



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE
INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA METODOLOGÍA DE
PENSAMIENTO LEAN, PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE ARTÍCULOS DE CONSUMO MASIVO**

Juan Carlos Galvez-Sobral Mota

Asesorado por MSC. Ing. Otto Rodrigo Lantan Reynosa

Guatemala, abril de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE
INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA METODOLOGÍA DE
PENSAMIENTO LEAN, PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE ARTÍCULOS DE CONSUMO MASIVO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JUAN CARLOS GALVEZ-SOBRAL MOTA

ASESORADO POR EL MSC ING. OTTO RODRIGO LANTAN REYNOSA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Ing. José Vicente Guzmán Shaúl
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA METODOLOGÍA DE PENSAMIENTO LEAN, PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ARTÍCULOS DE CONSUMO MASIVO

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 14 de enero de 2022.

Juan Carlos Galvez-Sobral Mota



EEP-EIMI-0252-2022

El Director de la Escuela Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA METODOLOGÍA DE PENSAMIENTO LEAN, PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ARTÍCULOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por el estudiante universitario **Juan Carlos Gálvez-Sobral Mota**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. To the right of the signature is an official circular stamp. The stamp contains the text: "UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS", "DIRECCION", "Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial", and "FACULTAD DE INGENIERIA".

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2022

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.277.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE INTEGRACIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA METODOLOGÍA DE PENSAMIENTO LEAN, PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ARTÍCULOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por: **Juan Carlos Galvez-Sobral Mota**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, abril de 2022

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por su infinito amor y misericordia. Por su obra en mi vida y su gracia. Por darme salvación eterna.
- Mis padres** Por darme la vida. Por su gran amor y su guía. Mi eterno amor y agradecimiento.
- Mi esposa** Karen Lorenzana de Gálvez-Sobral, por su amor, ternura y apoyo en todo momento. Por creer y confiar en mí.
- Mis hermanos** Rodolfo, Alice, Luis y María Angélica Gálvez-Sobral, porque siempre han estado conmigo y sé que puedo contar con ellos

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser la <i>alma mater</i> donde obtuve mis conocimientos.
Facultad de Ingeniería	Por proporcionarme los conocimientos que me permiten el desarrollo en mi vida profesional.
Mis tías	Thelmi (q. e. p. d), Julie (q. e. p. d) y Oddy Motta, por su amor inmenso y por enseñarme el valor de la entrega incondicional.
Mis amigos	Todos han estado conmigo desde mi adolescencia y vivimos experiencias inolvidables.
Mi familia política	Por considerarme uno más de su familia y por el gran amor que siempre me muestran.
Mi familia en general	Por su apoyo y enseñanzas en cada momento de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
3.1 Contexto general	7
3.2 Descripción del problema	7
3.3 Formulación del problema	8
3.4 Delimitación del problema	9
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. OBJETIVOS.....	13
6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN.....	15
7. MARCO TEÓRICO.....	19
7.1 Cambios en la administración del talento humano.....	19
7.1.1 Fase administrativa.....	20
7.1.2 Fase de gestión	21

7.1.3	Fase de desarrollo.....	22
7.1.4	Fase estratégica.....	22
7.1.5	Fase por competencias	23
7.1.6	Fase del conocimiento.....	24
7.2	El talento humano	24
7.3	Gestión del talento humano	25
7.3.1	Procesos de la gestión del talento humano	26
7.3.1.1	Admisión de personas	27
7.3.1.2	Organización de personas	28
7.3.1.3	Compensación de las personas.....	29
7.3.1.4	Desarrollo de personas.....	30
7.3.1.5	Retener al personal	30
7.3.1.6	Evaluación de personal.....	31
7.4	El recurso humano y la productividad.....	31
7.4.1	Productividad.....	32
7.4.2	El papel del recurso humano en la productividad ...	33
7.4.3	Integración de personal como herramienta de la productividad	34
7.4.3.1	Onboarding.....	35
7.4.3.2	Integración de personal	36
7.5	Pensamiento <i>Lean</i>	37
7.5.1	Historia	37
7.5.2	Los principios <i>Lean</i>	38
7.5.2.1	Definir el valor.....	39
7.5.2.2	Identificar el flujo del valor	39
7.5.2.3	Crear flujo eliminando el desperdicio ...	40
7.5.2.4	Responder al <i>Pull</i> de la demanda	41
7.5.2.5	Buscar la perfección	41
7.5.3	Los 7 desperdicios o <i>mudas</i>	42
7.5.3.1	Transporte	43
7.5.3.2	Inventarios	43

	7.5.3.3	Movimientos	44
	7.5.3.4	Esperas / demoras	44
	7.5.3.5	Sobre procesamiento	44
	7.5.3.6	Sobreprroducción	45
	7.5.3.7	Defectos	45
	7.5.3.8	Subutilización del talento.....	45
8.		PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	47
9.		METODOLOGÍA	49
	9.1	Características del estudio	49
		9.1.1 Enfoque	49
		9.1.2 Alcance	51
		9.1.3 Diseño	51
	9.2	Unidad de análisis	52
	9.3	Variables	52
	9.4	Fases del estudio	53
		9.4.1 Recopilación de la información	53
		9.4.2 Definir el valor	53
		9.4.3 Crear el flujo de valor	54
		9.4.4 Responder al <i>pull</i> de la demanda.....	55
		9.4.5 Buscar la perfección	56
10.		TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	57
11.		CRONOGRAMA.....	59
12.		FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	61
	12.1	Presupuesto	61

12.2	Retorno de inversión (ROI)	61
	REFERENCIAS.....	63
	APÉNDICES	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Esquema de solución	18
2.	Evolución de la administración del recurso humano	20
3.	Procesos de gestión del talento humano	27
4.	Interrelación de los principios de pensamiento Lean	42
5.	Cronograma	59

TABLAS

I.	Enfoque de investigación de las actividades por realizar	50
II.	Variables del estudio	52
III.	Presupuesto	61

GLOSARIO

Capacitación	Es el proceso mediante el cual se dota a una persona de conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar funciones dentro del ámbito laboral específico.
Competencias	Una competencia está constituida por conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para desempeñar adecuadamente una actividad laboral.
DRH	Departamento de Recursos Humanos
Entrenamiento	Es de corto plazo. Está orientado a lograr que las personas desarrollen habilidades y destrezas en un determinado puesto de trabajo.
MIT	Massachusetts Institute of Technology (Instituto de Tecnología de Massachusetts)
<i>Muda</i>	Palabra japonesa que puede traducirse como desperdicio o despilfarro.
OIT	Organización Internacional del Trabajo

<i>Onboarding</i>	Práctica que busca acelerar la incorporación de los trabajadores a la empresa o a un nuevo puesto de trabajo.
Pensamiento Lean	Es una filosofía de gestión que permite a las personas y organizaciones mejorar cada día eliminando los desperdicios durante su operación. La palabra Lean significa esbelto.
Promotores internos	Los colaboradores de una empresa que se sienten satisfechos con esta y por ello la recomiendan como un buen lugar para laborar.
<i>Pull de la demanda</i>	Hace referencia al modelo de producción en el que las empresas producen un bien o servicio hasta que este es demandado por el consumidor.
<i>Push de la demanda</i>	Hace referencia al modelo de producción en el que las empresas producen un bien o servicio antes de que este sea demandado por el consumidor, a través de una proyección de demanda.
<i>Return of investment</i>	Es una métrica utilizada para saber cuánto gana una empresa a través de sus inversiones. También se aplica a la cantidad de reducción de gastos que se obtienen a través de una inversión determinada.
RH	Recursos humanos

ROI	<i>Return of Investment</i> (Retorno de la Inversión)
Valor	En la filosofía del pensamiento Lean, el valor es todo aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar. Es lo que un cliente o consumidor realmente desea.
Ventaja competitiva	Capacidad de una empresa para sobresalir frente a otras empresas del mismo sector de negocios.

RESUMEN

Las personas influyen drásticamente en la productividad de las organizaciones. Es inevitable asociar el desempeño general de una empresa con la calidad del trabajo que sus empleados aportan para la consecución del fin principal: aportar valor a los clientes.

Por lo anterior, es importante para las empresas enfocar esfuerzos en atraer, contratar y retener al mejor talento humano del mercado laboral, porque es a través del talento humano que generan una ventaja competitiva real y sostenible.

El presente diseño de investigación busca cimentar las actividades necesarias para implementar un sistema de integración de personal bajo la perspectiva de pensamiento lean, con miras a reducir los índices de rotación de personal que actualmente aquejan a la empresa en la cual se llevará a cabo.

Partiendo de las entrevistas de salida de los colaboradores que han renunciado a sus puestos de trabajo, se diseñará un programa que permita fomentar en ellos el sentido de pertenencia a la empresa desde el primer momento y de esta forma influir positivamente en su deseo de permanecer en ella. Así, se reducirá el índice de rotación de personal y los costos inherentes que se generan por la contratación y capacitación de personal de nuevo ingreso.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en diseñar e implementar un programa de integración de personal en una empresa productora de productos de cuidado personal y del hogar. A través de este programa de integración de personal, se espera que el índice de rotación en colaboradores de reciente ingreso se reduzca por lo menos en 50 %, puesto que actualmente este indicador está por encima del máximo aceptable establecido en las políticas de la empresa.

Para que el programa sea sostenible se diseñará tomando como base los principios del pensamiento de la metodología *Lean* para que toda acción que la empresa tome vaya encaminada a generar valor desde la perspectiva del colaborador (para así lograr su compromiso y que no dimita antes de los dos meses de labores) y a que el flujo de todo el proceso sea eficiente para que la empresa no incurra en desperdicios y pérdidas monetarias durante el proceso.

El informe final de la investigación se presentará en una estructura de cinco capítulos, así:

El capítulo 1 hará referencia a los antecedentes en los que se basará el contenido de la presente investigación. Estos serán obtenidos de artículos especializados en materia de gestión del talento humano, de implementación de metodología *lean* y de investigaciones previas relacionadas.

En el capítulo 2 se presentará el marco teórico. En este capítulo se expondrá la dinámica existente entre las empresas y su personal; las fases de la evolución en el desarrollo de la gestión del talento humano; la relación del talento

humano con la productividad; la filosofía de pensamiento *lean*; y la descripción de los desperdicios que normalmente se encuentran en las actividades productivas de cualquier empresa sin importar su giro, estructura o tamaño.

En el capítulo 3 se abordará el desarrollo de la investigación propiamente dicho. Se recopilará, tabulará y analizará la información obtenida de los colaboradores que han dejado sus puestos antes de completar los primeros dos meses de trabajo. Con este análisis se identificarán los elementos que agregan valor a los colaboradores y se diseñará el listado de verificación para el programa de integración, tomando como base los elementos de valor previamente identificados.

