso tiene como propósito identificar al personal adecuado para la empresa. A su vez, evidenciar resultados positivos en los índices de productividad y ausentismo. Esto traería una reducción de costos tanto por el lado de áreas funcionales como Recursos Humanos, Producción y áreas relacionadas como Ventas, Contabilidad y Finanzas.

3.2.2.4. Sostenibilidad y efectos a largo plazo

La creación de un área especializada en incorporación de personal trae un impacto positivo respecto a la sostenibilidad de la empresa porque va a mejorar la eficiencia en los procesos de reclutamiento, porque estará enfocada en reconocer y atraer candidatos que mejor se perfilen a las necesidades de la empresa, resultando en la incorporación de nuevos ingresos con un ajuste a la cultura y habilidades idóneas. Asimismo, se verá reducida la selección de empleados con poca adaptación o mal cualificados que resultan

en costos adicionales (capacitación, rotación, reducción de productividad). Esta alternativa impactara en la sostenibilidad de la empresa que, debido a sus proyectos de expansión necesitara cumplir con estándares de calidad en los pilares económicos, sociales y ambientales, para ello contar con personal calificado profesional, asegura estar un paso adelante ante cambios bruscos en el entorno.

En síntesis, un proceso de incorporación de personal de calidad, que cumpla con mejores estándares, contribuye al éxito y que se genere una alineación a la visión estratégica (visión y objetivos) de la organización. Al largo plazo, los nuevos empleados tendrán un mayor compromiso.

3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

3.3.1. *Análisis de la solución a la situación problemática en relación con los antecedentes, teorías/modelos propuestos.*

Tomando como base las teorías y modelos consultados anteriormente, la elección de la alternativa de crear un área especializada de incorporación de personal apunta a consolidar y mejorar el proceso considerando lo siguiente:

De acuerdo con los modelos de evitación laboral, que manifiestan que el absentismo y la satisfacción laboral no necesariamente son recíprocas, sino que puede ser que los trabajadores absentistas muestren insatisfacción porque las condiciones iniciales del puesto de trabajo (informadas durante el proceso de incorporación) no son las esperadas. En ese sentido, el proceso de inducción debe ser una herramienta que permita una adaptación ágil, que genere compromiso y complemente algún pasivo o dudas que haya dejado los procesos anteriores (reclutamiento y selección).

Con base en los modelos de evitación laboral, que manifiestan que el absentismo y la satisfacción laboral no necesariamente son recíprocas, sino que puede ser que los trabajadores absentistas muestren insatisfacción porque las condiciones iniciales del puesto de trabajo (informadas durante el proceso de incorporación) no son las esperadas. En ese sentido, el proceso de inducción debe ser una herramienta que permita una adaptación ágil, que genere compromiso y complemente algún pasivo o dudas que haya dejado los procesos anteriores (reclutamiento y selección).

Respecto al Modelo de Ajuste Empleado-Organización, manifiesta la importancia de la alineación del colaborador y la empresa respecto a sus misión, visión y principios. En ese sentido, luego que los procesos de reclutamiento y selección hayan facilitado la identificación de talento humano que se ajuste a los propósitos de la empresa a través de las herramientas más idóneas, es complemento por parte de la inducción, cerrar el flujo generando compromiso y una asimilación de los valores y objetivos de la organización.

Finalmente, el Modelo de la efectividad organizacional, plantea que, si las empresas apuntan a la mejora de condiciones laborales, los niveles de ausentismo se verán reducidos. Por ello, es de suma importancia el equipo de incorporación de personal esté en condiciones de identificar oportunidades de mejora.

3.4. Implicancias de la decisión en la organización

La creación de una nueva área en una organización siempre tendrá un impacto importante en las operaciones. Por ello, se detalla de manera puntual los aspectos operativos, administrativos, financieros y otros relevantes.

