

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION
PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FAMEDI S.A.C.
CON LA FINALIDAD DE REDUCIR LA ALTA ROTACION DE
PERSONAL

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el título profesional INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:
RANJU ANDERSON MEJÍA DIESTRA

ASESOR:
DOCTOR ROGGER LUJÁN RUIZ

LIMA – PERÚ
2021

Dedicatoria

A la memoria de mi madre y al ejemplo de mi padre. Mis constantes motivadoras.

Agradecimiento

A mis profesores de la Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ASBTRACT.....	xi
INTRODUCCION	xii
I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1 Datos generales.....	1
1.2 Nombre o razón social de la empresa.....	1
1.3 Ubicación de la empresa.....	2
1.4 Giro de la empresa.....	2
1.5 Tamaño de la empresa	2
1.6 Breve reseña histórica de la empresa	3
1.7 Organigrama de la empresa.....	4
1.8 Misión, visión y política.....	5
1.9 Productos y clientes.....	6
II. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2.1 Descripción de la realidad problemática	11
2.2 Formulación del problema general y problemas específicos	18
2.3 Objetivo general y objetivos específicos	18
2.4 Delimitación del estudio	19

2.5	Justificación e importancia de la investigación.....	19
2.6	Alcance y limitaciones	22
III.	MARCO TEÓRICO	24
3.1	Bases teóricas.....	24
3.2	Investigaciones.....	32
	Investigaciones nacionales.....	32
	Investigaciones internacionales	34
3.3	Marco conceptual.....	35
IV.	METODOLOGÍA.....	37
4.1	Tipo y nivel de la investigación	37
4.2	Población y muestra	37
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
	La Encuesta	40
	El diagrama de Flujo:	40
	Diccionario de Datos	40
4.4	Procesamiento de datos	40
V.	ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS ...	42
5.1	Alternativas de solución.....	42
5.2	Evaluación de Alternativas	44
VI.	PRUEBA DE DISEÑO	46
6.1	Justificación de la propuesta elegida.....	46
6.2	Desarrollo de la propuesta elegida	47
	6.2.2.1. Información y políticas generales de la organización	50

6.2.2.2. <i>Procesos productivos</i>	51
6.2.2.3. <i>Salud y seguridad en el trabajo</i>	52
6.2.2.4. <i>Información del puesto a desempeñar</i>	53
6.2.2.5. <i>Entrenamiento</i>	54
6.2.2.6. <i>Evaluación final</i>	54
6.2.2.7. <i>Seguimiento (90 días)</i>	54
VII.IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	61
7.1 Propuesta económica de implementación	61
7.2 Calendario de actividades y recursos	61
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
8.1 Conclusiones	64
8.2 Recomendaciones.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Asignación de Puntaje para Evaluar Alternativas de Solución	44
<i>Tabla 2:</i> Comparación Cualitativa de las alternativas de solución	45
Tabla 3: Estructura del proceso de inducción	49
Tabla 4: Costo del programa de inducción	61
Tabla 5 :Cronograma de actividades del proyecto.....	63

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: logo de FAMEDI.....	1
<i>Figura 2</i> : Ubicación oficina principal.....	2
<i>Figura 3</i> : Organigrama de la empresa	4
<i>Figura 4</i> : Carrocerías FAMEDI 1.....	7
<i>Figura 5</i> : Carrocerías FAMEDI 2.....	7
<i>Figura 6</i> : Carrocerías FAMEDI 3.....	8
<i>Figura 7</i> : Carrocerías FAMEDI 4.....	8
<i>Figura 8</i> : Logo de certificación ISO 9001	10
<i>Figura 9</i> : Logo de certificación ISO 14001	10
<i>Figura 10</i> : Proceso de incorporación de nuevos colaboradores	12
<i>Figura 11</i> : Análisis FODA	15
<i>Figura 12</i> : Diagrama causa - efecto.....	17
<i>Figura 13</i> : Día 1. Información de Políticas generales de la organización.....	50
<i>Figura 14</i> : Día 2. Procesos Productivos	51
<i>Figura 15</i> : Día 3. Seguridad y Salud en el Trabajo	52
<i>Figura 16</i> : Día 4. Información del puesto a desempeñar.....	53
<i>Figura 17</i> : Día 4 y 5. Entrenamiento	54
<i>Figura 18</i> : Flujograma del proceso de inducción	56
<i>Figura 19</i> : Evaluación del Nuevo Programa de Inducción.	59
<i>Figura 20</i> : Evaluación del Nuevo Programa de Inducción.	60
<i>Figura 21</i> : Flujograma de implementación	62

RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional desarrolla una “Propuesta de diseño de un programa de inducción para los colaboradores de la empresa FAMEDI SAC con la finalidad de reducir la alta rotación de personal.

El alto índice de rotación de personal está originando que FAMEDI tenga problemas de eficiencia, eficacia y productividad. La principal causa encontrada es la falta de un programa de inducción donde se le proporcione a cada nuevo trabajador todos los conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar su trabajo con la mayor competencia profesional.

La problemática comentada está ocasionando que no se cumpla con los contratos pactados con los clientes. Esto, evidentemente, está ocasionando la pérdida de valor de la empresa.

Por tal motivo el presente trabajo plantea un nuevo diseño de plan de inducción que incluya no solo competencias técnicas, sino que adicione elementos de formación humana, motivacionales y de desarrollo profesional dentro de FAMEDI.

Palabras claves: Personal, gestión, procesos, talento humano, rotación de personal.

ASBTRACT

The present work of Professional Sufficiency develops a “Proposal for the design of an induction program for the employees of the company FAMEDI SAC in order to reduce the high turnover of personnel.

The high rate of staff turnover is causing FAMEDI to have efficiency, effectiveness and productivity problems. The main cause found is the lack of an induction program where each new worker is provided with all the knowledge, tools and techniques to develop their work with the highest professional competence.

The aforementioned problem is causing the contracts agreed with customers not to be fulfilled. This, obviously, is causing the loss of value of the company.

For this reason, the present work proposes a new induction plan design that includes not only technical competences, but also adds elements of human training, motivational and professional development within FAMEDI.

INTRODUCCION

El presente trabajo de Suficiencia Profesional desarrolla una “Propuesta de diseño de un programa de inducción para los colaboradores de la empresa FAMEDI SAC, con la finalidad de reducir la alta rotación de personal.

El trabajo está organizado de la siguiente manera:

Capítulo I: Generalidades de la empresa FAMEDI. En este capítulo se describe la empresa, su ubicación, el giro, el tamaño de la empresa, productos y clientes.

Capítulo II: Este capítulo está destinado para explicar ampliamente la problemática que se pretende resolver.

Capítulo III: Se presenta el marco teórico en que se va a sustentar el proyecto. Asimismo, se presentan investigaciones nacionales e internacionales que apoyan el desarrollo del trabajo.

Capítulo IV: Se presenta la metodología de la investigación.

Capítulo V: Se evalúan las propuestas de solución al problema que se persigue resolver.

Capítulo VI: Se desarrolla al detalle la propuesta de solución elegida.

Capítulo VII: Se presenta el costo y el cronograma del proyecto.

Capítulo VIII: Se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales

FAMEDI es una empresa que fabrica carrocerías con 40 años de experiencia en el mercado de la industria metal mecánica. Nuestros clientes ratifican nuestra calidad, exclusividad y buen servicio post venta. Nuestro personal está altamente calificado todos “soldadores homologados por EXSA” además son capacitados continuamente. La importación directa de diversos componentes nos permite lograr un producto de calidad a buen precio.

“NADA ESTÁ BIEN HECHO CUANDO SE PUEDE HACER MEJOR”

1.2 Nombre o razón social de la empresa

- Razón Social: Fabricaciones metálicas y servicios Diesel SAC
- Nombre comercial: FAMEDI
- RUC: 20505769148

Logo de la empresa:



Figura 1: logo de FAMEDI
Fuente: FAMEDI SAC

1.3 Ubicación de la empresa

Contamos con una oficina principal y dos plantas de producción:

Domicilio fiscal: NRO. 194 C.P. ATE (KM.2.5 DE LA CARRETERA CENTRAL)

LIMA - LIMA – ATE

Planta principal: Avenida Ate número 194 Carretera Central km. 2.5 – Ate – Lima.

Planta de producción: Avenida Cajamarquilla Lote 20 – Lurigancho - Chosica

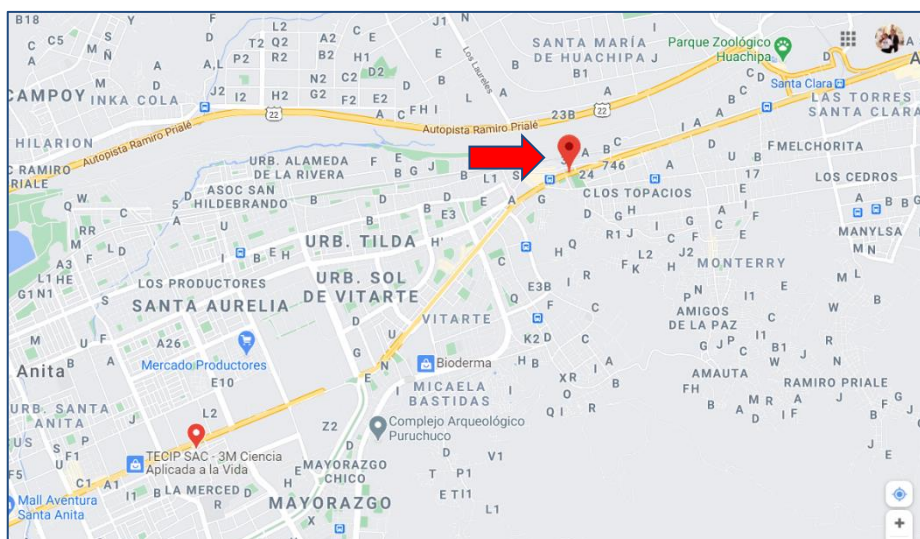


Figura 2 : Ubicación oficina principal.

Fuente: Google maps

1.4 Giro de la empresa

FAMEDI es una empresa que se dedica al diseño y fabricación de carrocerías para remolques, semirremolques y sobre chasis.

1.5 Tamaño de la empresa

La empresa está clasificada como mediana empresa. En la actualidad contamos con 1100 colaboradores distribuidos en nuestros 2 locales.

1.6 Breve reseña histórica de la empresa

FAMEDI es una empresa peruana con 40 años de experiencia. En la actualidad somos la primera empresa a nivel nacional en diseño y fabricación de carrocerías para remolques, semirremolques y sobre chasis.

Nuestros diseños son el resultado del estudio de los requerimientos de nuestros clientes tanto en la parte estructural como en la parte operacional de la unidad, acompañado con el avance de las nuevas tecnologías que son incorporadas por nuestro departamento de ingeniería. Logrando un 100% en operatividad y resistencia al transcurrir de los años.

FAMEDI cuenta con un departamento de post venta que ofrece principalmente 3 servicios que se acomodan a las necesidades de cada cliente, con la finalidad de anticipar futuros problemas técnicos por mal funcionamiento de los transportistas y así lograr que sus unidades estén siempre operativas.