El capítulo 4 reflejará la implementación del proyecto. Para asegurar que sí se alcanzan los resultados esperados, en principio se implementará un plan piloto a través del cual se espera encontrar puntos de mejora que permitan optimizar su implementación a escala completa y, una vez corregido, se presentará la implementación al 100 % para los colaboradores de nuevo ingreso a partir de dicha fecha hasta que concluya el tiempo establecido.

En el capítulo 5 se presentarán los resultados. Aquí se plasmará la retroalimentación de los colaboradores respecto al programa de integración, el tiempo promedio de integración de los colaboradores y la evolución del índice de rotación desde que se implemente el programa.

Por último, en el capítulo 6, se presenta la discusión de resultados y la percepción final de los directivos de la empresa respecto a la experiencia y resultados obtenidos a través del programa de integración de personal.

2. ANTECEDENTES

Históricamente, las empresas han tenido que prestar mucha atención a la forma en que sus colaboradores se interrelacionan entre sí, y con la empresa misma. Según Vega (2018), en un principio las oficinas encargadas de lo relacionado con los trabajadores recibían el nombre de Administración de Personal y se enfocaban en la negociación sindical. Esto era en la década de 1920.

A partir de este momento, la gestión del personal ha ido evolucionando constantemente para obtener el máximo rendimiento de las personas que laboran para las organizaciones, buscando el bienestar del mismo colaborador a la vez que las empresas ganan en productividad al gestionar de manera adecuada el talento humano.

Según Chiavenato (2009) lo más valioso para las organizaciones es el capital intelectual, porque lo más importante está en el cerebro de sus trabajadores, no en el dinero que la empresa pueda tener. Esto quiere decir que las empresas deben aprender a administrar de manera adecuada todo lo relacionado con su personal.

Byford, Watkins, y Triantogiannis (2017) en el artículo titulado *Onboarding Isn't Enough*, afirman que se encuestó a 588 ejecutivos de alta jerarquía (vicepresidentes y superiores) en compañías de Europa, Norte América, América Latina y Asia. Dichas encuestas mostraron que para que el colaborador alcance el impacto pleno del que es capaz en las funciones que debe realizar dentro de la empresa, el 60 % de los encuestados afirmó haber necesitado en promedio

seis meses; otro 20 % indicó que dicho impacto esperado tomó más de 9 meses. Además, menos del 30 % de los encuestados indicó haber recibido un acompañamiento significativo, lo que llevó a que el 70 % de las respuestas reflejen falta de entendimiento a las normas y prácticas propias de la empresa y, por supuesto, a un pobre ajuste cultural.

El mismo estudio también afirma que en las empresas que realizan algún tipo de proceso de integración, el promedio de tiempo para que los nuevos colaboradores produzcan su máximo impacto toma aproximadamente seis meses, sin embargo, al fortalecer los procesos de integración esto puede reducirse incluso a cuatro meses o menos, lo que representa un gran impulso en la productividad de la empresa.

No contar con un proceso de integración adecuado tiene consecuencias negativas para la organización. Business News Daily (2020), en la publicación titulada *What does poor onboarding really do to your team?* indican que no tener un buen proceso de integración es uno de los mayores responsables de la rotación de empleados y puede costar a la empresa entre 100 % y 300 % del salario del personal.

Hollon (2018) hace referencia al estudio llevado a cabo por Kronos-HCI. Este se llevó a cabo en 350 organizaciones y, entre otras estadísticas, determinaron:

- 60 % de los encuestados indicó que, a pesar de que el proceso debería estar orientado a lograr que los colaboradores se integren eficientemente a la cultura y las costumbres de la empresa, en realidad estos temas solamente representan el 30 % de los tópicos incluidos en los programas de integración.

- La mayoría de las organizaciones no invierte el tiempo requerido para los procesos de integración. El 37 % invierte un máximo de una semana en el proceso; 24 % invierte un máximo de un mes; y un 10 % de las organizaciones invierte hasta un año en el proceso.
- Una barrera frecuente es que las empresas no miden la eficacia del proceso, lo cual alcanza hasta el 55 % de las empresas.

En la empresa en que se llevará a cabo este proyecto, ya se están tomando algunas acciones para mitigar la rotación de personal antes de los primeros dos meses de trabajo. Aunque se han conseguido resultados positivos, son resultados que no han sido sostenibles en el tiempo y constituyen acciones aisladas.

Implementar un proceso adecuado de integración de personal permitirá a la empresa realizar acciones estructuradas, lógicas y coherentes para lograr su objetivo principal en este aspecto: reducir la rotación de personal en colaboradores de reciente ingreso, para que no dimitan de sus funciones antes que se cumplan los primeros dos meses desde su contratación.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Contexto general

El recurso humano es de vital importancia para todas las organizaciones. Sin excepciones y sin importar el nivel de automatización que se tenga, siempre habrá seres humanos involucrados en los procesos productivos, en la toma de decisiones y en el desarrollo de nuevas tecnologías que permiten automatizar los procesos cada vez más.

Por eso, todas las organizaciones deben prestar especial atención en la forma en que se gestiona el talento de las personas para maximizar su potencial en el desarrollo de las labores para las cuales fueron contratadas. En ese sentido, retener al personal constituye un pilar fundamental para generar ventajas competitivas que permitan a la empresa avanzar con paso firme en el mercado en que se desarrolla.

3.2 Descripción del problema

Actualmente una empresa de productos de consumo masivo de cuidado personal y cuidado del hogar tiene una alta tasa de rotación de personal antes de que se cumplan los dos primeros meses desde su contratación, la cual está por encima de los objetivos establecidos en las políticas de la organización.

Esta problemática está relacionada con personal de nuevo ingreso o personal que cambia de puesto por desarrollo interno. A estos colaboradores siempre se les realiza una entrevista de salida, en la cual se obtiene información de las razones por las cuales está decidiendo dejar sus funciones.

Esta información será analizada y servirá de base para el diseño de un programa de integración de personal con el fin de apoyar a los colaboradores administrativos a que se sientan integrados a la empresa y al nuevo puesto de manera eficiente y de forma rápida, a fin de reducir la tasa de rotación que actualmente se tiene.

Con la elaboración de este proyecto se espera generar valor desde la perspectiva de: los colaboradores, al permitirles integrarse adecuadamente y con acompañamiento eficiente a sus nuevas labores; desde la perspectiva del líder, porque se propiciará que los nuevos integrantes de su equipo sean capaces de alcanzar el nivel de ejecución esperado en poco tiempo; y desde la perspectiva de la empresa, porque la imagen corporativa se verá mejorada y los costos relacionados con la contratación de personal serán reducidos.

3.3 Formulación del problema

Pregunta central

¿Cómo se puede evitar que los colaboradores se retiren de la empresa antes de que su tiempo de prueba de dos meses de labores concluya?

Preguntas auxiliares

- ¿Por qué los colaboradores de nuevo ingreso se retiran de la empresa antes de los dos meses de labores?
- ¿Cuál es el impacto financiero de la alta rotación de personal de nuevo ingreso?
- ¿Cuáles son los beneficios que la empresa lograría si reduce su tasa de rotación de personal de nuevo ingreso?
- ¿Cuáles son los recursos que la empresa necesitaría proporcionar para implementar el programa de integración de personal?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión principales que permitirán evaluar la eficacia del programa de integración de personal una vez que se implemente?

3.4 Delimitación del problema

Este proyecto para integración de personal se desarrollará en una empresa productora de productos de consumo masivo de cuidado personal y del hogar, cuyas oficinas administrativas están ubicadas en la ciudad de Guatemala.

Se enfocará como prueba piloto en el área administrativa de la empresa para el diseño, implementación y operación del programa, para luego ser replicado a las diferentes áreas que conforman la totalidad de la empresa. Replicar el programa no formará parte de este proyecto de investigación.

El tiempo requerido para la implementación del programa de integración propuesto será de aproximadamente seis meses.

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfocará en estudiar las razones principales por las cuales los colaboradores recién contratados deciden renunciar a sus labores antes de completar los primeros dos meses desde su incorporación a la empresa y en encontrar la manera de reducir dicha incidencia.

Se circunscribe al área administrativa de una empresa productora de artículos de cuidado personal y del hogar, sin embargo, este estudio puede ser escalable a otros niveles organizativos y a otros tipos de organizaciones, lo que significa que su realización puede beneficiar una amplia gama de sectores productivos del país.

Se debe considerar además el impacto financiero positivo que se generará en la empresa objeto de estudio puesto que, al reducir la rotación de personal de reciente ingreso, necesariamente se reducirán los costos asociados tales como: horas-hombre invertidas para la contratación, costos de inducción y capacitación, equipo de protección personal, uniformes, entre otros.

Otro beneficio importante que se obtendrá es la mejoría de la imagen corporativa ante los colaboradores y la comunidad, además de propiciar una mejoría en el índice de lealtad y satisfacción de los colaboradores.

5. OBJETIVOS

General

Implementar un proceso de integración de personal en puestos administrativos para reducir en 50 % la rotación de personal antes de cumplir los dos primeros meses de labores.

Específicos

- Analizar las razones por las cuales el personal de nuevo ingreso se retira de la empresa antes de cumplir dos meses de labores y utilizar dicha información para el diseño del programa de integración.
- Determinar el impacto financiero que representa para la empresa la alta rotación de personal de nuevo ingreso.
- Identificar beneficios cualitativos y cuantitativos que la empresa obtendría como resultado de la implementación de un proceso de integración de personal.
- Definir las metas crucialmente importantes y medidas predictivas requeridas para evaluar el desempeño del programa de integración de personal.

6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN

Recientemente, la cantidad de personas que dejan sus labores antes de que se cumplan los primeros dos meses desde su contratación ha mostrado valores superiores a los máximos establecidos como aceptables por los dirigentes de la empresa.

Esta situación afecta en muchos aspectos el rendimiento: imagen negativa ante los colaboradores, disminución en la rentabilidad, tiempos muertos por estar continuamente entrando en curvas de aprendizaje de personal nuevo, poca productividad, entre otros.

Con la realización de esta investigación se busca reducir en 50 % la alta tasa de rotación que actualmente está afectando a la empresa, particularmente en los colaboradores de reciente ingreso.

Esta reducción ayudará a contrarrestar los impactos negativos que fueron mencionados en párrafos anteriores, pero también tendrá un impacto positivo colateral en aspectos como el clima organizacional, la cantidad de promotores internos de la empresa, la cultura de integración, la colaboración y el trabajo en equipo.