3.4.1. *Implicancia operativa*

Los procesos de selección más eficientes permiten optimizar el proceso de reclutamiento y selección, abordando candidatos con las habilidades y experiencia para los roles de la industria metalmecánica. La mejora en la productividad es la consecuencia al reclutar candidatos idóneos que brindan agilidad en la contratación.

3.4.2. *Implicancia administrativa*

- Formación continua: el nuevo personal del área a crear requerirá de manera constante capacitaciones para estar actualizados en las mejores prácticas de reclutamiento y selección, así como de las necesidades de las empresas y leyes laborales.
- Creación de flujos y procedimientos respecto al proceso de incorporación.

3.4.3. *Implicancia financiera*

- **Presupuesto para la contratación.** se deberá asignar un presupuesto para cubrir los costos que permitirán el inicio de operaciones.
- **Costo del personal.** se debe considerar tanto los salarios, como el costo laboral adicional (beneficios, compensaciones, viáticos).

3.4.4. *Otras implicancias relevantes*

Implementar el área de selección y reclutamiento apuntando a la calidad, puede reducir los tiempos necesarios para seleccionar candidatos. El nuevo personal y los ya existentes requerirán un periodo de capacitación sobre la nueva área y sus objetivos.

3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.

Se recomienda a la empresa Metalmecánica seguir los siguientes puntos para evitar situaciones similares a futuro:

- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección más preciso: la evaluación de nuevos ingresos debe ser más rigurosa para garantizar candidatos que cuenten con las habilidades, experiencia y alineación con los objetivos de la organización.
- Implementar un sólido programa de inducción: este proceso debe orientar de manera integral, con el propósito de facilitar a la integración del colaborador a la organización de manera rápida y eficiente. Asimismo, proporcionar y detallar las políticas internas, procedimientos y condiciones laborales, así como un incluir presentaciones sobre la cultura de la empresa.
- Monitorear los indicadores de ausentismo: se debe asegurar el seguimiento a través de un sistema que permita recopilar y analizar datos sobre los motivos de las ausencias. Esto permite a la organización la oportuna toma de decisiones, la aplicación de medidas correctivas, preventivas y proactivas.
- Fomentar la comunicación y *feedback*: mantener un ambiente transparente con los colaboradores, generando un ambiente cómodo donde sienta que si se preocupan por sus necesidades y expectativas. Asimismo, realizar encuestas sobre satisfacción laboral para determinar oportunidades de mejora en el ajuste de políticas, procedimientos o prácticas en la organización.

Conclusiones

- La falta de procesos estructurados de reclutamiento y selección de personal lleva a la contratación de candidatos que pueden no ser los más adecuados para el puesto y para el momento. Esto puede resultar en una reducción de la productividad y un aumento de la rotación de personal, así como el impacto en áreas relacionadas y eficiencia de la organización.
- La falta de un proceso de inducción concreto y estructurado puede originar que los nuevos empleados se sientan desorientados y poco comprometidos con la empresa desde el inicio de sus labores. La falta de un adecuado programa de orientación organizacional puede dar lugar a una adaptación más pausada, un incremento en la insatisfacción laboral y una alta probabilidad de que los empleados se retiren de la empresa en el corto plazo, comprometiendo los objetivos organizacionales.
- La creación de un área de incorporación es imprescindible y más aún para empresas familiares que tienen una rigidez a los cambios y profesionalización. La empresa Metalmecánica actualmente esta conformada por un grupo familiar tiene una gran oportunidad de aplicar procesos profesionales a sus planes de expansión en la zona norte de la capital agregando valor a sus nuevas líneas de negocio.
- La implementación de procesos estructurados de reclutamiento y selección no solo eleva la calidad de las contrataciones, sino que también impulsa la alineación de los candidatos con la cultura y los valores de la organización. Esto a su vez, fortalece la cohesión del equipo, el compromiso y promueve un ambiente de trabajo más colaborativo.