Servicio de inspecciones preventivas

Servicio de mantenimiento

Servicio de capacitaciones técnicas

1.7 Organigrama de la empresa

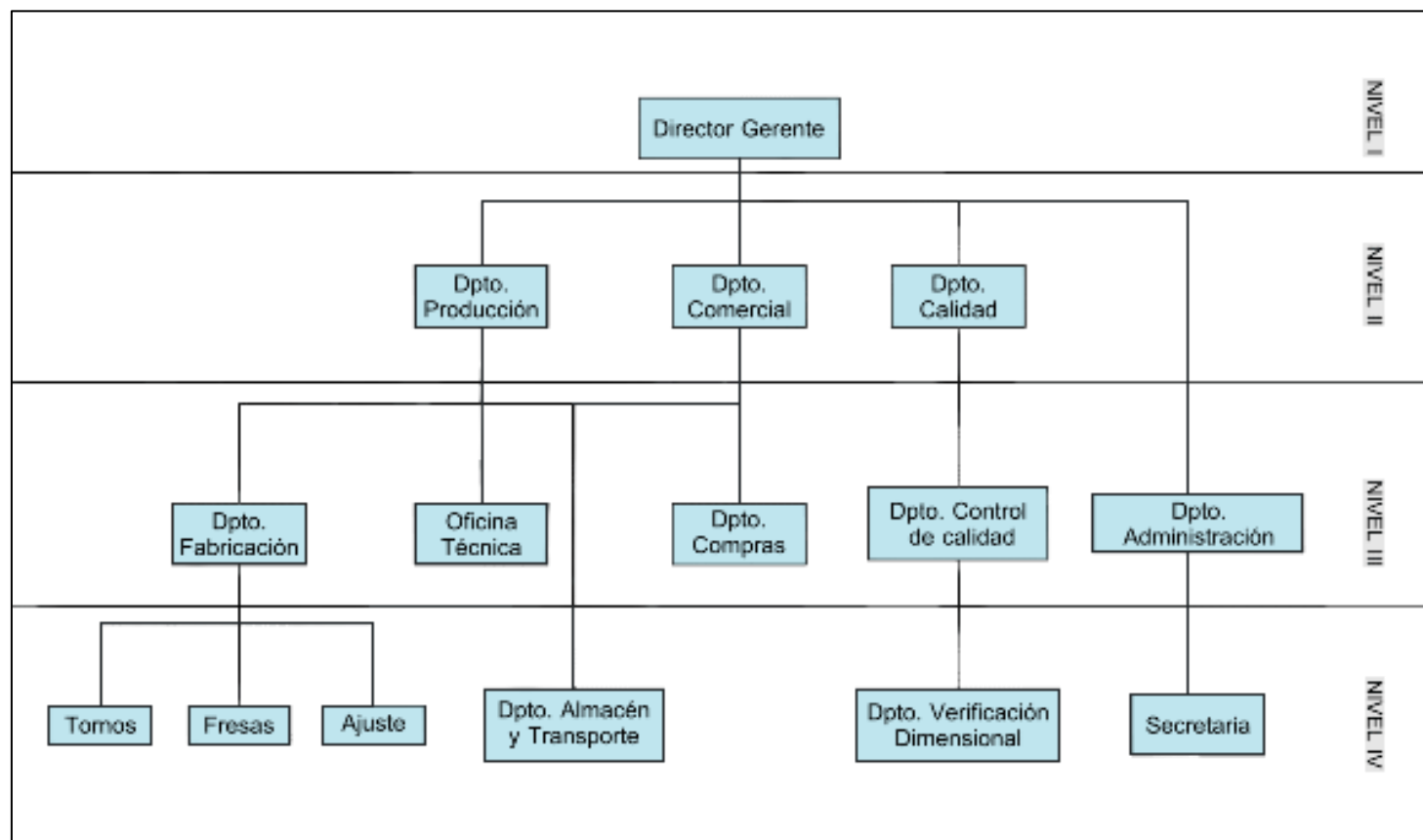


Figura 3: Organigrama de la empresa
Fuente: FAMEDI

1.8 Misión, visión y política

1.8.1 Misión.

La misión de FAMEDI S.A.C., es “diseñar y fabricar carrocerías para: Transporte de carga, Transporte de pasajero tales como (Barandas, Furgones, Volquetes, Cisternas, Cámaras Frigoríficas, Semirremolques y Remolques); bajo la política de suplir las necesidades de los clientes, ofreciéndoles la mayor calidad posible en la fabricación de estas; todo ello orientado no solo a obtener un razonable margen para sus accionistas, sino también ofrecer las mejores condiciones de bienestar a sus colaboradores, a la comunidad y al medio ambiente”

1.8.2 Visión.

“Ser la Empresa líder en la comunidad, en el diseño y fabricación de carrocerías, para: Transporte de carga, Transporte de pasajero tales como (Barandas, Furgones, Volquetes, Cisternas, Cámaras Frigoríficas, Semirremolque y Remolques); basados en el constante desarrollo tecnológico, y con colaboradores motivados, en una Empresa de mejoramiento continuo y preservación del medio ambiente.”

1.8.3 Política.

Política de Calidad de Servicio

Perseguimos la constante satisfacción de nuestros clientes. Para conseguir nuestro objetivo ponemos todo nuestro profesionalismo en la importación, traslado, almacenaje, distribución y comercialización de nuestros productos.

Somos estrictos en el cumplimiento de nuestros estándares de calidad. Apostamos decididamente por la mejora continua en los nuestros diferentes procesos porque tenemos claro que será lo que nos permita seguir contando la generosa preferencia de nuestros clientes.

1.9 Productos y clientes

1.9.1 Productos.

Somos empresa que diseña y fabrica carrocerías para: Transporte de carga, Transporte de pasajero tales como (Barandas, Furgones, Volquetes, Cisternas, Cámaras Frigoríficas, Semirremolque y Remolques)

Vamos a presentar nuestros productos de acuerdo con el tipo de remolque que se diseña y fabrica. Están agrupados en tres líneas de producción:

Semirremolque

Chasis

Remolques

Algunas de nuestras carrocerías se presentan en las siguientes imágenes.