Se propone implementar un programa eficiente y sostenible para integrar al personal, a fin de que los colaboradores de reciente ingreso (o todos aquellos que son promovidos internamente a una nueva posición) reduzcan el tiempo de

su curva de aprendizaje, logren un alto rendimiento en un plazo corto y evitar la migración de talento en este segmento.

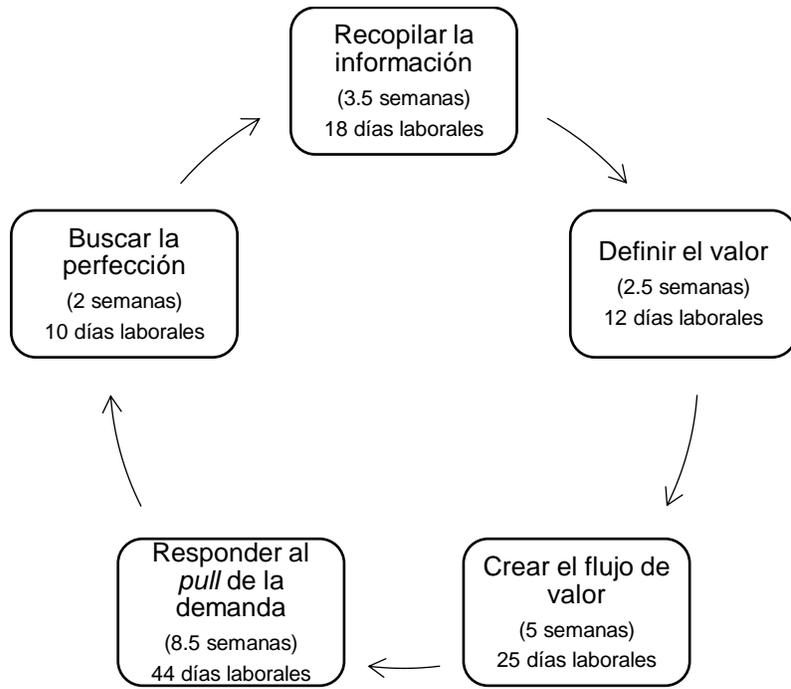
Para lograr la sostenibilidad y eficiencia, el programa de integración será diseñado, implementado y operado bajo los principios básicos del pensamiento *Lean*. Por ello, la ejecución de este proyecto contempla cinco fases principales, ligadas directamente a esta filosofía de pensamiento y se estima ocupar 109 días laborales para todo el desarrollo propuesto (aproximadamente 22 semanas).

- Fase 1. Recopilación de la información: en esta etapa se recopilará, tabulará y analizará la información obtenida de las personas que se retiran de la empresa antes de completar los dos primeros meses desde su incorporación. La empresa hace mucho tiempo que ha venido realizando entrevistas a los colaboradores para obtener las razones por las cuales renuncian, por lo que dicha información será vital para desarrollar un programa eficiente. Se estima que esta fase durará 18 días laborales, aproximadamente 3.5 semanas.
- Fase 2. Definir el valor: en la filosofía de pensamiento *Lean*, el punto de partida para cualquier programa o proyecto es definir el valor. Lo importante es tener en cuenta que el valor de un producto o servicio solamente puede definirse desde la perspectiva del cliente. En este caso, los clientes o partes interesadas son los colaboradores y la organización, por lo que el diseño del programa de integración de personal buscará agregar valor a los colaboradores y a la organización. Para esta fase se utilizarán 12 días laborales, equivalentes a 2.5 semanas.

- Fase 3. Crear el flujo de valor: en esta etapa se diseñará el programa de integración y se definirá el proceso que debe seguirse a fin de que cumpla con los objetivos establecidos. En esta etapa, se diseñará un proceso preliminar de integración. Este será implementado como una prueba piloto y luego será analizado para encontrar los puntos en los que se crean desperdicios (de tiempo y recursos). Se identificarán las acciones correctivas necesarias y se diseñará el proceso final que será puesto en marcha para la investigación. Se necesitarán 25 días laborales, aproximadamente 5 semanas.
- Fase 4. Responder al *pull* de la demanda: en esta etapa se pondrá en marcha el programa diseñado. Se iniciará con el acompañamiento de los colaboradores de reciente ingreso a la empresa y su aplicación permitirá conocer indicadores de gestión que darán un panorama completo respecto a la efectividad del programa establecido. Esta etapa es la que más tiempo necesitará para completarse, por ello se destinarán 44 días laborales para completarla, es decir, unas 8.5 semanas.
- Fase 5. Buscar la perfección: al completar la fase anterior se analizarán los resultados obtenidos para la empresa y también la percepción que tuvo el personal respecto a la experiencia vivida a través del programa de integración. Estos resultados serán el punto de partida para aplicar mejoras al programa y rehacer las cuatro fases previamente descritas. Esta etapa, al aplicarse periódicamente, permite que la empresa perfeccione más el programa con cada iteración. Para completar esta etapa se estima que serán necesarios 10 días laborales, aproximadamente 2.5 semanas.

En la figura siguiente se presenta el esquema de solución en forma gráfica.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Cambios en la administración del talento humano

Administrar personas es una tarea que tiende a ser compleja y debe ajustarse constantemente en función del contexto en el que está operando la empresa.

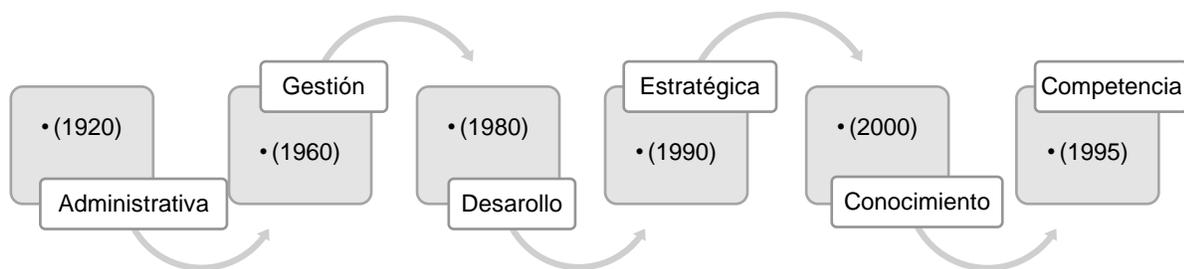
Debido a la estrecha relación que existe entre las acciones que las empresas toman y las reacciones humanas a dichas acciones, los colaboradores son influenciados y afectados (positiva o negativamente) por las acciones de la organización y viceversa.

Según Chiavenato (2009), debido a la dinámica que existe en la relación que se genera entre la empresa y sus trabajadores, es difícil encontrar un punto en el que el comportamiento de la empresa pueda separarse claramente del comportamiento de sus trabajadores.

Derivado de esta dinámica empresa – colaborador, la forma en que el talento humano es gestionado en las organizaciones ha sufrido muchos cambios. Analizar estos cambios nos permite entender la evolución que se ha tenido en este contexto, hasta llegar a la época actual en la cual el ser humano ya no es considerado solamente una herramienta para la empresa. En cambio, es considerado como el activo más importante, puesto que son las personas las que propician la ventaja competitiva de la organización.

De acuerdo con Liquidano (2006), la gestión del recurso humano ha ido evolucionando con el pasar del tiempo e identifica seis fases principales en dicha evolución, las cuales se muestran en el siguiente esquema y son abordadas posteriormente para ahondar más en cada una de ellas.

Figura 2. **Evolución de la administración del recurso humano**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de Liquidano (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano.*

7.1.1 Fase administrativa

Hacia la década de 1920, cuando la revolución industrial se perfilaba en su punto culmen, las empresas estaban enfocadas en producir más con menos recursos. En esta época aún no existían las modernas normas y legislaciones de salud y seguridad ocupacional y por esta razón, era común que los trabajadores sufrieran accidentes y lesiones durante sus jornadas laborales.

Las condiciones laborales de la época ahora serían consideradas como deplorables y esto detonó en los trabajadores la necesidad de organizarse en sindicatos para demandar una mejoría en dichas condiciones.

En esta década de los años 1920, se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta organización fue concebida para promover los derechos de los trabajadores en todo el mundo y a todo nivel. Como efecto colateral, se buscaba atenuar las revoluciones y huelgas obreras que constantemente se gestaban en dicha época.

De acuerdo con su sitio oficial, Organización Internacional del Trabajo (s.f.), la OIT se creó en 1919 cuando acabó la Primera Guerra Mundial a través del Tratado de Versalles. Esta organización es el reflejo de la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar la paz universal y permanente.

Durante este período, las oficinas encargadas de gestionar todo lo concerniente a los trabajadores de una empresa, eran llamadas Administración de Personal. Según Vega (2018), estas oficinas se enfocaban en negociar las condiciones salariales con los sindicatos que se iban formando en las organizaciones. A decir de Chiavenato (2009), las funciones en esta época eran muy básicas, y solamente incluía la contratación, el despido y el pago de los salarios de los trabajadores.

En esta fase se percibe al trabajador, según Liquidano (2006), como un costo y como tal, debía ser minimizado para mejorar la rentabilidad.

7.1.2 Fase de gestión

Esta fase se produce entre las décadas de 1960 y 1970. Debido a la explosión de la teoría financiera y económica, Vega (2018) explica que las personas empezaron a aparecer dentro de los registros contables de las empresas como un gasto, porque se consideraba que el trabajador era una de

las tantas formas o mecanismos que las empresas podían utilizar para ser productivas y generar riqueza.

Por su parte, Liquidano (2006), explica que para esta etapa los trabajadores ya son considerados como un ser social, esto significa que se le valora porque tiene iniciativa y es responsable, sin embargo, sigue siendo un costo que debe ser minimizado para mejorar la productividad.

Durante esta etapa, a estas oficinas encargadas de gestionar al personal se les conoce tradicionalmente como Gerencia de Recursos Humanos y sus funciones se enfocan en capacitación, desarrollo y formación del personal.

7.1.3 Fase de desarrollo

De acuerdo con Vega (2018), se estima que esta etapa se desarrolló en la década de los años 1980. Durante esta fase los administradores del recurso humano han entendido que la forma en que una persona es tratada y dirigida influye en los resultados que se espera que tenga cuando desarrolla sus funciones dentro de la organización (Liquidano, 2006).

Vega (2018) explica que, en esta fase, cobra auge la temática de retención de capital humano, porque al personal se le considera un activo importante para la empresa y, como tal, se le debe cuidar para que permanezca en ella a fin de evitar problemas en la organización.