Anexos

Anexo 1

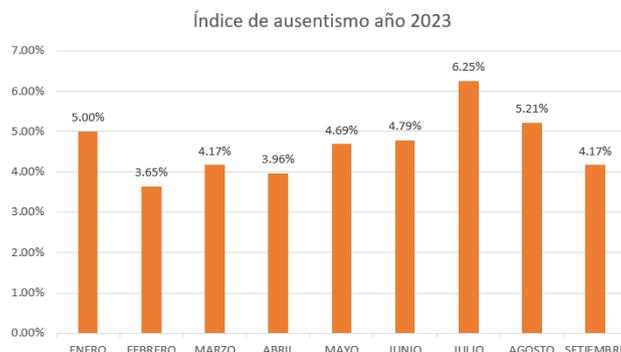


Figura 1. Índice de ausentismo año 2023

Fuente: Elaboración propia. Esta tabla muestra el índice total de ausentismo durante el periodo del año 2023.

Anexo 2

Entrevista propuesta

Buenas tardes, desde ya muchas gracias por su tiempo para esta entrevista. Mi nombre es _____, soy alumno egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Estoy desarrollando un estudio de caso sobre la incorporación de personal en la empresa **Metalmecánica**. Antes de comenzar con las preguntas, cuéntenos sobre usted: nombre, edad, cargo actual.

1. ¿Puede describir su experiencia con el proceso de incorporación y cómo este impacta en la producción y satisfacción laboral?
2. ¿Cuáles son los aspectos que considera que contribuyen de manera positiva a la productividad de la empresa?
3. ¿Existen áreas del proceso de incorporación que, en su opinión, podrían mejorarse para aumentar la productividad de los nuevos empleados?
4. ¿Cómo mediría o evaluaría la productividad de un empleado en su primer año en la empresa?
5. ¿Cuánto tiempo viene laborando en la empresa y qué aspectos influyen en su decisión de permanecer?
6. ¿Qué aspectos del proceso de incorporación de personal le ayudaron a sentirse con mayor compromiso y/o motivación para continuar en la empresa?
7. ¿Ha observado a otros colaboradores que abandonaron la empresa en su primer año? Si es así, ¿qué cree que podría haberse realizado para que no suceda?
8. ¿Cómo describiría la inducción que recibió durante su proceso de incorporación?
9. ¿Qué materiales o recursos le hubiera gustado recibir durante la inducción para sentirse más preparado para su rol?
10. ¿Tiene sugerencias para mejorar la experiencia de orientación e inducción para futuros empleados?

Anexo 3

Resultados de la entrevista a expertos

1. Los entrevistados concordaron que su experiencia con el proceso de incorporación fue gradual y que fue realizada por su jefe directo. En el caso del jefe de Planta, este proceso fue realizado por el Jefe de Planta anterior a este.
2. En tema de productividad, uno de los entrevistados indicó que el sueldo es un aspecto que influye. Otro entrevistado señaló que el clima y las oportunidades de desarrollo son claves para la productividad. Por último, el tercer entrevistado aseguró que el conocimiento y la experiencia son esenciales para lograr una productividad efectiva.
3. Estuvieron de acuerdo de que, si se necesita mejorar el proceso de incorporación, debido a que ese proceso es la carta de presentación de la empresa y que es importante contar con alguien especializado para aplicarlo.
4. Todos los entrevistados indicaron que se debe de tener una base de datos estándar de los trabajos realizados para que se pueda realizar una comparativa al momento de evaluar la productividad de un colaborador.
5. Respecto a los aspectos que influyen en su permanencia en la empresa, todos concuerdan que el clima es el mayor motivo.
6. Se coincide que uno de los mayores motivos para sentirse motivados para permanecer en la empresa fue el continuo apoyo que se les brindó al momento de iniciar a laborar.
7. Se concuerda que si se han dado casos de personal que se ha retirado de la empresa en su primer año, uno de los motivos más vistos es la remuneración y mejores oportunidades laborales.
8. En el apartado de la inducción, los entrevistados tiene una percepción en común, que apunta a que su proceso de inducción fue muy ligero, pero con las condiciones básicas para iniciar las funciones encomendadas. Se esperaba un proceso más robusto con más información que permita un involucramiento más adecuado.
9. Uno de los entrevistados indicó que le hubiera gustado que le brindará un manual de funciones para sentirse más preparado para su rol. También indicaron que el manual de Seguridad y Salud es imprescindible.
10. Uno de los entrevistados sugirió que se establezca un mayor tiempo de inducción, otro indicó que se debería de realizar una inducción básica por cada una de las áreas de la empresa, pero dándole mayor énfasis al área en la cual desempeñará sus funciones.