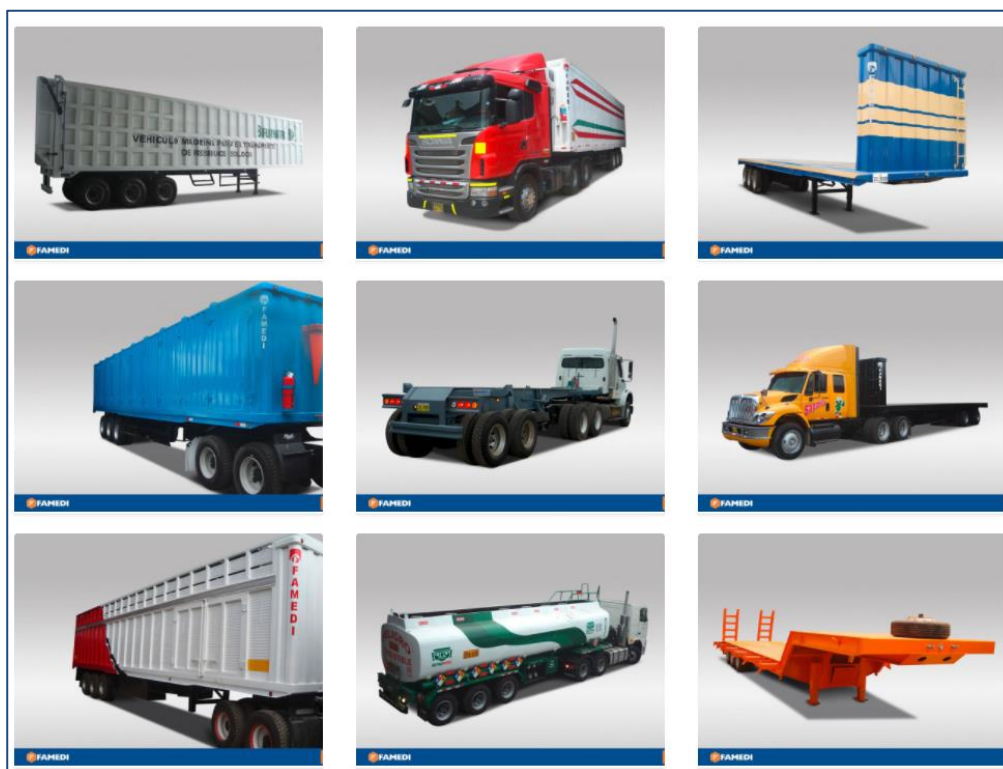


Figura 5: Carrocerías FAMEDI 1

Fuente: FAMEDI

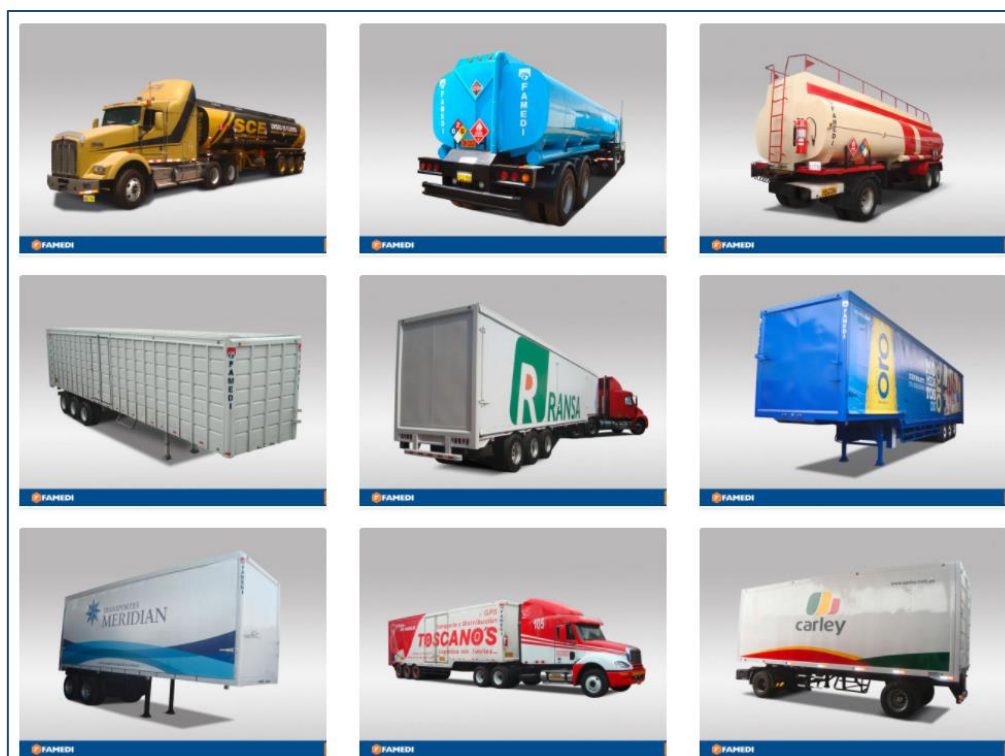


Figura 4: Carrocerías FAMEDI 2

Fuente: FAMEDI

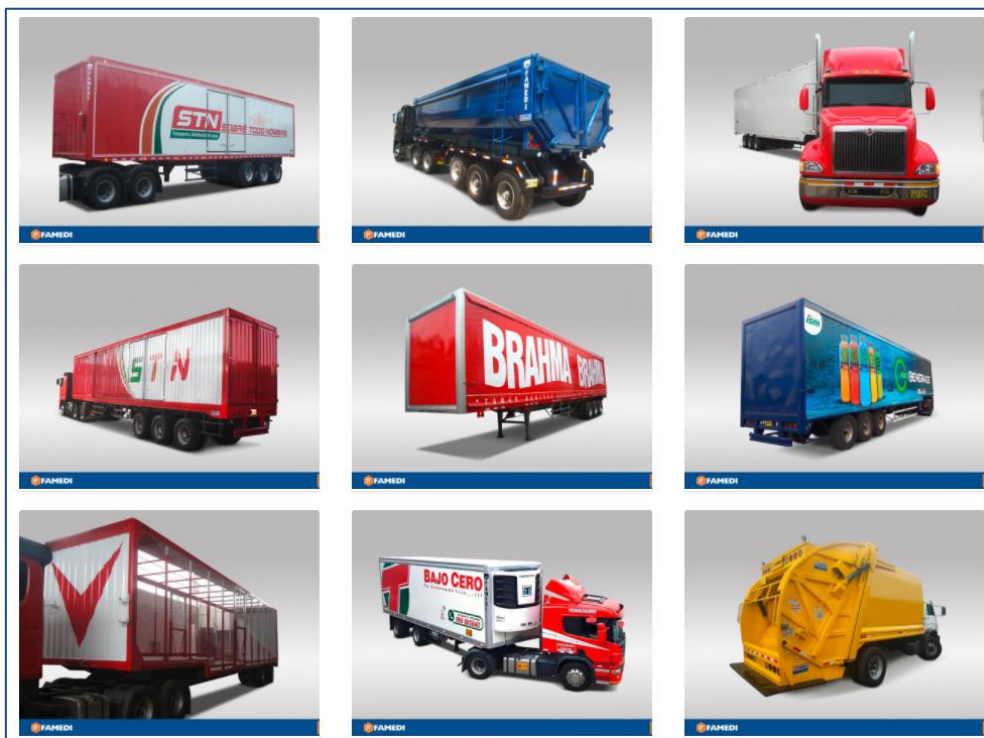


Figura 6: Carrocerías FAMEDI 3

Fuente: La empresa

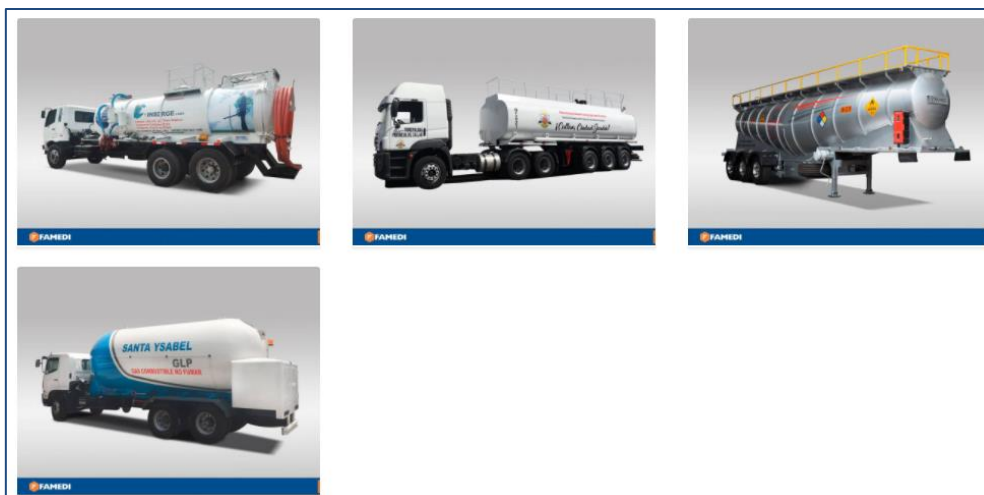


Figura 7: Carrocerías FAMEDI 4

Fuente: La empresa

1.9.2 Clientes.

Nuestros principales clientes son:

- RANSA
- Grupo Gloria
- AJE
- BCP
- Grupo Toscanos
- Industrias San Miguel
- Municipalidad de San Isidro
- Ministerio de Vivienda
- Ejercito del Perú

Asimismo trabajamos con las principales marcas de mercado:

- Scania
- Volvo
- Iveco
- Hino
- Mercedes Benz
- Mitsubishi
- Hyundai
- Kenworth

1.9.3 Premio y certificaciones.

Nuestra empresa cuenta con las siguientes certificaciones:

Certificación de calidad



Figura 8: Logo de certificación ISO 9001

Fuente: www.iso.com

Certificación de responsabilidad medio ambiental



Figura 9: Logo de certificación ISO 14001

Fuente: www.iso.com

II. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción de la realidad problemática

2.1.1 Situación actual del reclutamiento y selección de personal en FAMEDI

En todas las empresas los trabajadores tienen un ciclo de vida laboral, en la que se recorren varias etapas, estas etapas deben estar bien definidas y marcadas en la línea de carrera de todo trabajador; y deben ser de conocimiento de estos; sin embargo, no sucede así en todas las organizaciones y esto hace complicada la adaptación y aporte de los trabajadores a la organización.

En FAMEDI, después del reclutamiento y selección se les da la charla de Bienvenida y al día siguiente pasan a su puesto de trabajo, la adaptación del nuevo trabajador toma aproximadamente 3 meses; no se cuenta con una línea de vida que sea de conocimiento de los trabajadores, el primer contacto de la empresa con el trabajador (“la inducción”) no es un programa como tal; pues, es una charla de “bienvenida” de aproximadamente 2:30 horas donde se les informa sobre las generalidades de la empresa mediante un video institucional, la información brindada refiere a la vestimenta, horarios, duchas, alimentación entre otros puntos; pero no se les informa sobre su línea de carrera, futuro laboral o desarrollo profesional que llegaría a tener en FAMEDI, se considera que si los nuevos trabajadores recibieran esta información desde el principio se conseguiría metas entre ellos, el querer alcanzarlas es parte del compromiso que se lograría con ellos, temas sumamente importantes que finalmente consiguen la fidelidad de los trabajadores.

A continuación vamos a mostrar el proceso actual de incorporación de nuevos colaboradores.

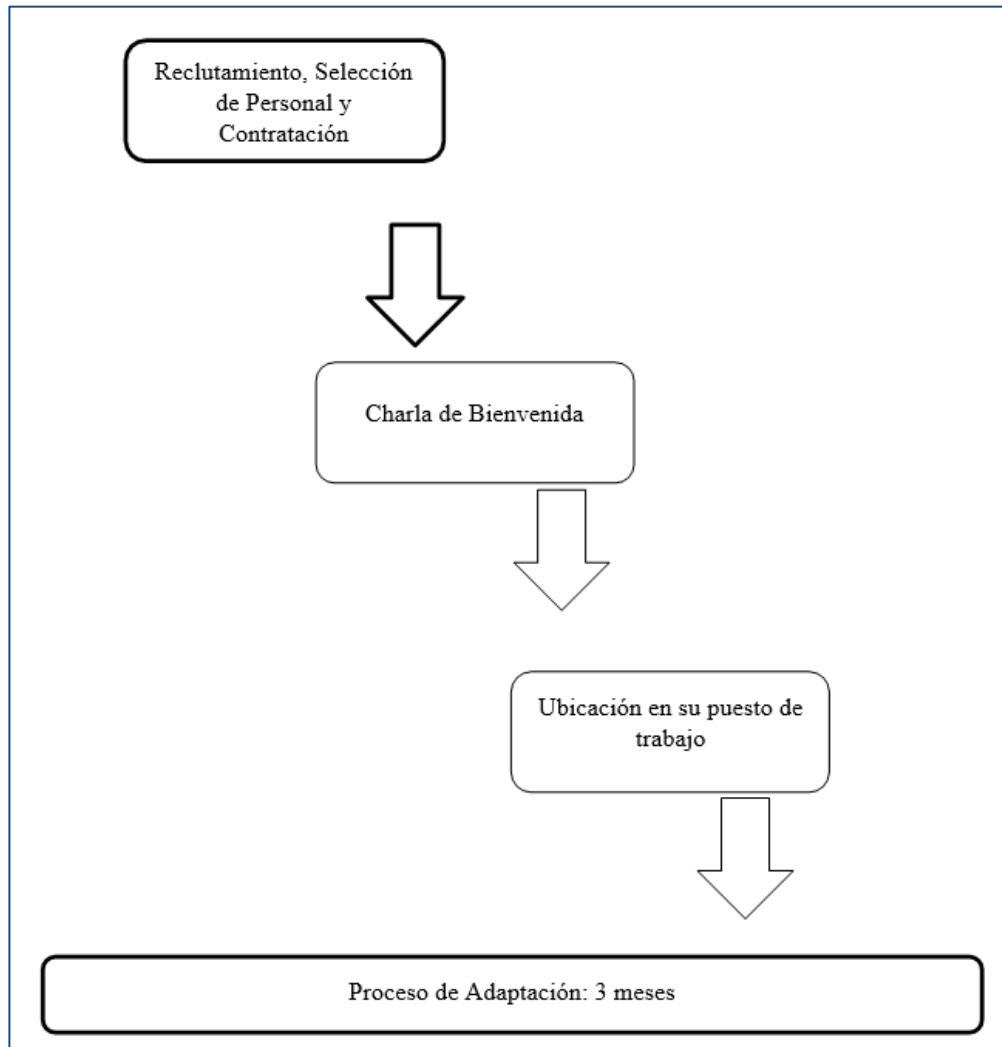


Figura 10: Proceso de incorporación de nuevos colaboradores

Fuente: elaboración propia

2.1.2 Descripción de la problemática

El principal problema que enfrenta la Gerencia de Producción de FAMEDI es la baja de personal que sufre todos los meses, aproximadamente

fluye entre 10 y 15 personas. La gran mayoría de ellos con menos de 6 meses de trabajo en la empresa; esta rotación origina que el personal se encuentre en constante capacitación y uno de los factores por los que no se logra esta fidelización es debido a la calidad del programa de inducción que en la actualidad se brinda en FAMEDI.

En los últimos años las grandes empresas y las empresas exitosas han puesto énfasis al recibimiento de los nuevos trabajadores, cuyo objetivo es identificar a los nuevos valores con la cultura organizacional de las empresas desde un inicio, haciéndolos parte de un todo desde sus primeros días de experiencias en la organización.

La charla de Bienvenida de FAMEDI se realiza una vez por semana, donde desfilan de manera mecánica los representantes de cada área, y comentan en forma robotizada los “principales” conceptos de la empresa. La deficiencia del proceso se basa en que hay mucha información para muy pocas horas, el proceso actual no cubre las necesidades de una correcta inducción, no se les brinda una adecuada información del puesto ni información que le facilite la adaptación en la empresa, esta adaptación tarda unos seis meses en promedio, tiempo que se les hace largo a los nuevos trabajadores por la presión del día a día, en el camino desisten y deciden retirarse.

Es primordial considerar el alto costo en el que se incurre en reclutar y seleccionar al nuevo personal mensualmente, este es un gasto directo a la producción.

En la actualidad los nuevos trabajadores ingresan al área de trabajo sin un entrenamiento previo, con un conocimiento básico y mínimo de la cultura organizacional, y casi nada de las políticas y normas que rigen la organización, ni de las medidas de salud y seguridad en el trabajo, y menos aún el funcionamiento de las maquinas ni el proceso de producción. Se da por descontado que el personal conoce el manejo de la maquinaria.

Actualmente la rotación del personal operario alcanza un promedio trimestral entre 4% y 5%, esta cantidad perjudica directamente los resultados de la empresa. Actualmente la demanda por carrocerías ha crecido considerablemente debido a la pandemia de la COVID -19. Esto representa un grave peligro para FAMEDI pues los clientes insatisfechos pueden buscar otros proveedores de carrocerías.

A esto se suma que la Gerencia de Producción tampoco se encuentra del todo alineada con la Gerencia Comercial. Comercial, está enfocada en llegar a un volumen de ventas mensual y no perder su posicionamiento en el mercado, algo que está corriendo peligro.

Este estudio está enfocado en diseñar un programa de inducción que logre fidelizar y comprometer a los nuevos trabajadores con la empresa desde el inicio, que el nuevo trabajador al llegar a su puesto de trabajo se sienta orgulloso de la empresa a la que pertenece y no se sienta desorientado con incertidumbre por lo que se le presentará.

Para ayudarnos a entender la problemática y visualizar las oportunidades hemos elaborado el siguiente análisis FODA.



Figura 11: Análisis FODA
Fuente: elaboración propia

Asimismo hemos podido identificar los siguientes síntomas y sus causas que lo originan la alta rotación de personal.

Síntomas

Clima laboral desfavorable

Falta de motivación en el personal

Elevada cantidad de accidentes laborales.

Incremento de descansos médicos

Fallas en el proceso de producción

Desgaste físico y emocional de los trabajadores

Ausencia de comunicación entre la gerencia de operaciones y la oficina de personal

Causas

Falta de conocimiento con respecto a la jornada laboral y la exigencia del trabajo que muchas veces puede demandar más de 8 horas.

Turnos rotativos de trabajo. estos horarios, esto no permiten que los trabajadores se organicen para poder estudiar o pasar tiempo con la familia.

Falta de un buen entrenamiento en el uso de maquinaria y herramientas.

Supervisores sin entrenamiento en el manejo de personal.

Poco entrenamiento en el uso de EPP y salud y seguridad industrial.

Personal sin experiencia comprobada.