7.1.4 Fase estratégica

Hacia 1990 surge una nueva corriente, denominada Gestión Estratégica de Recursos Humanos. En ella, según lo explica Liquidano (2006), el trabajador

ya es visto como un ser capaz de desarrollar nuevos conocimientos basado en su propia experiencia y por eso se le debe considerar como un recurso que la empresa debe aprender a gestionar para obtener el máximo provecho del potencial de cada trabajador.

Esta fase que surge a partir de 1990 se puede contextualizar con el movimiento que Chiavenato (2009) denomina Era Industrial Neoclásica y que explica que las empresas dejan de tener una estructura funcional acoplada y en su lugar se orienta hacia los productos y servicios. Chiavenato (2009) también explica que en esta fase los departamentos de recursos humanos (DRH) reconocen que los trabajadores son el recurso más importante de la empresa.

7.1.5 Fase por competencias

Al llegar esta fase, a las personas que trabajan para una empresa se les empieza a tomar en cuenta considerando que tienen capacidades específicas para desempeñarse adecuadamente en sus funciones dentro de la empresa. Por esto, los esfuerzos de las áreas de recursos humanos se enfocan principalmente en apoyar a las personas para que puedan desarrollarse y se potencialicen sus resultados.

En esta etapa, las competencias individuales de los trabajadores se perfilan como el punto principal que le permite a las empresas donde laboran, alcanzar una ventaja competitiva. Por esto, las oficinas de gestión de personal empiezan a enfocar sus prácticas hacia el desarrollo de las competencias de sus trabajadores, para mejorar la productividad.

7.1.6 Fase del conocimiento

El inicio de esta fase se identifica alrededor del año 2000 hasta nuestros días, y es aquí donde se inician las teorías de gestión del conocimiento. Vega (2018) explica que en esta etapa las organizaciones reconocen que deben lograr que los empleados aporten todo el conocimiento que tienen a sus funciones dentro de la empresa, y de esta forma se puedan alcanzar los objetivos organizacionales. Esto quiere decir que lo más importante para las empresas en esta fase, es la calidad del conocimiento de sus trabajadores. Vega (2018). En esta fase es cuando se acuña y desarrolla la frase de Gestión del talento humano, puesto que no solo se debe dirigir a la persona per se, sino que lo importante es poder dirigir su conocimiento hacia la consecución de objetivos específicos.

En esta fase se prioriza la dirección del personal hacia el aprendizaje. Además, las empresas ponen especial importancia a la retención y motivación de sus trabajadores porque se entiende que solamente los colaboradores motivados van a rendir al 100 % de su capacidad, puesto que está comprometido con sus funciones. Por lo anterior, las oficinas de personal enfocan sus esfuerzos en retener y potencializar el conocimiento en sus colaboradores (Liquidano, 2006).

7.2 El talento humano

Para hablar de talento humano, lo primero que debemos hacer es entender qué significa la palabra talento.

La palabra proviene del latín *talentum*, y hacía referencia a una moneda o unidad de peso que se utilizaba antiguamente. El Diccionario de la Real Academia Española nos proporciona 2 acepciones que son aplicables específicamente a las personas:

- Inteligencia: capacidad de entender
- Aptitud: capacidad para el desempeño de algo

Quiere decir que, cuando hablamos de talento humano, se está haciendo referencia a las capacidades que tienen las personas. Estas capacidades le permitirán entender e interactuar con las situaciones que estén sobrellevando y con este entendimiento serán capaces de desempeñar una función adecuadamente.

7.3 Gestión del talento humano

Las personas son el activo más importante de una organización. Este es un precepto mundialmente aceptado y en realidad tiene una base (hasta cierto punto) lógica: son las personas las que idean, diseñan y ejecutan los procesos, productos y servicios que las empresas proveen y que constituyen la razón de ser de estas.

Chiavenato (2009) indica que el área de recursos humanos (RH) ha experimentado muchos cambios y por eso el nombre de dichas oficinas también ha cambiado, para que sean más representativas de las acciones en que van a enfocarse en relación con el personal.

Actualmente, los administradores se han dado cuenta que el conocimiento que las personas pueden aportar a la empresa es lo más valioso con lo que pueden contar.

La Organización Internacional del Trabajo (2016), define esta gestión como “el proceso estratégico de contratación, capacitación, acompañamiento profesional, motivación y recompensa del personal” (p. 21). También explica que

el crecimiento de las empresas depende directamente de las personas con las que trabaja, por lo cual la empresa debe esforzarse por lograr que sus trabajadores se mantengan felices, motivados y comprometidos con su trabajo, porque a la postre este comportamiento se verá reflejado en los resultados de la compañía.

7.3.1 Procesos de la gestión del talento humano

Para gestionar a las personas, es necesario considerar y aplicar varios procesos estructurados de forma tal que aseguren su efectividad para las empresas.

La forma en que las personas trabajan tiene impacto directo en los resultados que las empresas obtienen.

Guevara, Hernandez, Moyano, y Paipa (2018), explican que los procesos de gestión tienen que realizarse de manera que agreguen valor. Además, se debe considerar que el valor que esta gestión agrega a la empresa es la creación de una ventaja competitiva que sea sostenible.

Chiavenato (2009) identifica seis procesos básicos que regulan las actividades de la gestión del talento humano, las cuales se presentan de forma visual en la figura, a continuación:

Figura 3. **Procesos de gestión del talento humano**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de Chiavenato (2009). *Gestión del talento humano*.

7.3.1.1 Admisión de personas

El proceso de admisión de personas contempla las actividades necesarias para que las personas que aún no forman parte de la organización sean atraídas hacia esta para que ocupen las posiciones para los cuales son aptos.

Esta etapa es crucial porque es donde la empresa debe asegurar que las personas elegidas realmente cuentan con las competencias necesarias para desempeñar el rol adecuadamente, según lo que la empresa necesita.

Por esto, las empresas deben asignar todos los recursos que sean necesarios para asegurar que esta etapa sea efectiva.

Chiavenato (2009) indica que esta etapa incluye los procesos de reclutamiento y selección.

De acuerdo con Flores-Quispe (2019), en esta etapa de reclutamiento es cuando la empresa entra al mercado laboral para ofrecer oportunidades. Es la forma en que la empresa empieza su relación con los candidatos. Chiavenato (2009) explica que en esta etapa las empresas publican las oportunidades laborales que pueden ofrecer, explicando claramente las características y competencias que las personas deben cumplir para poder aplicar a dichas ofertas laborales.

Por su parte, la selección funciona como un filtro para que sean consideradas solamente las personas que cumplen con los criterios establecidos en las ofertas laborales divulgadas por la empresa. Para Flores-Quispe (2019), durante el proceso de selección se busca que la empresa tenga a la persona idónea en función de las competencias requeridas para que ocupe un determinado puesto.

7.3.1.2 Organización de personas

Flores-Quispe (2019), indica que en esta etapa las empresas deben establecer todas las actividades que se realizarán en las diversas posiciones que serán necesarias para su funcionamiento. Además, se debe orientar y acompañar el desempeño de cada persona puesto que es aquí donde se desarrolla la cultura corporativa.

Aunque los autores difieren respecto a los procesos que se deben incluir dentro de esta etapa, Chiavenato (2009) indica que además del diseño de las funciones, también se deben incluir en esta etapa los descriptores de puesto y

todo lo concerniente a la evaluación del desempeño del personal. Esto, a pesar de que el tema de evaluación del desempeño se contempla como un proceso específico debido a la gran importancia que tiene para las empresas puesto que es a través de este proceso que estas podrán determinar si los colaboradores están cumpliendo adecuadamente con lo que se espera de ellos.

7.3.1.3 Compensación de las personas

Esta etapa hace referencia a la remuneración que se le dará a las personas por desempeñarse en determinado rol dentro de la organización. Sin embargo, va más allá que el simple hecho de pagar un salario. Con esta etapa las empresas buscan motivar a sus colaboradores a través de un salario justo y de otros beneficios que la empresa tiene a bien ofrecer. Estos beneficios adicionales al salario constituyen lo que se conoce como salario emocional. En la actualidad, el salario emocional tiene un peso muy grande al momento que un candidato se decanta para aceptar determinada oferta laboral y por eso las empresas han puesto atención en el tema, puesto que permite que los trabajadores se sientan identificados con la empresa y esto genera en el colaborador el deseo de realizar con el máximo esfuerzo y los mejores resultados su trabajo.

Para la compensación de las personas es necesario contar con una adecuada valuación de puestos. Además, las organizaciones deberían enfocar esfuerzos y asignar recursos para establecer una adecuada escala salarial.

Liquidano (2006), muestra que esta escala salarial permitirá a las organizaciones determinar de forma objetiva y relativamente sencilla, la forma en que el mercado laboral percibe a la empresa a partir de los salarios que ofrece y

esto, obviamente, afecta directamente en la capacidad de la empresa para atraer al mejor talento del mercado laboral.

7.3.1.4 Desarrollo de personas

Incluyen todos los procesos que la organización deberá seguir para asegurar que sus empleados son debida y oportunamente capacitados e incrementar su desarrollo profesional y personal.

De acuerdo con Flores-Quispe (2019), en esta etapa se muestra la forma en la que las empresas y las personas afrontarán el aprendizaje continuo. En ese sentido, es necesario incluir entrenamiento, desarrollo y programas de integración para el personal.

Chiavenato (2009) muestra que normalmente durante esta etapa, se suele definir un plan de carrera para cada posición dentro de la empresa, con lo cual los colaboradores tienen una visual clara de hacia dónde podrían ser promovidos dentro de la organización. Esto significa que este plan de carrera debe ser enfocado al puesto de trabajo, y no al colaborador propiamente.

7.3.1.5 Retener al personal

Flores-Quispe (2019), explica que los procesos y actividades para para retener al personal buscan que los colaboradores encuentren en la empresa condiciones amigables y seguras para realizar su trabajo.

Es importante que la empresa logre un ambiente laboral agradable y seguro para su personal. De esta forma, podrán captar todo el potencial y talento de sus colaboradores y evitarán la fuga del talento.

7.3.1.6 Evaluación de personal

Es necesario comprender que esta etapa no busca únicamente validar que el desempeño de los colaboradores sea el esperado para determinado período de tiempo. En realidad, también se debe acompañar al colaborador durante todo el tiempo para asegurar que al final del período, los resultados sí sean los esperados.

Existen muchas técnicas utilizadas para evaluar al personal, y aunque cada una de ellas presenta sus propios parámetros y actividades es recomendable que, en la medida de lo posible, esta evaluación sea administrada a través de empresas externas para garantizar la confiabilidad y confidencialidad a los colaboradores y de esta forma obtener la retroalimentación más acertada posible.

