



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE
SOCIALIZACIÓN PARA NUEVOS COLABORADORES DE UNA
EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS DE CATEGORÍA MYPE
EN LA CIUDAD DE LIMA**

**PRESENTADA POR
PERCY RODOLFO FLORES ATENCIO**

**ASESORA
ELOY VALENTINO PALOMINO BENAVENTE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA**

LIMA – PERÚ

2018



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y DE
PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN
PARA NUEVOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA CORREDORA
DE SEGUROS DE CATEGORÍA MYPE EN LA CIUDAD DE LIMA

TESIS PARA OPTAR

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTADO POR:

PERCY RODOLFO FLORES ATENCIO

ASESOR:

Mag. PALOMINO BENAVENTE ELOY VALENTINO

LIMA – PERU

2018

A mis padres y hermanos a quienes amo. Y a todas esas personas y amigos que me dieron y dan ánimo, que a veces necesito para seguir adelante.

A mi madre que es el motor de mi vida, a mi padre que me ayuda a seguir adelante y a mi hermana que fue la persona que de alguna manera es responsable de todo esto.

CONTENIDO

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	xi
I.MARCO TEORICO.....	11
1.1 FUNDAMENTACION DEL TEMA.....	11
1.1.1 Antecedentes Históricos de la Organización.....	13
1.1.2 Razón Comercial de la Organización.....	14
1.1.3 Actividad económica.....	14
1.1.4 Socios Estratégicos.....	15
1.1.5 Tipos de Seguros.....	15
1.1.6 Estructura Organizacional.....	16
1.1.7 Organigrama.....	18
1.1.8 Línea Estratégica Organizacional.....	19
1.1.9 Recursos Humanos.....	20
1.1.10 Principales Políticas y Procedimientos de Personal	21

1.2 FUNDAMENTO TEORICO.....	23
1.2.1 Tipo de Organización.....	23
1.2.2 Conceptos de Socialización.....	23
1.2.3 Dimensiones de socialización en el tiempo.....	25
1.2.4 Tipos de Socialización.....	28
1.2.5 Factores que influyen en el Programa.....	28
II. PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO.....	33
2.1 DIAGNOSTICO.....	33
2.1.1 Indicadores de Gestión para la implementación del Plan.....	33
2.1.1.1 Competencias organizacionales.....	33
2.1.2 Objetivos Organizacionales.....	41
2.1.3 Planteamiento del Problema	42
2.1.4 Análisis y descripción del Problema Principal	42
2.2 INTERVENCIÓN.....	44
2.2.1 Propuesta de Mejora.....	44
2.2.2 Plan Estratégico.....	45
2.2.3 Alcances del Plan y Aplicación	47
2.2.4 Ventajas del Programa.....	48

2.2.5 Objetivo Principal	50
2.2.6 Objetivos Específicos	50
2.2.7 Implementación del Plan	50
III. MONITOREO.....	53
3.1 Mecanismo de control y medición del cambio.....	53
3.1.1 Evaluación Post-Test	53
3.1.2 Percepción hacia el programa.....	53
3.1.3 Sobre el puesto de Trabajo.....	54
3.1.4 Seguimiento Mensual.....	54
IV. ANALISIS DE RESULTADOS.....	55
4.1 Resultados Esperados.....	55
4.2 Resultados Cualitativos.....	56
4.3 Resultados Cuantitativos... ..	57
V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....	58
5.1 Conclusiones.....	58
5.2 Recomendaciones.....	60
VI. FUENTES DE INFORMACIÓN	61
6.1 Referencias	61

TABLAS

Tabla 1; Estructura Nominal.

Tabla 2; Resultados de Encuesta de Salida I.

Tabla 3; Resultados de Encuesta de Salida II.

Tabla 4; Programa de Socialización I.

Tabla 5; Programa de Socialización II.

Tabla 6; Programa de Socialización III.

Tabla 3 Inversión de Programa.

Tabla 4; Cronograma de Socialización.

FIGURAS

Figura 1; Organigrama Funcional de la Organización.

Figura 2; Resultados de Evaluación de Salida.

GRÁFICOS

Gráfico 1; Resultados de percepción hacia el área.

Gráfico 2; Resultados de percepción hacia la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso es un aporte que he querido implementar en una organización o compañía debido a que considero la necesidad e importancia de que antes que una persona ingrese a laborar a una empresa es de perspectiva estratégica brindarle un acompañamiento de socialización o programa de inducción que le permite adaptarse con facilidad a este nuevo reto laboral o talvez cambio interno ya sea por asenso o rotación de área, en ambos casos resulta eficaz que la persona sea sometida a este proceso que se realizan hace varios años pero en su mayoría compañías peruanas de régimen general o de más de 200 personas y en ciertos sectores y más en compañías de envergadura internacional ya que resulta estratégico y genera una expectativa en el colaborador que como consecuencia tienes un colaborador comprometido, preparado y finalmente productivo.