Diagrama causa – efecto

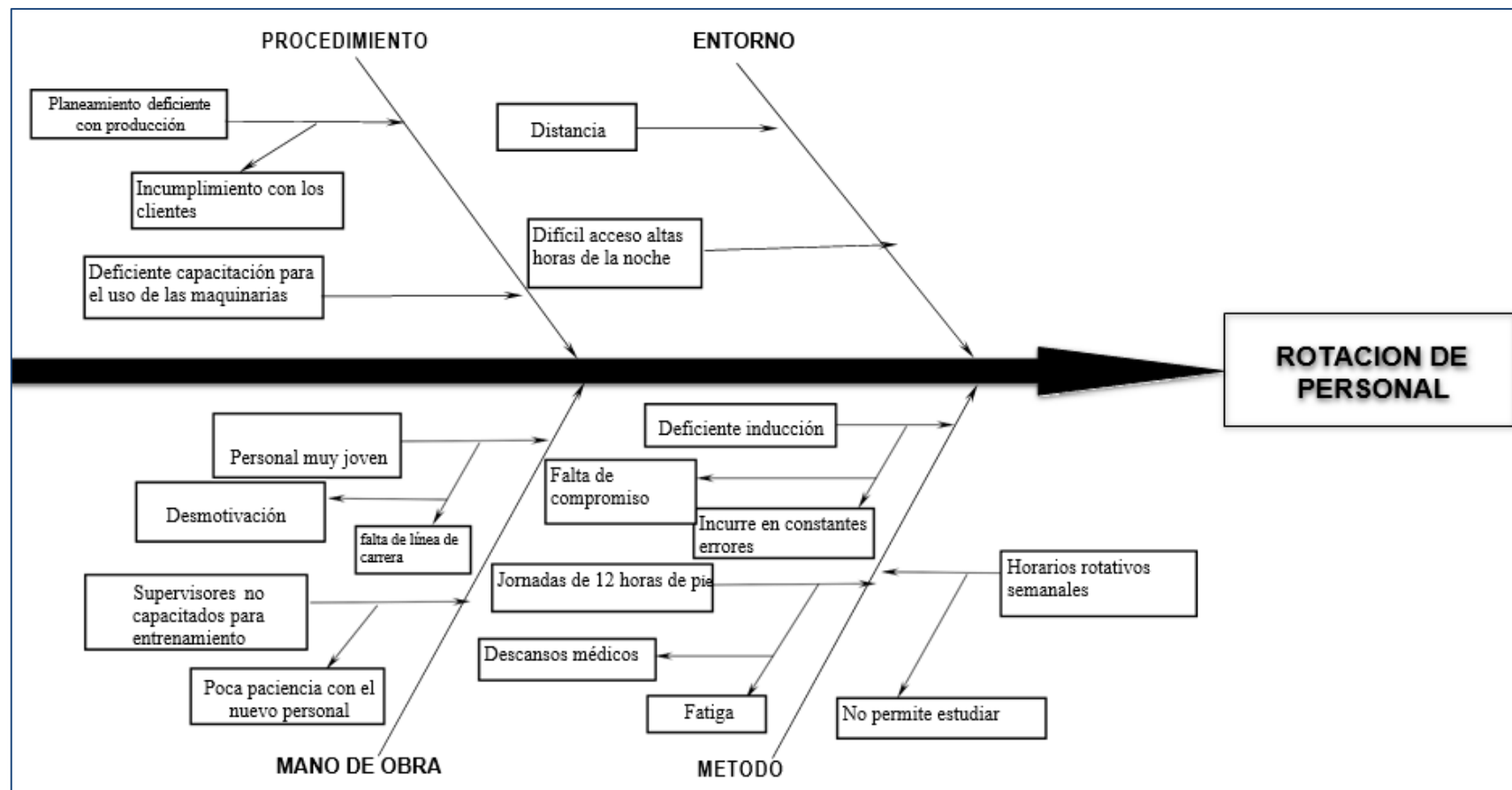


Figura 12: Diagrama causa - efecto
Fuente: elaboración propia

2.2 Formulación del problema general y problemas específicos

2.2.1 Problema general.

¿Un nuevo programa de inducción podrá reducir la alta rotación de personal de la empresa FAMEDI SAC?

2.2.2 Problemas específicos.

1. ¿Un nuevo programa de inducción podrá generar compromiso e identificación institucional de los colaboradores de la empresa FAMEDI SAC.?
2. ¿Un nuevo programa de inducción influirá en mejorar la eficiencia en el trabajo de los colaboradores de la empresa FAMEDI SAC?
3. ¿Un nuevo programa de inducción influirá en mejorar la eficacia en el trabajo de los colaboradores de la empresa FAMEDI SAC?

2.3 Objetivo general y objetivos específicos

2.3.1 Objetivo general.

Diseñar un programa de inducción para los colaboradores de la empresa FAMEDI SAC para reducir la alta rotación de personal.

2.3.2 Objetivos específicos.

1. Diseñar un nuevo programa de inducción para generar el compromiso y la identificación institucional de los colaboradores de la empresa FAMEDI SAC.
2. Diseñar un nuevo programa de inducción para mejorar la eficiencia en el

trabajo de los colaboradores, para aumentar la productividad de la empresa FAMEDI SAC.

3. Diseñar un nuevo programa de inducción para mejorar la eficacia en el trabajo de los colaboradores, para aumentar la productividad de la empresa FAMEDI SAC.

2.4 Delimitación del estudio

La investigación está centrada en el mejoramiento del programa de inducción que tiene en la actualidad la empresa FAMEDI SAC. Esta labor se desarrolla dentro del departamento de personal de la empresa, pero se tiene que llevar a cabo coordinadamente con demás gerencias. Es un trabajo transversal.

La implementación de este programa debe tomar 3 meses y el programa de entrenamiento de iniciación un periodo de 2 meses, donde se deberá tener un número mayor de personal al requerido para cubrir las bajas mensuales sin problema alguno. El programa de entrenamiento de iniciación será dictado por personal debidamente capacitado de la misma empresa y por personal externo expertos en la materia.

2.5 Justificación e importancia de la investigación

2.5.1 Justificación.

Justificación teórica

La presente investigación cuenta con una justificación teórica, señalada por Mondy/Noe (2005) en la Novena Edición de su libro “Administración de Recursos Humanos”, señala: “La inducción de Personal facilita el ajuste del nuevo trabajador a la organización: la inducción ayuda al nuevo trabajador a ajustarse a la organización

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.”

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 ha 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 habrán tomado una decisión de empleo correcta.

Si se logra el objetivo, tendremos personas comprometidas con responsabilidades definidas y conocedoras de las responsabilidades que tendrán que asumir en su nuevo puesto de trabajo, en conjunto se puede lograr la fidelización de las personas y reducir la baja de personal.

Justificación práctica

“Traerá consigo implicancias prácticas a la investigación que responde las siguientes interrogantes: ¿Ayudará a resolver algún problema real?, ¿tiene implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos?”

(Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2014, p.40).

Con este estudio se busca reducir la alta rotación de personal que mensualmente afronta la empresa sobre todo en el área de fabricación de carrocerías; superar esta deficiencia permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa, al contar con una Inducción bien diseñada y ejecutada, que integre las diferentes áreas de la empresa relacionadas con las funciones a desarrollar por el nuevo trabajador, se podrá contar

con trabajadores que, desde el primer día de trabajo, se encuentren capacitados y con conocimiento de la política y cultura de la empresa, logrando su compromiso y fidelización; al estar capacitados incurrirán en menos errores al operar las máquinas y disminuirá los accidentes de trabajo. Finalmente optimizar tiempos, motivar al nuevo personal y disminuir el gasto en que actualmente se incurre en Recursos Humanos, pues, se debe tener en cuenta que evaluar y seleccionar a cada nuevo trabajador asciende a casi 500 soles por persona.

Justificación metodológica

“La utilidad metodológica que traerá la investigación responde las siguientes interrogantes: ¿La investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?, ¿Pueden lograrse con ella mejoras en la forma de experimentar con una o más variables?” (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2014, p.40).

Los resultados del presente trabajo pueden ayudar a generar una nueva manera de medir la importancia de la inducción de un colaborador nuevo en una organización. Asimismo, es pretensión de la presente investigación crear el conocimiento para realizar los procesos de inducción de tal manera que coadyuven en alcanzar los objetivos de la organización.

2.5.2 Importancia.

La importancia de la presente investigación radica en que su éxito proporcionará a la empresa FAMEDI colaboradores altamente entrenados y motivados. Este proyecto persigue que el personal de la empresa desarrolle sus actividades 100% enfocado en el logro de los objetivos de la organización. Asimismo, se pretende que la empresa otorgue las recompensas necesarias y la línea de carrera

deseada por el personal. Todo lo señalado permitirá atender a los clientes en el tiempo pactado y con la calidad deseada, tanto por la empresa como por el cliente, generando satisfacción y calidad total.

2.6 Alcance y limitaciones

2.6.1 Alcance.

El presente trabajo alcanza a la Gerencia de Producción, es decir, a la gerencia responsable de la fabricación de carrocerías. El área responsable del proyecto será la oficina de recursos humanos quien deberá efectuar las coordinaciones para el apoyo de toda la organización.

El producto final deberá ser un nuevo programa de inducción para los colaboradores, nuevo y antiguos, que contribuirá al logro de objetivos de la empresa y le permita seguir liderando el sector de la fabricación de carrocerías en el Perú.

2.6.2 Limitaciones.

Las limitaciones a las que se puede enfrentar este trabajo de investigación pueden ser:

- Falta de compromiso de la alta dirección que persigue resultados inmediatos.
- Movimiento de los nuevos trabajadores a diferentes áreas dentro de la misma Gerencia, no permite definir funciones a los trabajadores.
- Falta de paciencia por parte de los supervisores para capacitar a los nuevos trabajadores.
- Presión por parte de la Gerencia de Producción para incorporar en corto tiempo a cada nuevo trabajador en su área de trabajo.

- Reducido de Presupuesto.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Bases teóricas

3.1.1 Inducción.

Chiavenato (2003), menciona los siguientes aspectos que definen la importancia de la inducción:

Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades.

Da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de conocer a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma.

Facilita una armonía acople entre las necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla.

Reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los reemplazos

“Acelera el proceso de integración. (La inducción 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 como motivarlos para que participen en la visión organizacional, de manera que se garantice su compromiso y lograr generar un sentido de pertenencia e instruir al empleado sobre todos los asuntos relacionados con sus responsabilidades individuales, sus deberes y derecho e iniciar el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren los grupos de trabajo.”

De lo expuesto por el autor, señalamos que, la inducción de personal es de suma importancia porque ofrece a los nuevos trabajadores a no sentirse “tan nuevos” y darles

la confianza y familiaridad con todo lo concerniente a sus nuevas funciones y a las políticas de la organización, así se logra el compromiso e identificación de estos desde el inicio y llegan a su puesto de trabajo motivados, con ganas de aportar. Un programa de inducción que incluya dentro de los puntos a tratar, la línea de carrera de cada trabajador dentro de la organización; ayuda a que, los nuevos desde el principio busquen subir el siguiente peldaño en la escalera del triunfo, y su incorporación desde sus inicios se convierte en aporte continuo, con la mirada a un horizonte lleno de oportunidades.

3.1.2 Recursos humanos

Para Alles, Martha. (2005) los recursos humanos son de suma importancia para toda organización y se pueden definir como:

“En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (abreviado RR. HH.) al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa.”

Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RR. HH. con la estrategia de la organización,¹ lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos y eficaces capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos,

sino que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, innovación, creatividad y otras habilidades.

Generalmente la función de los recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y

selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal

durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o

institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros

grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver

con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el

manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la

estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos

humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como

la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo,

la negociación y la cultura organizacional.

3.1.3 Planificación de personal.

Según Chiavenato, Idalberto. (2001) nos dice que:

Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas

que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en

los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el

punto de vista individual y general, las necesidades humanas de

una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así

como su costo.

Finalidad

La planificación de personal tiene los siguientes fines:

- Utilizar con eficacia los recursos.
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativa y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues, dos de sus características esenciales.