Dentro de los tipos de evaluación del desempeño podemos mencionar:

- Metodología 360°
- Evaluación por competencias laborales
- Evaluación por pares
- Evaluación por objetivos
- Método de 9 cajas

7.4 El recurso humano y la productividad

Las organizaciones deben prestar especial atención a todos los factores que pueden influir en el comportamiento y rendimiento de sus colaboradores porque, irremediablemente, un cambio en su comportamiento afectará directamente la productividad. Esto lo explica la Organización Internacional del Trabajo (2016), al indicar que los empleados que más contribuyen a mejorar la

productividad de un negocio son aquellos que tienen una actitud positiva y que además cuentan con las competencias necesarias para desarrollar un rol específico dentro de la organización.

7.4.1 Productividad

Las empresas basan la medición de su desempeño, en la productividad. Usualmente, se destinan muchos recursos en mejorar este apartado porque al conseguirlo, también se mejorará la rentabilidad.

Por esto, es vital entender claramente a qué se refiere el término productividad:

- Prokopenko (1989), explica que la productividad se refiere a lo que un sistema puede producir, comparado contra los recursos que dicho sistema necesitó para producirlo.
- La Real Academia Española define productividad como relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, entre otros.
- La Organización Internacional del Trabajo (2016), indica que la productividad hace referencia al uso de los recursos de manera tal que permita incrementar lo obtenido a partir de los mismos recursos utilizados.

Con estos conceptos, se puede determinar que la productividad se puede medir (y por consiguiente es susceptible de ser mejorada) en cualquier ámbito:

- En la producción en función del tiempo.
- En la efectividad de un centro de ventas telefónico
- En el rendimiento de una persona

7.4.2 El papel del recurso humano en la productividad

Para la Organización Internacional del Trabajo (2016) la productividad de una empresa se ve mejorada cuando los trabajadores de dicha empresa realizan su trabajo de manera adecuada, sin desperdicios (más adelante se plantean los desperdicios en los que las personas y empresas incurren desde la perspectiva del pensamiento *lean*).

Esta aseveración es igualmente cierta para empresas de cualquier tamaño. Lo cierto es que las empresas dependen de las personas, y por ello sin importar el tamaño, la empresa debe gestionar adecuadamente al talento humano para conseguir una ventaja competitiva en el mercado.

Flores-Quispe (2019), explica que la importancia que las personas tienen para las empresas radica en el hecho de que es lo único que los competidores no pueden imitar o copiar. Por esto, los colaboradores de una empresa y sus conocimientos son los que en realidad brindan una ventaja competitiva.

Con la aparición del COVID-19 en el ámbito mundial, el mundo de los negocios cambió radicalmente y no todas las empresas fueron capaces de gestionar ese cambio adecuadamente. Esto afectó su productividad.

A este respecto, Garton y Mankins (2020) muestran que las empresas que antes de la pandemia ya eran capaces de administrar eficientemente el tiempo, el talento y la energía de sus equipos de trabajo, han conseguido mejorar su productividad durante la pandemia hasta en un 5 %. En el otro extremo, las empresas que antes de la pandemia no podían administrar eficientemente dichos recursos, han visto que su productividad ha descendido hasta en un 3 %. Esta baja de la productividad se vio promovida principalmente por el incremento en la

cantidad de reuniones virtuales (12.9 % más reuniones en el día), de la cantidad de participantes (13.5 % más participantes en cada reunión) y en general, en el total de tiempo dedicado a dichas actividades, mermando así su productividad y haciendo que la brecha entre las empresas con mejor productividad y las que se mantienen en los escalones más bajos llegue a ser hasta de un 50 %.

Lo anterior, es una muestra del impacto que el recurso humano tiene en el desempeño de una empresa, por lo cual resulta vital no solo atraer al mejor talento, sino capacitarlo, desarrollarlo, motivarlo y retenerlo.

7.4.3 Integración de personal como herramienta de la productividad

La integración de nuevo talento o la promoción de talento interno, conduce inevitablemente a una disminución en la productividad durante el tiempo en que la persona que ahora ocupará el puesto se desarrolla a su máxima capacidad.

A este tiempo se le conoce como Curva de aprendizaje, y representa un costo elevado para las organizaciones. Por esto, es muy importante reducirlo.

Byford, Watkins, y Triantogiannis (2017), afirman que el 60 % de los participantes de un estudio necesitaron seis meses para alcanzar el impacto esperado en su trabajo; a otro 20 % le tomó más de nueve meses. También indica que menos del 30 % de los participantes del estudio afirmó no haber recibido un proceso de acompañamiento adecuado y que en las empresas que realizan algún tipo de proceso de integración a los colaboradores les lleva al menos seis meses alcanzar su máximo potencial en el nuevo puesto.

Es evidente la importancia de que el personal conozca rápidamente sus nuevas funciones y también retenerlo dentro de la organización. Según Business News Daily (2020), la rotación de personal puede costar a las empresas entre 100 % y 300 % del salario del personal y el no contar con un proceso adecuado de integración es uno de los mayores detonantes de esa rotación.

7.4.3.1 Onboarding

Según Ipade Business School (2019), el *onboarding* se aplica en las empresas para que la incorporación del personal a la institución sea más rápida. Este proceso se orienta particularmente a los nuevos colaboradores (o a los que cambian de puesto dentro de la organización) para ayudarles a su pronta adaptación a la cultura de la empresa y a sus actividades

Con las herramientas de *onboarding*, las organizaciones esperan que los colaboradores se sientan bienvenidos. Con el *onboarding* se busca que los colaboradores tengan claro lo que la empresa espera de ellos y también lo que ellos puedan esperar de la empresa. Además, ayuda a los colaboradores a comprender y asimilar los valores que la organización ha establecido como propios y que forman parte de su cultura de trabajo.

Lamentablemente, en la realidad estos procesos de *onboarding* no cumplen con su objetivo. Según Hollon (2018), un estudio mostró que, aunque el fin principal del *onboarding* es acercar a los colaboradores a la cultura organizacional, solamente el 30 % del contenido de los programas está orientado a dicho fin. Además, el 37 % de las empresas solamente invierte un máximo de una semana para el proceso, y la cifra baja hasta el 24 % cuando se habla de invertir por lo menos un mes al proceso.

En el proceso de *onboarding*, según Byford, Watkins, y Triantogiannis (2017), la empresa se asegura de que el colaborador llegue a salvo a su escritorio y a partir de ese punto, se espera que pueda desarrollar sus actividades sin mayor guía o acompañamiento.

7.4.3.2 Integración de personal

Byford, Watkins, y Triantogiannis (2017) mencionan que la integración va más allá que el *onboarding*, puesto que no solo busca que el colaborador llegue a salvo a su escritorio, sino que persigue un fin más profundo: las empresas deben hacer todo lo que sea necesario para lograr que el personal se adapte y sea totalmente funcional en sus nuevas actividades, lo más rápido y sin problemas como sea posible.

Los ejecutivos bien integrados a sus nuevas funciones pueden generar un alto impacto muy pronto comparado con los que no son bien integrados, quienes tienen que lidiar con el tiempo que conlleva la curva de aprendizaje.

En el mismo estudio, Byford, Watkins, y Triantogiannis (2017) indican que el tiempo promedio para alcanzar un rendimiento pleno (esto significa que se es capaz de tomar decisiones críticas con la información correcta y teniendo a las personas correctas para apoyar) puede reducirse de 6 a cuatro meses, es decir un ahorro de 33 % en el tiempo, cuando se aplica un correcto proceso de integración.

El proceso de integración busca que las personas rindan a su máxima capacidad en sus nuevas funciones, lo más pronto posible, pero también debe asegurar compromiso y soporte a largo plazo tanto por la organización como por los colaboradores. Para lograrlo, Hollister y Watkins (2019) aseguran que es

necesario que el equipo que está diseñando el proceso, debe trabajar en conjunto con los colaboradores que ya trabajan para la organización y con los colaboradores de reciente ingreso para identificar necesidades y construir el contenido necesario en el programa para incorporarlo en el diseño general.

7.5 Pensamiento *Lean*

El pensamiento *Lean* es una filosofía de gestión. Más allá de considerarse como un sistema, el pensamiento *lean* promueve un cambio de paradigmas en la vida (personal y laboral). Principalmente se enfoca en proporcionar los principios que permiten que personas y empresas incrementen continuamente su productividad.

Lean Manufacturing¹⁰ (2021) explica que la filosofía *lean* busca que las actividades que se realizan a diario se realicen con la menor cantidad de desperdicios posible.

Esta filosofía de gestión centra los esfuerzos en la creación de valor, visto desde la perspectiva del cliente, para generar rentabilidad para las organizaciones, cuidando en todo momento de su personal para alcanzar los objetivos y generar rentabilidad para la empresa.

7.5.1 Historia

La filosofía de pensamiento *Lean* tiene sus orígenes en Japón, en los años que siguieron a la culminación de la Segunda Guerra Mundial.

De acuerdo con Touza (s.f.), en ese tiempo Toyota estaba pasando por momentos muy complicados, derivado de la devastación de Japón durante la Segunda Guerra Mundial.

Jones y Womack (2012) plasmaron que Taiichi Ohno y Eiji Toyoda son quienes desarrollaron el sistema de producción Toyota, entre 1948 y 1975, e indican que lo desarrollaron con las premisas de producir solamente lo necesario, en el momento justo y mejorando continuamente (reducción de desperdicios).

El término *Lean* empezó a utilizarse en la administración a fines de los años 1980. Esto derivado de un proyecto de investigación del MIT sobre la industria automotriz, en el cual se hacía mención que Toyota había desarrollado un nuevo sistema y paradigma de gestión.

A partir de este momento, el pensamiento *Lean* ha venido permeando en las organizaciones de todo el mundo y en todos los ámbitos, puesto que es una metodología que puede aplicarse perfectamente a cualquier tipo de actividad.

7.5.2 Los principios *Lean*

La filosofía *Lean* busca generar rentabilidad en las organizaciones a través de generar valor para sus clientes.

Esta filosofía muestra que las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en la calidad y mejora continua (planear – hacer – verificar – actuar), pero identificando y eliminando constantemente los desperdicios que se generan a lo largo de todos los procesos y actividades que son realizadas. A estos desperdicios se les conoce con la palabra japonesa *muda*.

Es importante entender que el pensamiento *Lean* es una filosofía empresarial y no solamente un conjunto de técnicas aplicadas para obtener la mejora continua.