Anexo 4

Cronograma de la creación del área de incorporación

	Inicio	Fin
Definición de Objetivos y Alcance		
Identificar metas y objetivos del área	1-11-23	8-11-23
Definir el alcance y los responsables del proyecto	8-11-23	15-11-23
Reclutamiento de personal		
Contratar un líder para el área de Incorporación	15-11-23	29-11-23
Contratar especialistas en reclutamiento y selección	29-11-23	13-12-23
Establecer un presupuesto para el área	13-12-23	27-12-23
Diseño de procesos		
Desarrollar procedimientos de reclutamiento y selección	27-12-23	10-1-24
Crear plantillas de entrevistas y evaluaciones	10-1-24	17-1-24
Diseñar un plan de Incorporación para nuevos empleados	17-1-24	24-1-24
Herramientas y tecnología		
Evaluar y seleccionar herramientas de seguimiento de candidatos	24-1-24	7-2-24
Implementar un sistema de gestión de Recursos Humanos	7-2-24	14-2-24
Capacitar al personal en el uso de herramientas y tecnología	14-2-24	21-2-24
Desarrollo de programas de Inducción		
Crear programas de inducción adaptados a los diferentes departamentos	21-2-24	28-2-24
Diseñar materiales de formación y presentaciones	28-2-24	6-3-24
Colaborar con los departamentos para alinear la inducción con las necesidades específicas	6-3-24	13-3-24
Puesta en marcha		
Realizar pruebas piloto de los proceso de selección	13-3-24	20-3-24
Ajustar y afinar los procedimientos según <i>feedback</i>	20-3-24	27-3-24
Comenzar a incorporar nuevos empleados según el nuevo proceso	27-3-24	10-4-24
Evaluación y mejora continua		
Establecer métricas y KPI's para evaluar el rendimiento del área	10-4-24	17-4-24
Realizar reuniones regulares para revisar y mejorar procesos	17-4-24	24-4-24
Identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización	24-4-24	30-4-24

Referencias

- Bauer, T. N., et al. (2007). *Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods*. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721
- Cable, D.M., & Parsons, C.K. (2001). *Socialization tactics and person-organization fit*. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (9na ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano (5ta ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organization: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (1ra ed.)*. Pearson Educación.
- Defensoría del Pueblo. (s.f). *Grupos de Especial Protección de la Defensoría del Pueblo*. <https://www.gob.pe/10368-grupos-de-especial-proteccion-de-la-defensoria-del-pueblo-pueblos-indigenas>
- Espinosa, C. (2020). *Propuesta de diseño de un sistema de gestión de responsabilidad social empresarial basado en los requisitos de la Norma SA8000 para el sector manufacturero metalmecánico*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7638>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2017). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Nicholson, N., Brown, C. A., & Chadwick-Jones, J. K. (1976). Absence from work and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 728.
- Perea, H. (2023, 13 de enero). *La crisis política condiciona a la economía peruana este 2023*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/internacional/peru-crisis-politica-determinara-rumbo-de-su-economia-este-2023-576872>
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation. Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración (12° ed)*. Editorial Pearson Educación.

- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee onboarding? *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 183-214.
- Sociedad Nacional de Industrias. (2023). *Coyuntura Industrial: Desempeño en febrero 2023*. Instituto de Estudios Económicos y Sociales.
- Ybema, J. F., Smulders, P. G., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European journal of work and organizational psychology*, 19(1), 102-124.