3.1.4 Selección de personal.

Para el autor Richino, S. (2006) la selección de personal es:

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Y por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. Por tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar una puntuación a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función de la puntuación, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

3.1.5 Capacitación

Para los autores Argüelles, A. y Gonzzi, A. (2001) la capacitación del personal en una organización se puede definir como:

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad.

Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La persona puede buscar capacitarse en temas que le proporcionen el conocimiento y el desarrollo de habilidades de acuerdo con la necesidad que tenga en su área personal o de trabajo y como consecuencia mejorar tiempo, aptitudes y capacidades laborales. Esta actividad proporcionará en la persona la adquisición de un perfil más preparado y profesional, así como mayor confianza en la solución de un problema o reto laboral.

Tipos de capacitación

Existen distintos tipos de capacitación, fundamentalmente tres:

- Capacitación para el trabajo: va dirigida al trabajador que desempeñará una nueva actividad, ya sea por su reciente ingreso o porque fue reubicado en su empresa.
- Capacitación promocional: es para aquellos trabajadores que están en posibilidad de ascender de puesto.
- Capacitación en el trabajo: está encaminada al desarrollo de habilidades, conocimiento y actitudes en los trabajadores, con el fin de que ejerza sus actividades laborales de la mejor manera posible, haciendo competitiva su empresa /organización.

Beneficios de la capacitación

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. Es decir, la capacitación otorga muchos beneficios en el contexto laboral, beneficios para el trabajador, la empresa y el país. Por ejemplo:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo
- Aumenta la rentabilidad de la organización
- Desarrolla una alta moral en los empleados
- Ayuda a solucionar problemas
- Reduce la necesidad de supervisión
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad
- Facilita que el personal se identifique con la empresa

3.1.6 Incentivos

Para los autores Argüelles, A. y Gonzzi, A. (2001) los incentivos en una organización se pueden definir como:

Las organizaciones ofrecen compensaciones a sus empleados por los servicios prestados, es decir, por el tiempo, intelecto y capacidad física que ponen a disposición mientras que podrían realizar en su lugar otra actividad. La compensación no solo se refiere al aspecto monetario, sino que también incluye otros incentivos o beneficios no monetarios que complementan la

remuneración económica. Dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, pueden ser de diversos tipos, tales como:

Monetarias

- Sueldo.
- Pago anual único.
- Bonos.
- Porcentajes de ganancias.
- Créditos.
- Asignaciones frente a nacimientos o casamientos.

No monetarias

- Descuentos en productos o servicios de la empresa.
- Salas para cuidado de hijos.
- Acceso a instalaciones de ocio como clubes o campings.
- Planes de retiro y jubilación.
- Telefonía celular.
- Uniformes.
- Licencias aumentadas frente a las presentes en la legislación o convenios laborales.
- Teletrabajo.
- Fomento del crecimiento profesional a través de la formación.

Cabe destacar que el empleado está dispuesto a continuar su relación laboral con la organización mientras le resulte conveniente, es decir que sienta que lo que recibe a cambio de su trabajo sea justo y acorde a sus necesidades. La compensación en este sentido juega un papel fundamental en el compromiso

racional del trabajador ya que es el motivador extrínseco por excelencia y es determinante en cuanto a permanencia del mismo en la organización. No obstante, no implica necesariamente una alta productividad o motivación por agregar valor a la empresa, cuestiones que se encuentran más relacionadas con el compromiso emocional o intrínseco, es decir la pasión y dedicación por lo que uno hace.

3.2 Investigaciones

Investigaciones nacionales

Zuñiga, A. (2017) en su trabajo de suficiencia profesional titulado “Inducción al personal de la organización IRSA E.I.R.L en el área de Almacén.”. Desarrollado en la universidad Norbert Winner, Lima, Perú, para optar el título profesional de ingeniero industrial. Este presente estudio de investigación tiene como propósito brindar información sobre la inducción al personal en el área del almacén, luego de realizar una lluvia de ideas de los problemas que se estaba atravesando en ese entonces, se llegó a la conclusión que a los colaboradores nuevos no se les brindaba una buena inducción y por ende tenían mucha deficiencia para realizar sus actividades. Por lo cual se solicitó que realicen las actividades de inducción para las siguientes áreas: inventarios, atención al cliente, recepción de mercadería., en el proceso de inducción se verificó que la mayoría del personal no estaba familiarizada con la empresa; es decir no contaban con información para que realicen sus actividades de manera eficiente, en consecuencia se fortaleció la información básica de la empresa; así como también la información específica según las actividades que realizaba cada área. Los resultados fueron muy favorables respecto a la producción y orden del almacén, la información que se les brindó permitió que los colaboradores

nuevos tuvieran un panorama completo, para que puedan adaptarse a sus funciones lo más rápido posible evitando pérdidas en los inventarios y otorgando mejor servicio a los clientes

Olaya, M. (2018) en su tesis “Influencia de la inducción y reforzamiento de capacidades del personal en el proceso de compras de la empresa FALUMSA S.R.L – 2017”, desarrollado en la universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú.

Esta investigación nos hacer observar la importancia de la inducción y capacitación que debe tener el personal de una empresa en cualquier ámbito que se desempeñe.

La presente investigación se realiza ante la necesidad de identificar los procesos erróneos del área de compras, y la forma de encontrar la raíz del problema y reforzar las capacidades que mejoren los procesos de adquisición en la organización FALUMSA. Es importante porque permite ampliar los conocimientos de los colaboradores de la empresa FALUMSA para la mejora de su proceso del área de compras. En cuanto a la metodología del trabajo, existe un procedimiento de acuerdo con norma, lo cual no se está ejecutando y es por ello que los pedidos verbales y las órdenes que no siguen su conducto regular están generando pérdidas a la empresa, lo que no es tomado en cuenta como una amenaza, y que con el tiempo puede llevar a FALUMSA a un caos. En cuanto a la implementación de tecnología en la empresa, falta un sistema integrado de información con el cual las demás áreas de la organización puedan acceder a la información de cómo van los procesos y según ello se pueda hacer seguimiento para trabajar coordinadamente, por ejemplo, si existiera dicho sistema, se podría filtrar información, con el área de finanzas, la alta dirección y logística, por lo tanto, podrían visualizar cómo va el proceso de alguna compra y según ello tomar decisiones respectivas.

Investigaciones internacionales

Meza Oleas, B. (2014) en su tesis “Implementación de un plan de inducción y reinducción tendiente a que permita que el personal se identifique con los objetivos organizacionales” desarrollada en la universidad de Quito, Ecuador. En su tesis señala que “El objetivo fundamental es probar que la inducción y reinducción permite al personal de la organización conocer el funcionamiento de la misma, así como el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización. La hipótesis plantea que la implementación de un plan de inducción y reinducción posibilita al personal identificarse con los objetivos organizacionales. El Fundamento teórico, se basa en el criterio de Dessler, quien considera que la inducción de personal es un “Procedimientos que permiten proporcionar a los trabajadores información básica sobre la empresa para desarrollar satisfactoriamente sus labores”. Investigación no experimental, descriptiva. La conclusión es que los procesos de inducción y reinducción son necesarios para la organización ya que permiten que los trabajadores conozcan el funcionamiento de la misma así como sentirse identificados con los objetivos organizacionales y su puesto de trabajo; con la Recomendación de enfocar que la inducción y reinducción es necesaria dentro de la organización ya que permite que el individuo se sienta comprometido con la organización y su puesto de trabajo.

Ribadeneira Alarcón, A. (2017) en su tesis: “La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral”(Tesis de grado: Psicología Organizacional) Pontificia Universidad Católica de Ambato – Ecuador, nos dice: “La inducción de personal es un proceso que permite adaptarse y familiarizarse al nuevo colaborador con el nuevo ambiente del cual va a ser parte y contribuye sobre manera en el desempeño laboral, que viene a ser la valoración que se realiza a las diferentes

actividades que realiza el personal de una empresa en función a la consecución de metas y objetivos planteados con anterioridad.”

Turcios B./Avendaño F.(2016): “Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos”, (Tesis de grado: Magister en Ingeniería Administrativa) Universidad del Norte – Barranquilla – Colombia; indica: “Un programa de inducción, exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo, es decir que el propósito de un programa es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.”

3.3 Marco conceptual

Competencias: Es una aptitud que posee una persona, es decir las capacidades, habilidades y destreza con las que cuenta para realizar una actividad determinada o para tratar un tema específico de la mejor manera posible.

Compromiso Organizacional: Es una forma de como los trabajadores se identifican con la empresa, es la lealtad y entrega que brindan al cumplir con sus responsabilidades, si un trabajador se siente satisfecho y siente que es participe de obtención de logros y objetivos, el índice de compromiso organizacional tiende a ser muy alto.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de normas, costumbres y valores que, comparten los trabajadores en una misma empresa, y que ayudan a controlar como interactuar entre ellos y que deben respetar.

Inducción de personal: La inducción de personal es el medio por el que los nuevos trabajadores adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para formar parte de la organización.

Fidelización organizacional: Fidelizar a los trabajadores es un trabajo que requiere de una estrategia, ya que lo que se debe lograr es compromiso con la organización, para ello los trabajadores deben encontrarse satisfechos con el sueldo, las responsabilidades que asumen y con sus líderes.

Organización empresarial: La organización empresarial ayuda a conseguir con facilidad los objetivos fijados en la empresa, como factor primordial dentro de la organización asegura su buen funcionamiento ya que colabora en el mejor uso de los medios de los que se dispone, mejora la comunicación entre los distintos trabajadores de una empresa, ayuda a realizar el trabajo de una manera más eficiente, aumenta la productividad y disminuye los costes.

Rotación de personal: La rotación del personal sirve para medir el tiempo de permanencia de un trabajador en la organización y la frecuencia con la que debe ser reemplazados. Cuando un trabajador se va de la empresa, sea cual fuera el motivo el índice de rotación del personal se incrementa

IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de la investigación

En el marco metodológico, se analizará los mecanismos que aplicaremos para determinar la viabilidad, factibilidad y la razón de este trabajo de investigación.

Arias (2012) define que “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

La presente investigación es un estudio descriptivo, porque describe la situación actual de la empresa y la mejora.

4.2 Población y muestra

4.2.1 Población

“Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.
(Sampieri, Metodología de la Investigación Sexta Edición, 2014, pág. 174).

A partir de lo dicho por el autor, en la presente investigación la población está conformado por todos los colaboradores de la empresa FAMEDI que son 1,100 trabajadores.

4.2.2 Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se aplica la siguiente formula:

Aplicando la formula se tiene:

n:	Muestra	?	
N:	Población	1100	
Z:	Nivel de confianza	1.96	
p:	Variabilidad positiva	0.90	90%
q:	Variabilidad negativa	0.10	10%
d:	Porcentaje de Error	0.0504	5.04%

$$n = \frac{1100 \times (3.84) \times (0.90) \times (0.10)}{(0.00254) \times (1099) + (3.84) \times (0.90) \times (0.10)}$$

$$n = 122$$

Como resultado se tiene un tamaño de muestra de 122 personas a encuestar.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos es la aplicación de un conjunto de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para desarrollar temas de investigación, los métodos para la recolección de datos son: las entrevistas, las encuestas, los cuestionarios, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Todos estos instrumentos se aplican en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil para una investigación en común.

Para el presente estudio aplicaremos las siguientes técnicas: la encuesta y la entrevista, estas herramientas permitirán contar con información directa para realizar un trabajo en base a lo que los trabajadores esperan de la empresa FAMEDI.

A continuación, un breve análisis de cada una de las técnicas de investigación:

La Entrevista: Es un dialogo directo, donde el entrevistador cuestiona mediante preguntas al entrevistado(s) con la finalidad de obtener información que enriquezca la investigación.

La Encuesta: Las encuestas son un conjunto de preguntas plasmadas en un documento que se aplican a una muestra de una población determinada, con la finalidad de obtener un perfil de ese grupo de personas en estudio.