7.5.2.1 Definir el valor

Para definir el valor se basa en la siguiente aseveración:

El punto de partida para el pensamiento *Lean* es el valor. El valor solo puede definirlo el consumidor final. Y solamente es significativo cuando se expresa en términos de un producto específico (un bien o servicio y a menudo ambos a la vez) que satisface las necesidades del consumidor a un precio concreto, en un momento determinado. (Jones y Womack,2012, p. 26)

Es de vital importancia que las organizaciones comprendan que cualquier actividad que agregue características a su producto o servicio, que no fueron solicitadas por los clientes, no generarán valor. Por el contrario, son considerados desperdicios (*muda*) y deberían ser eliminadas de inmediato para evitar perder recursos en tareas innecesarias.

7.5.2.2 Identificar el flujo del valor

Jones y Womack (2012) indican que el flujo de valor son todas las acciones que deben llevarse a cabo para que un producto pase por las fases de solución de problemas, la de gestión de la información y la de transformación física. Es decir, son las actividades que han de realizarse para que un producto pase de ser una idea hasta que termina en las manos del consumidor.

Según Jones y Womack (2012), en este proceso las empresas encuentran 3 tipos de actividades:

- Actividades que inequívocamente generan valor
- Actividades que no crean valor, pero que debido a las tecnologías y los activos con los que se dispone, no pueden ser eliminadas del proceso (a esto se le llama *Muda tipo 1*).
- Actividades que no crean valor y que además pueden eliminarse de inmediato del proceso sin afectar el resultado final (a esto se le llama *Muda tipo 2*).

7.5.2.3 Crear flujo eliminando el desperdicio

Este principio busca lograr que las etapas que realmente generan valor puedan fluir sin interrupción.

Para lograrlo, es imprescindible un cambio en la estructura mental de toda la organización. Según Jones y Womack (2012) este cambio de estructura a menudo resulta muy complicado, porque se debe dejar de pensar en la producción por lotes y en su lugar empezar a producir en un flujo continuo.

Jones y Womack (2012) también muestran que la razón por la cual la filosofía *lean* es contrapuesta a la filosofía de la producción por lotes, radica a que la producción por lotes implica que los productos tengan que esperar continuamente a lo largo del proceso antes de ser completados; en cambio, una producción de flujo continuo busca completar cada producto lo más rápido posible para que llegue a las manos del consumidor.

El principal problema en este principio es que la mentalidad de procesos de flujo parece contraria a la mentalidad del ser humano, que naturalmente tiende a organizarse en departamentos especializados para la realización de una labor. Es indispensable migrar de una estructura de departamentos y lotes hacia una estructura de equipos de producto y flujo.

7.5.2.4 Responder al *pull* de la demanda

El primer efecto de la evolución de la organización hacia equipos de producto y flujo es que los tiempos en las diferentes fases del producto o servicio se reducen considerablemente.

Acto seguido, se conseguirá una gran flexibilidad en los procesos, la cual permitirá que la producción sea ajustada inmediatamente de acuerdo con la forma en que la demanda se vaya ajustando. Esto también generará una reducción de existencias y acelerará el retorno de la inversión.

Con esto en mente, mientras más esbelto (*lean*) sea el flujo de trabajo del proceso, Jones y Womack (2012) explican que la organización se acerca cada vez más a que sea el cliente quien atraiga el producto (*pull*) de acuerdo con sus necesidades, en lugar de que sea la organización la que esté empujando (*push*) el producto hacia el cliente, con los costos elevados y desperdicios que esto implica.

7.5.2.5 Buscar la perfección

Cuando los 4 principios anteriores han sido establecidos, la organización entonces se da cuenta de que no hay límite en el proceso de reducción de esfuerzo, tiempo, espacio, costos y fallos, mientras ofrecen un producto que está

cada vez más cerca de lo que el consumidor realmente desea (Jones y Womack 2012). Es decir, el producto se va perfeccionando cada vez más, porque la perfección, al igual que el valor, solo puede ser determinada desde la perspectiva del cliente.

Figura 4. **Interrelación de los principios de pensamiento *Lean***



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de Jones y Womack (2003). *Lean Thinking: cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa.*

7.5.3 Los 7 desperdicios o *mudas*

Para el contexto Lean, existe una palabra en japonés que es sumamente importante conocer. Esta palabra permite ahondar en el conocimiento y aplicación de la filosofía de pensamiento *Lean*. Esta es la palabra Muda, que significa 'despilfarro' o 'desperdicio'. Hace referencia a toda actividad humana que consume recursos pero que no genera ningún valor.

En el principio del desarrollo del pensamiento Lean, el ejecutivo de Toyota, Taiichi Ohno (1912-1990), identificó 7 principales tipos de Muda (desperdicios) con los que la industria y las actividades del ser humano, en general, suelen toparse. Estas Mudas deben ser eliminadas a fin de tener una cadena que realmente genere valor. Sin embargo, en literaturas más recientes se ha ido aceptando la inclusión de un octavo desperdicio, el cual está relacionado directamente con las personas: la subutilización del talento humano.

7.5.3.1 Transporte

El desperdicio de transporte hace referencia a los movimientos que los materiales y productos sufren a lo largo de su producción, y que en realidad son innecesarios (Jones y Womack 2012). Es muy importante minimizar este desperdicio porque agrega tiempo de proceso y porque cada vez que un producto se mueve, existe el riesgo de que se dañe. Además, incide en costos de mano de obra y combustibles, entre otros.

7.5.3.2 Inventarios

Es todo inventario de materias primas, materiales de empaque, producto terminado, repuestos, insumos, entre otros, que esté físicamente en los almacenes de la organización pero que el cliente no va a demandar de manera inmediata. Todo inventario (en cualquier etapa del proceso) supone una salida de capital que no se va a recuperar sino hasta que sea vendido. Por eso es importante mantener los inventarios en niveles muy bajos.

7.5.3.3 Movimientos

Este desperdicio hace referencia al daño que sufren los elementos productivos (máquinas o personas). Para encontrar este tipo de desperdicios, se debe analizar todos los movimientos adicionales que los empleados o los equipos deben realizar debido a ineficiencias en el diseño de la planta, por defectos, por reprocesos, por sobreproducción, entre otros. Estos movimientos incrementan el tiempo de ciclo de producción y no agregan valor.

7.5.3.4 Esperas / demoras

Usualmente ocurren cuando los procesos de una cadena de valor se detienen porque no han recibido los insumos que deberían tener para continuar con el proceso. En este punto es común que los recursos sean mal utilizados, puesto que se destinan a actividades que no generan valor.

7.5.3.5 Sobre procesamiento

Se refiere a las operaciones que se agregan al flujo del proceso ideal. Dicho de otra forma, se refiere al desperdicio en que se incurre cuando se dedica más trabajo a un producto que el que se requiere para cumplir con las expectativas del consumidor. Es decir que los pasos y materiales utilizados no pertenecen al ideal dictado por el cliente, pero se incluyen como consecuencia de un mal estudio de mercado, información equivocada de ventas, errores en la producción, almacenajes, reprocesos.

7.5.3.6 Sobreproducción

Este desperdicio ocurre cuando se produce más producto del que el cliente realmente requirió. No solo se utilizan mal los recursos al asignarlos a producto que no se va a demandar inmediatamente, sino que además generan excedentes de inventarios.

7.5.3.7 Defectos

Todos los aspectos de los productos que no satisfacen completamente los requisitos del cliente. Estos generan costos por garantía, devoluciones, problemas con los clientes y pérdida de posicionamiento en el mercado.

7.5.3.8 Subutilización del talento

Este hace referencia al desperdicio de habilidades del talento humano. Se da cuando no se aprovecha al máximo el talento y la capacidad del recurso humano. También se genera desperdicio cuando no se incentiva la creatividad de los colaboradores.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

2. MARCO TEÓRICO

3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Recopilación de la información

3.1.1 Medición histórica del índice de rotación

3.1.2 Tabulación de entrevistas

3.2 Definición del valor para los colaboradores

3.2.1 Identificación de oportunidades de mejora

3.2.2 Propuesta de acciones a implementar en el programa de integración

3.3 Definición del flujo de valor

3.3.1 Diseño de la lista de verificación del programa de Integración

3.3.2 Definición del proceso del programa de integración

3.3.3 Indicadores clave

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN
 - 4.1 Plan para despliegue del programa de integración
 - 4.2 Prueba piloto
 - 4.2.1 Tamaño de la muestra
 - 4.2.2 Aplicación del programa de integración a la muestra
 - 4.2.3 Análisis de resultados
 - 4.3 Oportunidades de mejora para la prueba piloto
 - 4.3.1 Definición de oportunidades de mejora
 - 4.3.2 Implementación de las oportunidades
 - 4.3.3 Rediseño de la lista de verificación
 - 4.4 Aplicación del programa de integración

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS
 - 5.1 Análisis de resultados
 - 5.1.1 Calificación del programa por parte de los colaboradores
 - 5.1.2 Tiempo promedio de integración de los colaboradores
 - 5.1.3 Índice de rotación de personal

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

A continuación, se presenta la metodología que se seguirá para desarrollar el presente trabajo de investigación hasta su implementación:

9.1 Características del estudio

En los siguientes apartados se desarrollarán los preceptos y características que determinarán el flujo de elaboración del trabajo de investigación.

9.1.1 Enfoque

Para el presente estudio, se utilizará el enfoque mixto de la investigación.

De acuerdo con Hernandez , Fernández, y Baptista (2014), para enfrentar problemas de investigación tenemos tres posibilidades: enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto.

En el enfoque cuantitativo de la investigación se busca principalmente establecer con exactitud la forma en que la población en estudio se comporta y acotar la información a través de variables que sean medidas con exactitud.

En contraposición, el enfoque cualitativo busca dispersar la información para validar que el conocimiento y percepción que el investigador se ha formado, en efecto puedan predecir con cierto grado de certeza el comportamiento de una población.

El enfoque mixto resulta de una combinación de ambos enfoques, el cualitativo y el cuantitativo y, tal como se mencionó con anterioridad, este será el enfoque que se utilizará para llevar a cabo la investigación.

En la tabla siguiente se muestran de forma resumida, las actividades que se seguirán durante esta investigación y el enfoque de investigación de cada una de ellas, con lo cual se muestra la relación entre el enfoque cualitativo y el cuantitativo para el trabajo:

Tabla I. **Enfoque de investigación de las actividades por realizar**

Enfoque de investigación	Actividades para realizar
Cuantitativo	Análisis de entrevistas de salida para identificar las causas por las cuales el colaborador deja su puesto de trabajo
Cuantitativo	Tabulación de resultados
Cuantitativo	Análisis estadístico de las causas por las cuales dejan el trabajo
Cualitativo	Definir acciones para contrarrestar las causas para dejar el trabajo
Cualitativo	Definir proceso de acompañamiento de los colaboradores
Cualitativo	Implementación del proceso de integración
Cuantitativo	Medición de resultados

Fuente: elaboración propia.

9.1.2 Alcance

Esta investigación tendrá un alcance de tipo descriptivo. De acuerdo con Hernandez *et al.*, (2014), los estudios de tipo descriptivo son aquellos en los que se muestran e identifican hechos o situaciones, incluso se detallan cómo son y la forma en que se manifiestan. Sin embargo, no se ahondan en explicaciones de las razones que conllevaron a dichas situaciones.

El presente trabajo encaja dentro de dicho concepto, puesto que se busca recolectar información de las razones por las cuales los trabajadores dejan su puesto antes de los primeros dos meses desde su contratación; con esta información se realizará un prototipo de programa de integración de personal y se implementará en el área administrativa de la empresa, con el fin de reducir la rotación de personal antes de los dos meses desde su contratación. Este proceso se diseñará pensado para ser escalable y replicable a las demás áreas de la organización.

9.1.3 Diseño

El diseño que se utilizará para la realización de esta investigación no será experimental. Hernandez *et al.*, (2014), exponen que las investigaciones de tipo descriptivo (que es el caso de la presente investigación) no requieren plantear hipótesis y por consiguiente no se asocia experimentación que permita validar o rechazar dichas hipótesis planteadas. Para el presente estudio, la información será obtenida a través de documentación y entrevistas y se utilizará para formular un programa de acompañamiento a los nuevos colaboradores para que se sientan más comprometidos con la empresa.

9.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis será el índice de rotación de personal que actualmente se tiene en el área administrativa de la empresa, para los colaboradores de reciente ingreso (menos de dos meses).

9.3 Variables

A continuación, se presentan las variables del estudio:

Tabla II. **Variables del estudio**

Nombre de la variable	Definición teórica	Definición Operativa	Indicadores
Programa de integración personal	Programa diseñado para lograr que los nuevos colaboradores desarrollen su máximo potencial en la empresa en el menor tiempo posible	Actividades por desarrollar para que los nuevos colaboradores en el área administrativa alcancen su máximo potencial en poco tiempo y desistan de la intención de renunciar a su trabajo	Tiempo promedio para completar la integración de los colaboradores Nivel de satisfacción de los involucrados en el proceso de integración
Rotación de personal de nuevo ingreso antes de concluir los primeros dos meses de labores	El cambio de trabajadores de una empresa. El personal rota cuando el trabajador se retira de una empresa y es reemplazado por otro que cubre su puesto y asume sus funciones	El personal administrativo que actualmente deja la empresa antes de completar los primeros dos meses desde su contratación	Índice de rotación de personal

Fuente: elaboración propia.

9.4 Fases del estudio

Para el desarrollo de este estudio, se han definido cinco fases, las cuales han sido basadas en los principios de pensamiento *lean*, para asegurar su sostenibilidad en el tiempo y mejora continua:

9.4.1 Recopilación de la información

Durante esta fase, el foco principal estará en analizar la información de las entrevistas de salida que fueron aplicadas al personal administrativo que dejó su puesto de trabajo antes de que se cumplieran los primeros dos meses desde su contratación.

Se analizará el 100 % de las entrevistas de salida que se realizaron, con las condiciones mencionadas en el párrafo anterior, desde el 01 de junio de 2020.

El entregable de esta fase será un documento en el que se describan las principales causas de retiro de la empresa por parte del colaborador, así como el informe estadístico de la recurrencia de cada una de estas. La recurrencia de cada causa permitirá determinar aquellas en las cuales se enfocarán los esfuerzos para contrarrestarlas. Esta decisión se tomará con base en la metodología de Pareto.

9.4.2 Definir el valor

De acuerdo con la filosofía de pensamiento *lean*, el valor solo puede definirse desde la perspectiva del cliente. En este caso, es el colaborador quien toma el papel de cliente y por ello el análisis de causas por las cuales dejan su trabajo antes de dos meses desde su contratación se convierte en la fuente

principal de información para determinar qué es lo que los colaboradores perciben como valioso. Son estas causas para salir de la empresa, definidas en la fase anterior, las que constituyen los elementos que, de ser corregidos o implementados, se espera que contribuyan a que los colaboradores decidan permanecer dentro de la empresa en vez de retirarse.

En esta etapa también se definirá el flujo que las acciones de la empresa deben seguir a fin de que se pueda generar ese valor para los colaboradores.

9.4.3 Crear el flujo de valor

Esta fase se refiere directamente al diseño del proceso a seguir. Una vez que se tienen establecidos los parámetros a los que los colaboradores brindan valor, y además se han definido acciones destinadas a satisfacer ese valor, es el momento de crear el flujo de proceso adecuado para que las acciones definidas se pongan en práctica y permitan que el valor fluya de manera adecuada hasta los colaboradores.

En esta fase es muy importante que se realicen análisis constantes en los cuales se identifiquen las *mudas* que se están generando para el proceso establecido. Es importante considerar los 8 desperdicios establecidos en la metodología de pensamiento *lean* y evitarlos todo lo posible a lo largo del flujo del valor. En esta primera etapa es normal que se encuentren desperdicios que no será posible eliminar, sin embargo, a lo largo del tiempo el mismo proceso y el análisis de resultados permitirán volver a analizarlos y reducirlos o eliminarlos.

9.4.4 Responder al *pull* de la demanda

La fase denominada *pull* de la demanda se refiere propiamente a la aplicación del flujo de valor definido en las fases anteriores.

El concepto de una demanda bajo el modelo *pull* significa que se busca que un producto o servicio se produzca lo más pronto posible una vez que el cliente realmente lo necesite, es decir, cuando este lo demande.

Con este modelo, se busca minimizar los inventarios (que también son considerados desperdicio) y reducir costos de operación a lo largo de la cadena logística.

Para el caso del plan de integración, definitivamente el proceso de flujo de valor podrá aplicarse hasta que una persona sea contratada, por lo que forzosamente se trabajará bajo el modelo *pull*. Esta etapa será un círculo constante, el cual se aplicará cada vez que ingrese un colaborador nuevo a la empresa, o bien que se integre a un nuevo puesto dentro esta. Es la ejecución directa del proceso definido.

Esta fase es muy importante para el proceso de integración de los colaboradores, porque al finalizar esta etapa con cada una de las nuevas contrataciones, la empresa obtendrá información vital:

- Cada vez que esta fase concluya, es decir cuando se complete el proceso de integración para cada colaborador de nuevo ingreso, la empresa podrá definir el tiempo promedio que los colaboradores tardan en integrarse por completo a su nuevo puesto de trabajo, y lo podrá delimitar incluso al nivel de departamento, área, o jefe inmediato.

- Se espera que la aplicación constante de esta fase incida directamente para disminuir el índice de rotación de personal que actualmente se tiene.

9.4.5 Buscar la perfección

Esta fase será la que permita analizar los resultados, definir conclusiones, identificar puntos de mejora que tendrán que considerarse para aplicar cambios en el proceso del flujo de valor.

Aquí, la empresa deberá analizar si todas las acciones que se implementaron en el proceso de integración de personal dieron los resultados esperados y también se analizará, después de la primera experiencia de la aplicación del proceso, la forma en que este flujo de valor puede mejorarse y reducir el tiempo de implementación a fin de buscar la perfección a través de la mejora continua.

La empresa tendrá que definir a futuro, la periodicidad para implementar esta fase y mejorar su proceso, aunque se recomienda que esto se realice como mínimo una vez al año.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para la elaboración del proyecto, se utilizarán las entrevistas de salida de los colaboradores que han dejado su puesto de trabajo antes de cumplir dos meses desde su contratación.

La información de las entrevistas será agrupada y catalogada en variables, lo cual permitirá cuantificar esta información que, en principio, se recibirá de forma cualitativa. Luego se aplicarán herramientas de estadística descriptiva para tener una mejor visual de las variables a las que los colaboradores consideran con mayor valor y así podrán priorizarse.

Una vez priorizada la información, se procederá a la determinación de acciones y actividades que se deben tomar en consideración para diseñar el programa de integración de personal. Estas actividades serán orientadas a satisfacer las variables definidas como de valor para los colaboradores, con el fin de incidir positivamente en su percepción del puesto de trabajo, del liderazgo y de la empresa.

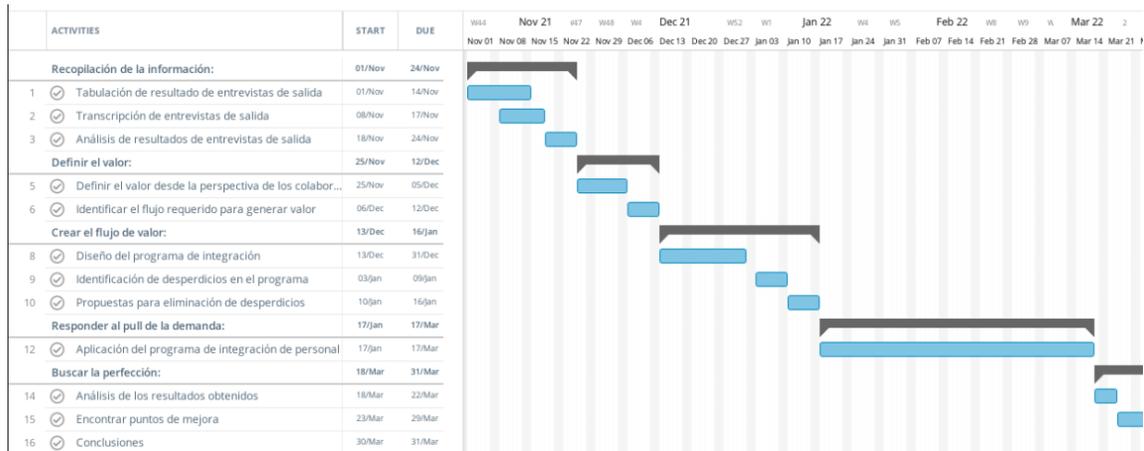
Las actividades serán ordenadas de forma tal que permitan que el valor fluya libremente a través de un proceso estructurado, lógico y eficiente.

Por último, luego de la aplicación continua del proceso de integración de personal, se analizará la información recolectada y los resultados obtenidos para presentar los resultados a través de los indicadores clave de gestión definidos y así determinar la eficiencia del programa implementado.