La Observación: Es una técnica de bastante utilidad, se desarrolla en el mismo punto de investigación, el investigador actúa como espectador y le permite determinar quién ejecuta, como, donde y cuando.

El diagrama de Flujo: Es un cuadro donde se representa paso a paso el proceso de un determinado producto, con esta técnica se puede llegar a determinar cuellos de botella, pasos innecesarios y círculos de duplicación de trabajo.

Diccionario de Datos: Es un apoyo del diagrama de flujo que proporciona información adicional sobre el proceso, es más utilizado en los sistemas de información, es la descripción de todos los objetos como archivos, programas, informes, sinónimos, existentes en el sistema.

4.4 Procesamiento de datos

Según Bernal, C (2010) el procesamiento de datos implica los siguientes pasos:

- Obtener la información de la población o muestra objeto de la investigación.
- Definir las variables o los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo.
- Definir las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va a

utilizarse en el procesamiento de datos.

- Introducir los datos en el computador y activar el programa para que procese la información.
- Imprimir los resultados. (p. 214)

Todo el proceso será respetado y se utilizará un computador con el programa de Office Ms Excel.

V. ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

5.1 Alternativas de solución

Las alternativas planteadas deben ser sometidas a evaluación para determinar cuál de ellas será la mejor opción que nos ayude a cumplir con el objetivo de este trabajo de Investigación, proceder con la investigación correspondiente y luego continuar con su implementación, para ello a continuación listamos y describimos cada una de ellas:

Tenemos cuatro alternativas de solución para el problema descrito en capítulo número II.

A continuación vamos a listar las alternativas:

- Inducción directa (supervisada)
- Inducción por método audiovisual
- Inducción por medio digital
- Inducción por método específico

5.1.1 Inducción directa (supervisada)

Este tipo de inducción requiere de un tutor que acompañe al nuevo trabajador en su proceso de integración a la organización. Se evalúa al trabajador después de un periodo de tiempo, para verificar el grado de aprendizaje y práctica que aplica en su día a día.

5.1.2 Inducción por método audiovisual

Se trata de reunir al grupo de nuevos trabajadores en una habitación, oficina o sala y transmitirles un video Institucional, si bien es cierto el video podría resultar

entretenido, no debe durar más de dos horas, porque en dos horas deja de ser entretenido, no todos tienen sus cinco sentidos atentos a la presentación, por lo que muy difícilmente se logra que los nuevos trabajadores terminen la “Inducción” motivados, comprometidos y sobre todo identificados con la organización.

5.1.3 Inducción por medio digital

En este caso se les envía por correo o se les entrega un USB con información relevante de la compañía para que la revisen en la comodidad de su hogar, este método es el más riesgoso para el cumplimiento de las labores encomendadas, ya que muchos de los nuevos trabajadores no llegan a revisarlo en casa. Casi siempre gana el día a día y no alcanza el tiempo para sentarse frente a una pantalla, a mirar fotos y cuadros con información que nadie les explica, mediante este método, se corre el riesgo de contar con trabajadores confundidos y perdidos que se encuentren preguntando constantemente a los trabajadores “antiguos” o dependiendo de su personalidad quizás no lleguen a pedir ayuda, lo que hace que incurran en errores.

Esto crea una situación de desventaja en términos de eficiencia, que puede traducirse en una mala productividad.

5.1.4 Inducción por método específico

El método específico es un sistema presencial y hasta vivencial donde se lleva a cabo el programa de inducción por partes, teniendo sumo cuidado en el desarrollo de cada una de ellas.

Mediante el método específico 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 área al cual ha sido asignado y las tareas que debe

cumplir, se le explica al detalle sus responsabilidades y que espera la organización de él así como también los requerimientos del puesto, la seguridad, reglas del trabajo, políticas y costumbres, se le da un recorrido por la empresa, todo a cargo del área de Recursos Humanos.

5.2 Evaluación de Alternativas

Las alternativas de solución deben ser sometidas a una evaluación para determinar las características cualitativas de cada una de ellas. Para tal fin se ha elaborado un cuadro de asignación de puntajes y también se ha elaborado un conjunto de preguntas o cuestionario, que ha sido sometido a los trabajadores de la empresa.

Tabla 1: Asignación de Puntaje para Evaluar Alternativas de Solución

Asignación de puntajes	
Nivel alto	3
Nivel medio	2
Nivel bajo	1

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo se determinaron cuatro criterios para ser evaluados por cada alternativa de solución:

- ✓ Concientización de personal
- ✓ Rotación de personal
- ✓ Efectividad
- ✓ Costo

Los resultados obtenidos los presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 2: Comparación Cualitativa de las alternativas de solución

Alternativas de solución vs Criterio de Evaluación	Inducción Directa	Inducción Audiovisual	Inducción Digital	Inducción Especifica
Tiempo	1 mes	2 horas	2 horas	5 días
Concientización de personal	3	1	1	3
Rotación de personal	2	3	3	1
Efectividad	2	1	1	3
Costo	2	1	1	3
Total	9	6	6	10

Como se puede apreciar en esta tabla 2 el tipo de "inducción específica" es el que ofrece mejores resultados, con una valoración de 10 puntos; se trata de un programa de 5 días de capacitación, con temas de interés e importancia para el nuevo trabajador, temas que se mencionan en repetidas oportunidades por los diferentes expositores con la finalidad de que algunos conceptos no sean olvidados, así como el desarrollo de casos para identificar las habilidades y destrezas de los colaboradores, pues, este tipo de inducción también ayuda a la empresa para identificar a sus nuevos integrantes y ubicarlos en las áreas donde su eficiencia se encuentre garantizada. Se busca descubrir el talento de cada persona.

VI. PRUEBA DE DISEÑO

6.1 Justificación de la propuesta elegida

La propuesta seleccionada es la Inducción Específica. Este tipo de inducción que se llevará a cabo en 5 días. Ha sido seleccionada luego de haber realizado una encuesta entre el personal gerencial y operativo de la empresa. Los resultados obtenidos (puntaje de 10 para este tipo de inducción) la colocan por encima de los tres tipos de inducción sometidas a evaluación.

Los resultados que se esperan obtener, producto de la satisfacción de los nuevos trabajadores basados en el conocimiento adquirido en el nuevo programa de inducción, debe verse reflejado en la mejora de la eficiencia y productividad de la planta.

Los nuevos operarios tendrán las metas claras para el desarrollo de sus funciones de forma adecuada. Un buen proceso de inducción vuelve competitiva a la empresa. El personal debe formarse en una cultura organizacional de apoyo, solidaridad y buen clima laboral. Se debe contar con personal responsable del seguimiento y control de las mejoras en el proceso. Se persigue disminuir la brecha de aprendizaje.

Este nuevo programa de inducción permitirá manejar indicadores para medir el compromiso de los trabajadores y la satisfacción de los jefes inmediatos con sus subordinados.

6.2 Desarrollo de la propuesta elegida

La propuesta de mejora que se plantea con este trabajo consiste en diseñar un proceso de 4 fases con la finalidad de tener cubiertos todo el programa hasta la evaluación.

Con el desarrollo de fases y un correcto seguimiento se busca disminuir el tiempo de adaptación y capacitación de tres meses a un mes. En estas fases se busca involucrar al jefe inmediato superior quien ayudará al nuevo trabajador con información oportuna y necesaria para el buen desempeño de sus funciones y su adaptación a la organización.

En la aplicación de esta propuesta se debe ser minucioso en la información que se brindará, para lo que es indispensable cumplir un orden para la aplicación de este método, pues de no ser así, esta propuesta, en vez de ser de mejora podría revertirse y ser perjudicial para la organización, para lo que se estructurará en las siguientes fases:

Fase 1 - Selección: Esta fase, es previa al ingreso del trabajador e inicia inmediatamente después de terminar el proceso de Reclutamiento y Selección, cuando el postulante ya es aceptado por el cliente interno y Selección se pone en contacto con él, indicándole como ha de proceder para su incorporación a la empresa, sobre los documentos que debe presentar, en paralelo Administración de personal prepara la documentación que deberá entregar al nuevo trabajador en su primer día de trabajo.

Fase 2 - Incorporación: En esta fase se inicia con el primer día de trabajo. El primer taller empieza hablando de la cultura y valores y código de ética de la organización. En esta fase se divide/separa a los nuevos trabajadores según sus áreas a las que serán designados, dependiendo de su perfil profesional.

Fase 3 - Capacitación y Entrenamiento: Esta fase es a la que se le pone mayor énfasis y toma más tiempo que las anteriores. Consiste en aplicar actividades presenciales donde se le vierta al trabajador todo lo necesario para conocer la organización y de lo que estará rodeado al ingresar a la empresa, así mismo sus funciones y responsabilidades y a sus compañeros de trabajo, pares y jefes.

Fase 4 - Finalización: Fase en la que se valida la adaptabilidad del nuevo trabajador y finaliza el proceso de ingreso. En esta fase se evalúa el conocimiento adquirido por el nuevo trabajador mediante una encuesta al jefe directo y una encuesta al trabajador.

La encuesta al jefe directo tendrá como finalidad validar el conocimiento adquirido por el nuevo trabajador, sus competencias y realizar un comparativo entre el nuevo proceso de inducción y el anterior. La encuesta al nuevo trabajador servirá para medir el grado de satisfacción y adaptación en la empresa mediante el proceso de inducción, donde se medirá la satisfacción del colaborador y su valoración al puesto de trabajo.

Aquí se da por terminado el proceso de inducción y se inicia el seguimiento para lograr unos resultados exitosos.

6.2.1 Estructura del proceso de inducción

La estructura del proceso de inducción se compone de 7 etapas:

Tabla 3: *Estructura del proceso de inducción*

Estructura del proceso de inducción		
IT	ACTIVIDAD	%
1	Información y políticas generales de la organización	10%
2	Proceso productivo	25%
3	Salud y seguridad en trabajo	15%
4	Información del puesto a desempeñar	25%
5	Entrenamiento	25%
6	Evaluación	
7	Seguimiento	
	Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2 Desarrollo de las etapas del proceso de inducción

A continuación, se desarrollan las etapas del proceso de inducción a aplicar en la organización, que garantizaran que los trabajadores se sientan comprometidos y orgullosos de pertenecer a FAMEDI SAC, con ganas de levantar la mirada en busca de nuevos horizontes.

6.2.2.1. Información y políticas generales de la organización

Esta etapa tiene como objetivo brindar al participante toda la información relevante sobre la empresa, su organización, su cultura organizacional, el organigrama general y la organización de las diferentes áreas. La situación de la empresa en el mercado nacional e internacional.

Día 1: Información de Políticas generales de la organización

Temario

Desayuno con el Gerente de R HH Antecedentes y Descripción de la empresa Misión, Visión, Valores Cultura Organizacional Organigrama General y de su Gerencia Términos del contrato de trabajo Derechos y Obligaciones: Reglamento Interno de Trabajo Capacitación Asistencia, planilla de salarios, forma de pago, descuentos de ley Beneficios de ley y de la Organización Bienestar Social, descansos médicos, atención en el seguro, préstamos y apoyo al trabajador Mostrar donde debe marcar su asistencia Mostrar el comedor, donde y a qué hora debe tomar sus alimentos Mostrar los servicios donde se pueden asear Políticas, premios e imagen Código de Ética Hostigamiento Sexual Lactario Juegos de integración para romper el hielo	DIA 1 RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS
--	--

Figura 13: Día 1. Información de Políticas generales de la organización

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2.2. *Procesos productivos*

Esta etapa tiene como objetivo darle una visión al nuevo trabajador sobre todo el proceso productivo de planta, las funciones que desempeñara según el cargo que ocupe. El curso se dicta en la planta de producción por lo que es vivencial.

Día 2: Procesos productivos

Temario

<p>Desayuno con la Gerencia de Producción. Organigrama y funciones del área de producción. Producto, categorías y características. Procesos de producción de las diferentes líneas de fabricación.</p> <p>Procesos automatizados. Estándares de calidad.</p> <p>Horarios, reportes, plan de incentivos. Norma ISO 2000: 9001 Visita al laboratorio de control de calidad, explicación del proceso.</p> <p>Características de la calidad de los remolques de FAMEDI</p> <p>Como se destruye la imagen de la empresa, que es lo que no se debe hacer, lo que se debe repetir y/o lo que se debe minimizar para lograr un producto de excelente calidad.</p> <p>El trabajo en equipo y apoyo continuo para lograr un producto de alta calidad.</p>	<p style="text-align: center;">DIA 1</p> <p style="text-align: center;">RESPONSABLE: SUPERVISOR JEFE DE PLANTA</p>
---	--

Figura 14: Día 2. Procesos Productivos

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2.3. *Salud y seguridad en el trabajo*

En esta etapa se le proporciona al participante una visión general del proceso sistemático con el que cuenta la empresa para poder atender riesgos/ accidentes en el trabajo e informarle de los planes de contingencias y la cobertura de seguro con al que cuentan para que se sienta tranquilo en las operaciones a realizar.

Día 3: Seguridad y salud en el trabajo

Temario

<p>Desayuno con el Jefe de Salud y Seguridad en el Trabajo y presentación de los miembros del Comité de Seguridad</p> <p>Identificación y evaluación de riesgos en el trabajo Planes de contingencia en el trabajo Política de Seguridad y Salud en el Trabajo Responsabilidades de seguridad y salud en el trabajo. Conductas del trabajador y riesgos en el trabajo.</p> <p>Medidas de seguridad que se debe mantener en cada máquina Accidentes en el trabajo y procedimientos de atención.</p> <p>Plan de emergencias y seguro del trabajador</p> <p>La Norma ISO 45001 para la seguridad en el trabajo.</p> <p>Pausas activas y de descanso por cada hora de trabajo</p> <p>Manejo de los extintores contra incendios</p> <p>Primeros auxilios, en caso de emergencia</p> <p>Mostrar los lugares de evacuación en caso de siniestro</p> <p>Entregar tarjeta con teléfonos en caso de emergencia</p>	<p>DIA 3</p> <p>RESPONSABLE</p> <p>PREVISIONISTA</p>
--	--

Figura 15: Día 3. Seguridad y Salud en el Trabajo

6.2.2.4. Información del puesto a desempeñar

En esta etapa se le capacita al nuevo trabajador en su puesto de trabajo, las funciones que tendrá que asumir, sus responsabilidades y obligaciones, en esta etapa se separa a los nuevos trabajadores por grupos dependiendo el área en el que van a trabajar.

Día 4 (½ día): Información del puesto a desempeñar

Temario

Almuerzo con el Gerente de Producción y el Gerente de RR HH. Funciones por desempeñar Métodos de evaluación de desempeño Organigrama de su área Líneas de carrera Capacitación Tipos de dirección y liderazgo que se aplica en la organización Paseo por la planta, con la finalidad de enseñar las áreas principales de la organización Que espera la empresa del trabajador (Metas)	½ DIA: 4 RESPONSABLE: SUPERVISOR/ JEFE DEPLANTA
---	---

Figura 16: Día 4. Información del puesto a desempeñar

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2.5. *Entrenamiento*

La etapa del entrenamiento es vivencial, se desarrolla en el mismo puesto de trabajo, pues el objetivo es que aprenda a manejar las maquinas que estarán bajo su responsabilidad.

Día 4 (½ día) y día 5 completo: Entrenamiento

Temario

Manejo de las maquinarias	½ DIA: 4
Tipos de maquinarias	DIA: 5
Mantenimiento y buenas prácticas para el manejo de cada una de las maquinas que estarán bajo su responsabilidad	RESPONSABLE: SUPERVISOR DE PLANTA O TECNICO DE OPERACIONES

Figura 17: Día 4 y 5. Entrenamiento
Fuente: Elaboración Propia

6.2.2.6. *Evaluación final*

En esta etapa se aplica un cuestionario de cada tema expuesto, nota mínima 13 de no aprobar se reforzará en los puntos débiles, en forma individual.

6.2.2.7. *Seguimiento (90 días)*

Acompañamiento durante los tres primeros meses por parte del área de Recursos Humanos con Desayunos y grupos de integración, con la finalidad de obtener un feedback de cómo va su adaptación a la empresa. De aquí se obtendrá el indicador para medir los resultados del nuevo programa de inducción.

Responsable: Recursos Humanos

El mensaje de RR. HH es: “Muchas veces una sincera palmada en la espalda fortalece la autoestima y se agradece con productividad”

6.2.2 Flujograma del proceso de inducción

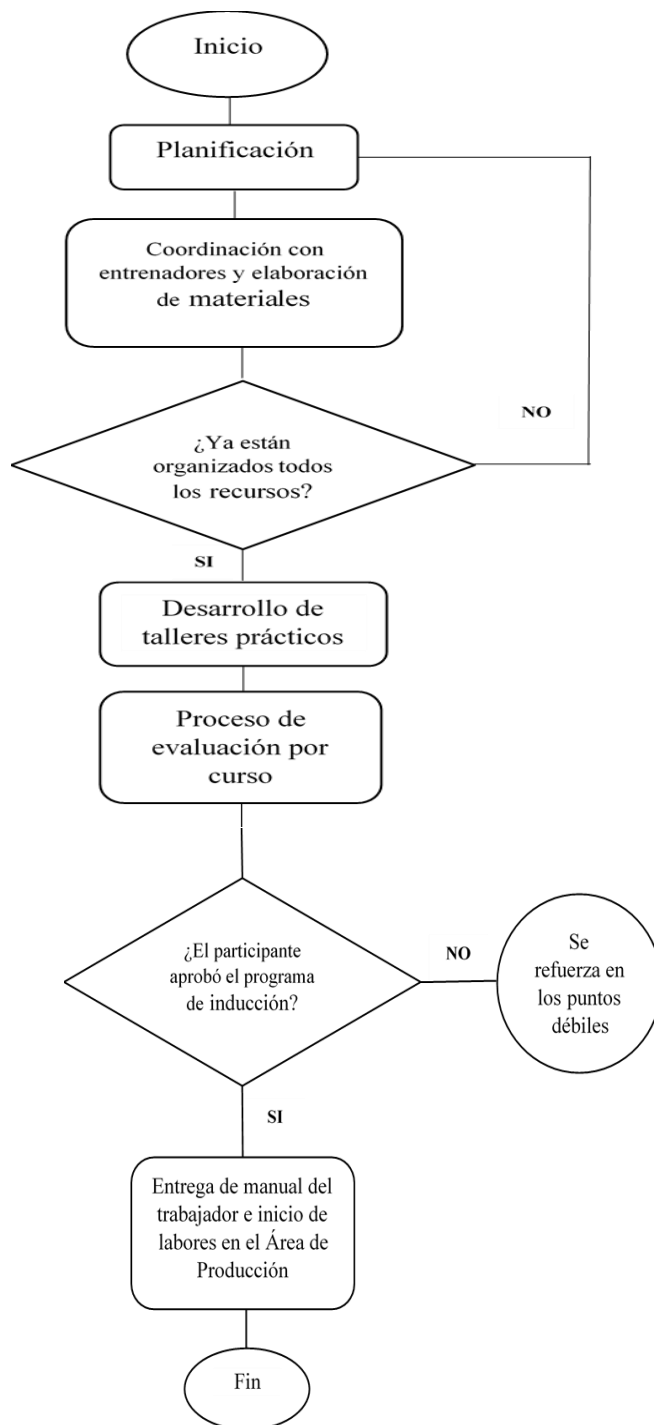


Figura 18: Flujograma del proceso de inducción
Fuente: Elaboración Propia

6.2.3 Evaluación del nuevo programa de inducción

Una vez diseñado el programa de inducción, se presentará en una exposición a todas las áreas, a cargo del área de Recursos Humanos, es muy importante la presencia de la Gerencia General como apoyo al proyecto, donde se presentará un comparativo de lo propuesto con lo que se ha venido aplicando en Inducción, el objetivo es concientizar a los líderes para a su vez también comprometerlos, ya que ellos pueden ver este programa como una amenaza, es que al principio les tomara más horas de trabajo. Al final se realizará una nueva encuesta sobre la población de los trabajadores que ingresaron en los últimos 12 meses. La aplicación del estudio de “Prueba diseño” está alineada con los objetivos del presente trabajo de suficiencia profesional.

A continuación, se presentan las preguntas de la encuesta aplicada a los operarios: ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE PLANTA – PRODUCCION

Aplicada al personal operario y líderes de la planta

“Se ha diseñado un nuevo programa de inducción para los nuevos trabajadores de la empresa este constará de 7 etapas las cuales se darán en los 5 primeros días antes del ingreso del nuevo trabajador a la empresa”

Marque del 1 al 5 considerando

5: Si mucho mejor 4: Es mejor 3: Es igual 2: Es malo 1: No opino

1. ¿Cree usted que el programa de inducción propuesto es mejor que el

programa de inducción que usted ha recibido?

5: Si, definitivamente 4: Si bajase 3: Quizás bajaría 2: Todo sigue igual

1: No opino

2. ¿Si los nuevos trabajadores recibirían un programa de inducción así, creería que bajaría el porcentaje de rotación de personal?

A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Ante la pregunta, ¿si creen que el programa de inducción propuesto es mejor que el anterior? Los resultados se presentan en la siguiente figura:

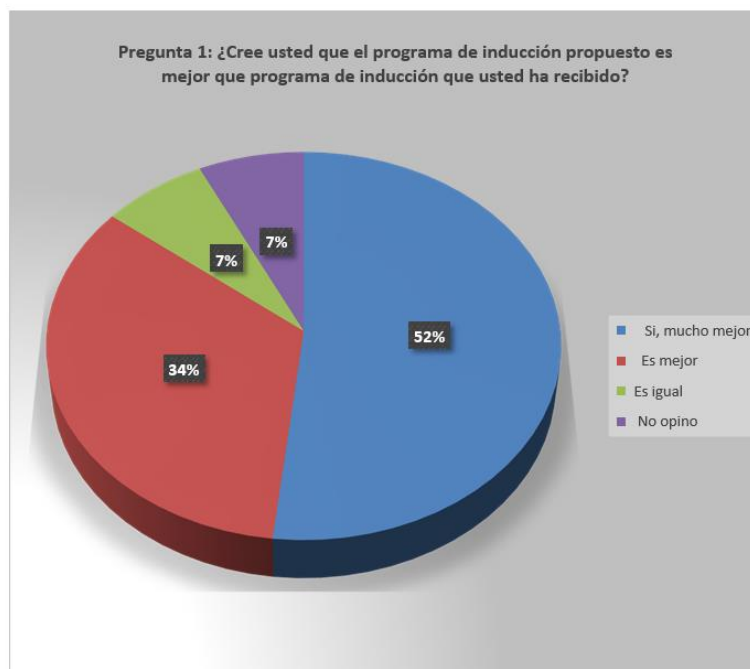


Figura 19: Evaluación del Nuevo Programa de Inducción.
Fuente: Elaboración Propia

El 52% considera que, si tuviese un buen resultado la aplicación del nuevo programa de inducción, el 34% se inclina porque si es mejor que el anterior, el 7% considera que es igual y otro 7 % no opina, no sabe. Podemos concluir entonces que entre el grupo que considera que es mejor y los que sí están realmente convencidos que es bueno suman un 84%, lo que arroja la respuesta positiva ante la nueva propuesta

Ante la pregunta, ¿si consideran que el nuevo programa disminuiría la rotación de personal? Los resultados se muestran la figura 20:

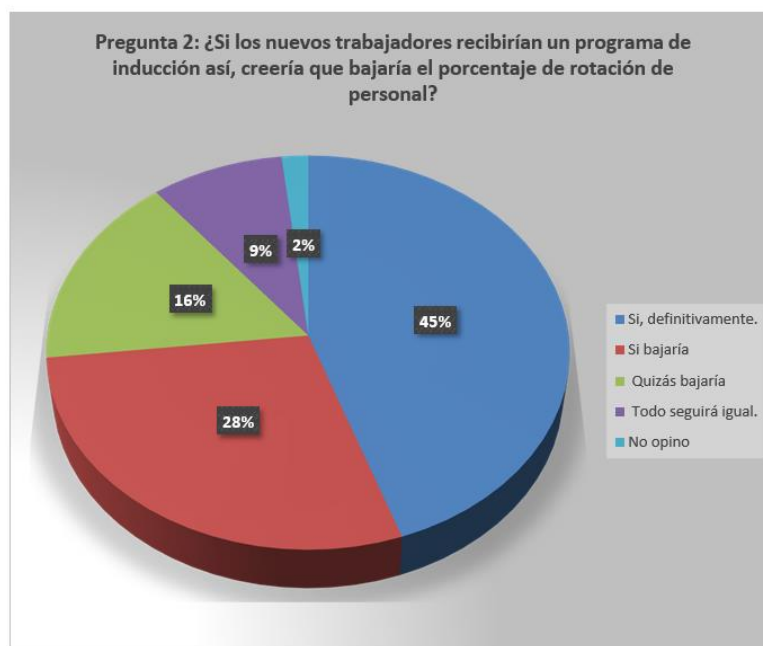


Figura 20: Evaluación del Nuevo Programa de Inducción.
Fuente: Elaboración Propia

El 45% indicó que si definitivamente bajase la rotación, el 28% que si bajase, el 16% está en duda, el 9% que no bajaría, y el 2% no opino, entre los realmente convencidos y los que si consideran que disminuiría la rotación, tenemos un 73%, lo que da un resultado favorable para la pregunta por lo tanto a también a la propuesta.