11. CRONOGRAMA

Para el desarrollo de la investigación, se estableció el cronograma de actividades que se presenta a continuación:

Figura 5. Cronograma



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

12.1 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto estimado para la implementación del programa de integración de personal:

Tabla III. **Presupuesto**

Rubro	Costo anual	Fuente de financiamiento	Comentarios
Recurso humano	Q 63,000.00	Empresa	Personal encargado de entrevistar a los nuevos colaboradores para seguimiento del programa de integración
Computadora	Q 7,000.00	Empresa	Utilizada por el encargado del seguimiento de programa de integración
Internet	Q -	No aplica	La empresa ya cuenta con servicio de internet

Fuente: elaboración propia.

12.2 Retorno de inversión (ROI)

La implementación del programa de integración de personal busca reducir en 50 % el índice de rotación actual. La estimación al conseguir esta reducción es que la empresa ahorre aproximadamente Q 200,000.00 en concepto de costos relacionados contratación y entrenamiento de personal.

REFERENCIAS

1. Business News Daily. (16 de noviembre, 2021). *What Does Poor Onboarding Really Do to Your Team?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.businessnewsdaily.com/9936-consequences-poor-onboarding.html>
2. Byford, M.; Watkins, M., y Triantogiannis, L. (junio de 2017). Onboarding Isn't Enough. *Harvard Business Review*, 78-86. Recuperado de <https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough>
3. Carrera, J. C. (2 de marzo de 2015). *Taller de Investigación 2*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de https://carrerafdezjc.wordpress.com/2015/03/02/tipos-de-investigacion-y-matriz-de-coherencia/#_Toc412076393
4. Chiavenato, A. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F., México: McGraw-Hill.
5. Flores-Quispe, L. R. (marzo de 2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista EAN*. Núm. 87, 59-77. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20663246004/html/index.html>

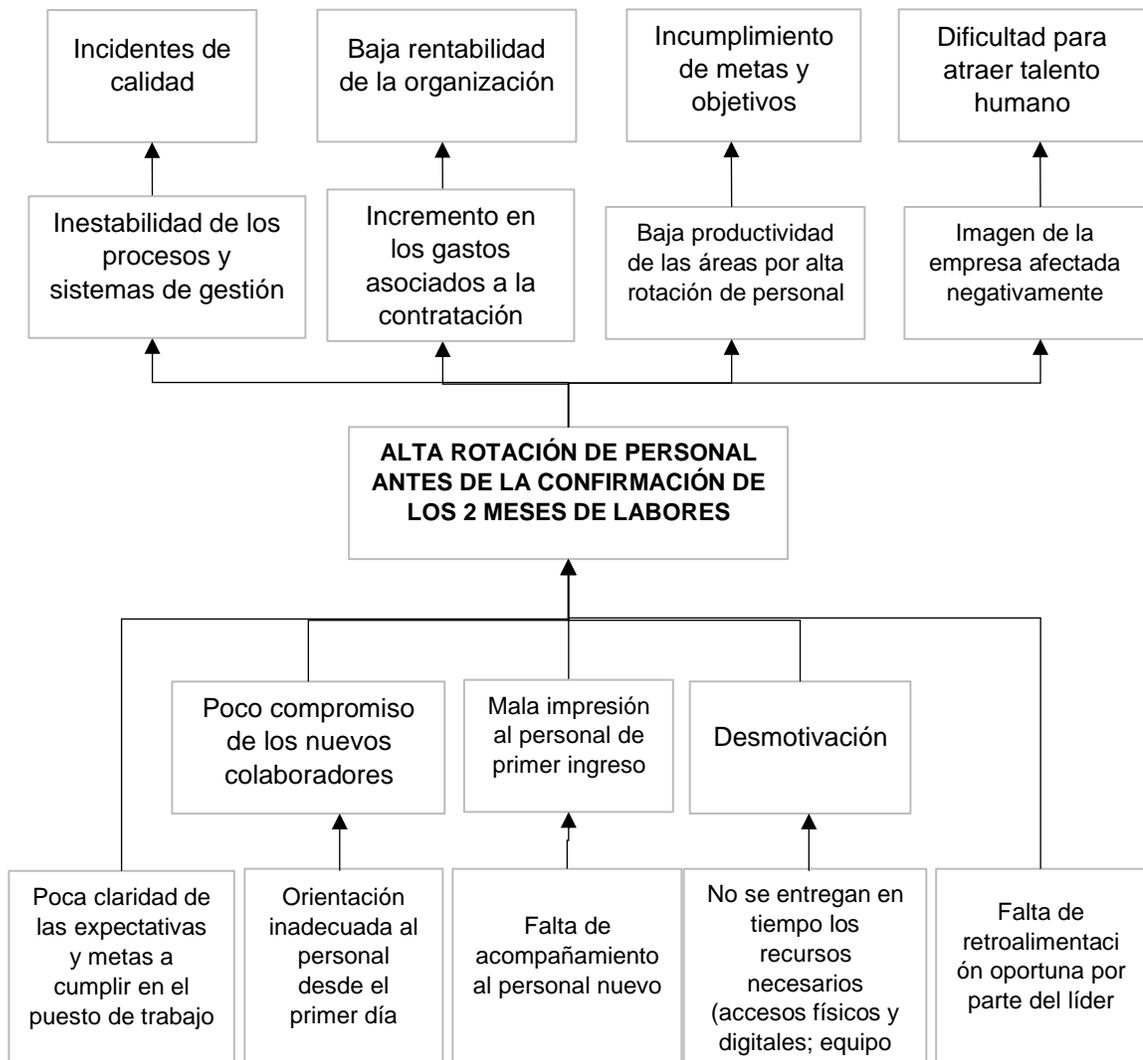
6. Garton, E. y Mankins, M. (1 de diciembre de 2020). *The Pandemic Is Widening a Corporate Productivity Gap*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://hbr.org/2020/12/the-pandemic-is-widening-a-corporate-productivity-gap>
7. Guevara, M.; Hernandez, G.; Moyano, A. y Paipa, J. (2018). *Talento humano área estratégica para el retorno de la inversión* (Tesis de licenciatura). Universidad Sergio Arboleda, Colombia. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1175/Talento%20Humano%20%20%C3%A1rea%20estrat%C3%A9gica%20para%20el%20retorno%20de%20la%20inversi%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Hernandez, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw Hill.
9. Hollister, R. y Watkins, M. (27 de junio de 2019). *How to Onboard New Hires at Every Level*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://hbr.org/amp/2019/06/how-to-onboard-new-hires-at-every-level>
10. Hollon, J. (16 de junio de 2018). *Study Finds That a Bad Onboarding Experience May Disengage New Hires*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://recruitingdaily.com/study-finds-bad-onboarding-experience-may-disengage-new-hires/>

11. Ipade Business School. (12 de 06 de 2019). *¿Qué es el onboarding y cuál es su impacto en la empresa?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.ipade.mx/2019/06/12/que-es-el-onboarding-y-cual-es-su-impacto-en-la-empresa/#:~:text=El%20onboarding%20es%20una%20pr%C3%A1ctica,100%25%20a%20la%20cultura%20empresarial>
12. Jiménez, G. M. y Sandoval, W. C. (2017). *Factores que optimizan la productividad del talento humano* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
13. Jones, D. y Womack, J. (2012). *Lean Thinking: Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
14. Lean Manufacturing10. (1 de agosto de 2021). *Que es Lean thinking y por qué lo debes utilizar para mejorar tu empresa*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://leanmanufacturing10.com/lean-thinking>
15. Liquidano Rodríguez, M. (diciembre de 2006). *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/220/RCA22007.pdf>
16. Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Ginebra - Suiza: OIT.

17. Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Historia de la OIT*. OIT. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--es/index.htm>
18. Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad, Manual práctico*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
19. Touza, R. (s.f.). *Lean Thinking*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://robertotouza.com/lean-startup/lean-thinking/>
20. Ninfa Vega Monsalve.(26 de Abril de 2018). *Historia de la gestión humana: Cómo surgió recursos humanos*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cQR15gHOCnE>

APÉNDICES

Apéndice 1. **Árbol de problema**



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Matriz de coherencia

Formulación del problema	Objetivos	Variables	Indicadores	Metodología
<p>Problema General ¿Cómo se puede evitar que los colaboradores se retiren de la empresa antes de que su tiempo de prueba de dos meses de labores concluya?</p>	<p>Objetivo General Implementar un proceso de integración de personal en puestos administrativos para reducir en 50% la rotación de personal antes de cumplir los dos primeros meses de labores</p>	<p>Variable Independiente El programa de integración de personal</p> <p>Variable dependiente Reducción del índice de rotación de personal de nuevo ingreso antes de concluir los primeros dos meses de labores</p>	<p>1. Tiempo promedio para completar la integración de los colaboradores</p> <p>2. Nivel de satisfacción de los involucrados en el proceso de integración (colaborador, jefe inmediato)</p> <p>3. Rotación de personal</p>	<p>Método Inductivo: Se analizará y tabulará el 100% de las entrevistas de salida que la empresa ha realizado a los colaboradores de nivel administrativo que han renunciado a sus labores antes de completar los primeros 2 meses desde su contratación. Con lo anterior se podrá determinar estadísticamente las razones principales por las cuales los colaboradores renuncian y será la base para iniciar con el programa de integración de personal.</p>
<p>Problemas específicos ¿Por qué los colaboradores de nuevo ingreso se retiran de la empresa antes de los dos meses de labores?</p>	<p>Objetivos específicos 1. Analizar las razones por las cuales el personal de nuevo ingreso se retira de la empresa antes de cumplir dos meses de labores y utilizar dicha información para el diseño del programa de integración</p>			
<p>¿Cuál es el impacto financiero de la alta rotación de personal de nuevo ingreso?</p>	<p>2. Determinar el impacto financiero que representa para la empresa la alta rotación de personal de nuevo ingreso</p>			

Continuación apéndice 2.

<p>¿Cuáles son los beneficios que la empresa lograría si reduce su tasa de rotación de personal de nuevo ingreso?</p>	<p>3. Identificar beneficios cualitativos y cuantitativos que la empresa obtendría como resultado de la implementación de un proceso de integración de personal</p>			<p>Investigación aplicada:</p> <p>Toda la información recopilada de las entrevistas de salida servirá como principal materia prima para definir las acciones que conformarán el programa de integración de personal, las cuales estarán enfocadas en contrarrestar la tendencia actual de incremento de la rotación de personal administrativo</p>
<p>¿Cuáles son los recursos que la empresa necesitaría proporcionar para implementar el programa de integración de personal?</p>	<p>4. Definir las Metas Crucialmente Importantes y medidas predictivas requeridas para evaluar el desempeño del programa de integración de personal</p>			
<p>¿Cuáles son los indicadores de gestión principales que permitirán evaluar la eficacia del programa de integración de personal una vez que se implemente?</p>				

Fuente: elaboración propia.