Los resultados obtenidos en las encuestas llevadas a cabo demuestran que el diseño de un nuevo programa de inducción es bien recibido por los trabajadores de la empresa FAMEDI SAC.

VII. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

7.1 Propuesta económica de implementación

A continuación vamos a presentar los costos de la implementación de nuestra propuesta de inducción que tiene un costo total de 7,080.00 soles:

Tabla 4: Costo del programa de inducción

COSTO DEL PROGRAMA DE INDUCCION POR 5 DIAS			
Pago por única vez		N° de expositores	Total
Capacitación de los expositores	S/ 2,000.00	5	10,000.00
Items		N° de trabajadores	Total
Sueldo Mensual de los nuevos trabajadores	S/ 1,100.00		
Cant de días en Induccion	5	15	
Costo semanal por trabajador	155.00	15	2,325.00
Material de Trabajo por persona	S/ 25.00	15	375.00
Alimentacion Desayuno, almuerzo, costo por persona	S/ 26.00	15	390.00
Kit de Induccion (Rompecabezas, lapiceros, cuaderno marketeado, bolsa ecologica)	S/ 30.00	15	450.00
total por cada evento			3,540.00
N° de inducciones al mes	2		S/. 7,080.00

Fuente: elaboración propia

7.2 Calendario de actividades y recursos

Flujograma de la implementación

El flujograma de implementación nos muestra el circuito que se debe seguir cada día de la inducción a los colaboradores. En este flujograma están registradas todas las actividades antes, durante y después de la actividad de inducción. Todo este proceso está bajo de responsabilidad del área de Recursos Humanos.

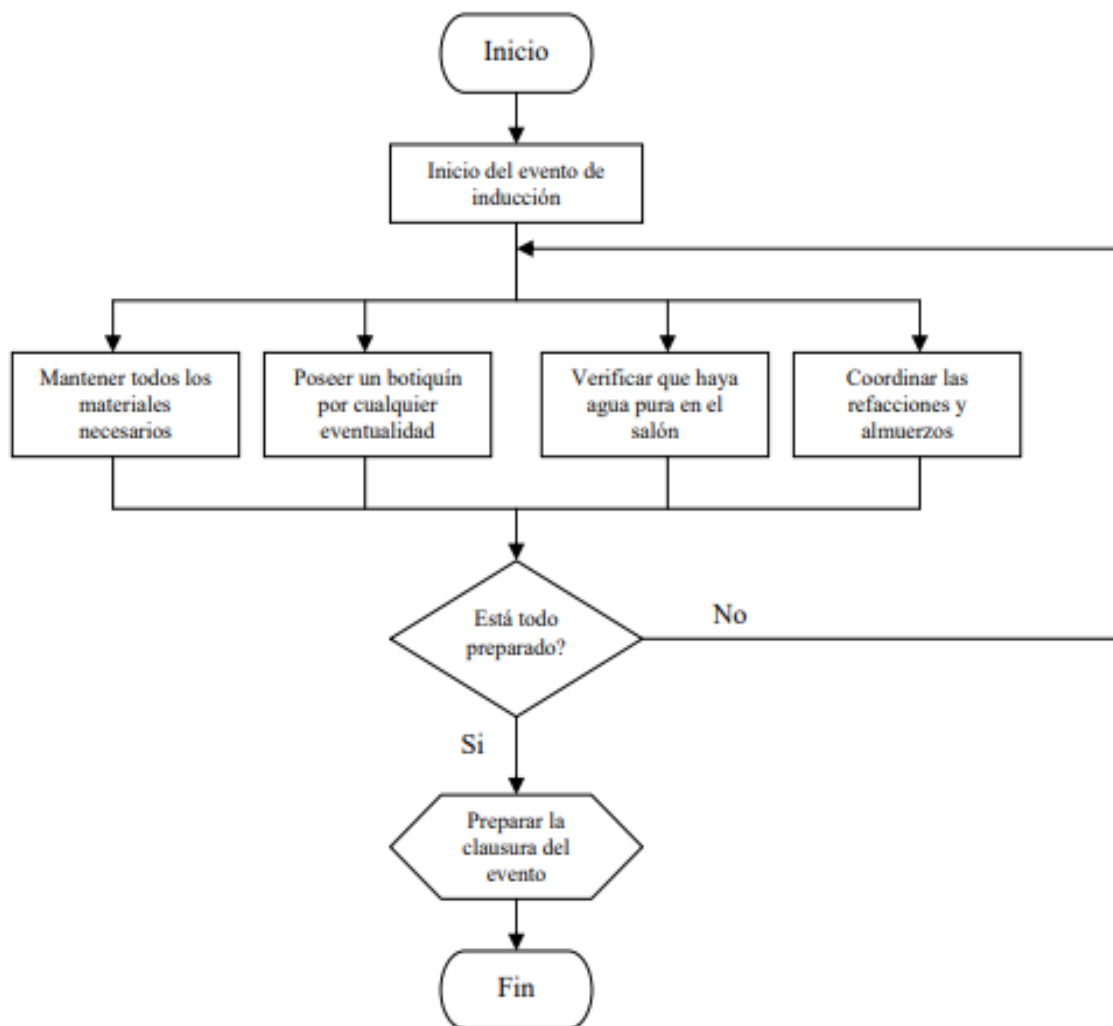


Figura 21: Flujograma de implementación
Fuente: elaboración propia

Cronograma de actividades del proyecto

Nuestro proyecto tiene una duración de 26 días y consta de 7 actividades que se muestra en la siguiente imagen.

Tabla 5 :Cronograma de actividades del proyecto

IT	ACTIVIDADES	DURACIÓN DEL PROYECTO EXPRESADO EN DÍAS																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
1	PLANIFICACION	■	■	■	■																								
2	DISENO Y ELABORACION DEL VIDEO INSTITUCIONAL				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
3	DISENO Y ELABORACION DEL MATERIAL A ENTREGAR				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
4	DISENO Y ELABORACION DEL CONTENIDO DE CADA TEMA				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
5	PREPARACION DE LOS EXPOSITORES														■	■	■	■	■	■	■	■	■						
6	REVISION POR LA GERENCIA GENERAL DEL PROGRAMA TERMINADO																						■	■	■				
7	APROBACION POR PARTE DE LA GERENCIA GENERAL PARA SU APLICACIÓN																										■	■	■

Fuente: elaboración propia

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

1. Se diseñó un nuevo programa de inducción para los colaboradores de la empresa FAMEDI SAC. con el objetivo de reducir la alta rotación de personal. El nuevo programa de inducción recibió el respaldo del 86% de los colaboradores que lo calificaron como un programa mucho mejor que el anterior.
2. El diseño de un nuevo programa de inducción genera motivación y compromiso de los colaboradores. Aviva la identificación institucional. La presente afirmación está respaldada por el 73% de los colaboradores que respondieron que le nuevo programa de inducción bajaría la rotación del personal debido a la calidad de este.
3. El diseño de un nuevo programa de inducción mejorará la eficiencia de los trabajadores de la empresa FAMEDI aumentando su rentabilidad. El nuevo programa de inducción contempla las capacitaciones de cada trabajador en su nuevo puesto de trabajo y el uso correcto de todos los recursos que pone a su disposición la empresa FAMEDI. El trabajador ingresará a laborar a planta cuando haya superado todas las capacitaciones. Esta capacitación de planta estará a cargo de sus propios jefes y supervisores quienes darán el visto bueno de las capacidades de cada colaborador.
4. El diseño de un nuevo programa de inducción mejorará la eficacia de los trabajadores de la empresa FAMEDI aumentando su rentabilidad. El nuevo

programa de inducción contempla las capacitaciones de cada trabajador en su nuevo puesto de trabajo y el uso correcto de todos los recursos que pone a su disposición la empresa FAMEDI. Asimismo se le brindará todas las técnicas de trabajo para optimización de tiempos en los procesos que se involucre. El nuevo programa de inducción tiene como finalidad mejorar la producción de cada trabajador. El trabajador ingresará a laborar a planta cuando haya superado todas las capacitaciones. Esta capacitación de planta estará a cargo de sus propios jefes y supervisores quienes darán el visto bueno de las capacidades de cada colaborador.

8.2 Recomendaciones

1. Evaluar semestralmente los resultados obtenidos por el nuevo programa de inducción. Se debe implementar la mejora continua para este proceso buscando constantemente elevar la productividad de los colaboradores.
2. Mantener motivados a los trabajadores constantemente. Se debe implementar mejoras en el proceso de inducción como la gamificación y la evaluación 360.
3. Establecer alianzas estratégicas con las marcas proveedoras de la maquinaria de FAMEDI, para establecer capacitaciones certificadas IN HOUSE. De esta manera el trabajador se mantendrá motivado y con conocimientos técnicos actualizados que valorizarán sus conocimientos en un mercado altamente competitivo.
4. En un periodo de 2 años ampliar las capacitaciones a todo el personal de la empresa, gerentes y administrativos y personal de planta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Burgos y Rodríguez (2016) “*Programa de inducción para integrar a los colaboradores que se incorporan al área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo*” (Tesis de grado en Administración) Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo

Turcios y Avendaño (2016) “*Diseño de un Programas de Inducción dirigido a Empleados Nuevos de la Planta de Hornos de Vidrio de Tecnoglass S.A.*” (Tesis de grado en Magister en Ingeniería Administrativa) Universidad del Norte – Barranquilla – Colombia

Ribadeneira Alarcón, A. (2017) en su tesis: “*La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral*” (Tesis de grado: Psicología Organizacional) Pontificia Universidad Católica de Ambato – Ecuador

Dávila, A. (2016) “*Eficacia de un programa de Inducción en la satisfacción laboral de los empleados que recién ingresan a una empresa multinacional de telecomunicaciones*” (Tesis de grado: Administración de Empresas)

Mercado M (2012) “Administración aplicada, teoría y práctica, cita que “*el objetivo de la Inducción es proporcionar al nuevo empleado, la información necesaria, para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización.*”

I Chiavenato (2002): “*Es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores y clarificarles su papel y los objetivos*”

De Cenzo y Robbins (2003): *“Son las actividades que se incluyen en su introducción a las organizaciones y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección; y que les ayuda a reducir la ansiedad inicial que se siente cuando inician un nuevo trabajo”*

Mercado Salvador (2010), La inducción puede definirse de la siguiente manera: *“La inducción es un proceso dentro de la gestión del talento humano enfocada en permitir que el personal que se incorpora a una empresa pueda reconocer su forma de operar, lo que permite contar con su aporte de manera inmediata”*
(Mercado, 2010, pág. 17)