Las pequeñas y microempresas que resultan ser un sector en crecimiento debido a los programas estatales y privados que fomentan el emprendimiento y por otro lado las personas emprendedoras que hace

varios años han logrado mantenerse en actividad debido al crecimiento económico y no permitieron que sus proyectos personales fracasen ahora se han vuelto compañías u organizaciones con recursos humanos que colaboran con el crecimiento y que resulta importante darles una bienvenida que les permita conocer de la empresa donde laborará.

Hoy en día se percibe que nuestro país es una nación informal con políticas publicas inestables y corrompidas que inconscientemente fomenta el desorden a nivel social y está claro que repercute en las organizaciones y más en las MYPES y PYMES que suelen ser formadas por personas que tienen ese ímpetu de sobresalir tanto por motivaciones intrínsecas o extrínsecas y que por falta de asesoría profesional y al estar rodeados en su mayoría de informalidad el crecimiento de sus proyectos a nivel de recursos humanos es lento y poco estratégico. Los recursos humanos en una PYME o MYPE son un motor muy importante y si no se tiene un adecuado plan de socialización, de bienvenida o de inducción su incorporación va ser poco sólida y lenta debido a que aprenderá por sus medios y percepciones sobre la cultura de su empresa y de las funciones esto claro es contraproducente desde todo enfoque de aprendizaje psicológico, finalmente el resultado es un compromiso lento que perjudica la producción del colaborador y puede causar su separación a corto plazo.

El presente programa de socialización permitirá que el nuevo colaborador ya sea a la compañía o al puesto esté preparado y sepan

Conducirse en la organización y también en su puesto para que pueda ser más productivo y su incorporación sea en menor plazo. La compañía donde se realizó el siguiente estudio y se implementó el plan es una organización que trabaja con personal administrativo y comercial “Operadores de Call Center” y “Vendedores”, siendo la inducción al puesto un punto estratégico para que pueda conocer de manera formal y estructurada de la cultura, los beneficios de la empresa y las bondades del producto así como ofrecer un servicio fluido y amable para el cliente externo. Finalmente, si se considera la siguiente investigación como modelo para implementar en las PYMES y MYPES se lograra comprometer con más solidez al nuevo colaborador y esto será productivo y beneficio para la organización y para sus recursos humano.

I. MARCO TEORICO

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

El presente estudio busca comunicar la importancia del programa de socialización o inducción en todo tipo de organizaciones de regímenes especiales o generales; considerando que transmitir la cultura, hablar del clima organizacional, los beneficios que ofrece la empresa y sus funciones o responsabilidades resultan de gran impacto en el colaborador disminuyendo la ansiedad por el cambio y a mediano plazo también disminuye la rotación de personal que es una de las principales razones de atraso en la productividad de la organización.

Según Martínez (2012) el concepto de cultura nació para denominar a todo aquello que ocurría en la empresa y que no se podía explicar con otros elementos formales de la planificación. Se incluían así, por ejemplo, los procedimientos no establecidos y que sin embargo se seguían por tradición o costumbre. Con el tiempo se fue descubriendo que el conjunto de aspectos que iban acumulándose en lo que se llamaba cultura de empresa era tan voluminoso y trascendental como el resto. El concepto había llegado a incluir aspectos que en principio habían pertenecido al terreno de la planificación explícita. Fenómenos tales como la coordinación espontánea entre departamentos, o delegación de facultades puntuales, que no estaban explícitamente establecidos, entraban a formar parte de ese cuerpo heterodoxo denominado cultura organizacional. (p. 65).

Raffo (2006) percibe la cultura refiriendo; cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidas dentro de la organización. Con respecto al aprendizaje refiere... La disciplina del dialogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento del equipo. Si no se les detecta, atenta contra el aprendizaje. Si se les detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje. (p. 12)

Es necesario mencionar a (Regalado 2007). Podemos decir que la MiPyME es el motor económico de los países latinoamericanos al ocupar hasta un 99% de su planta productiva. Esto ha tomado auge y captado la atención del sector académico, de investigación y gubernamental, en los últimos veinticinco años, ya que ha presentado un desdoblamiento de las empresas familiares, es decir, las organizaciones que la generación anterior encabezaba los padres, ahora se ven fortalecidas por los hijos quienes tienen ideas frescas al egresar de las universidades, mismas que aplican en el negocio, o simplemente al continuar con la tradición emprendedora de la familia y aplicar nueva tecnología al proceso de producción de la empresa nodriza. También encontramos esa división de esfuerzos para completar o complementar los procesos productivos mediante empresas integradoras entre varias MiPyME. Un factor importante en el crecimiento de las MiPyME es el impulso que las Universidades le han dado al Espíritu Emprendedor, sin embargo, ha carecido de la exigencia en lo referente a innovación y creatividad en los productos presentados por los estudiantes, pasando a ser este programa un requisito más que superar en su preparación, sin alguna exigencia importante. Los empresarios se han vinculado al gobierno para encontrar incipientemente los beneficios que puede aportar la gestión pública a este sector, sin embargo, falta

mucha cultura empresarial y gubernamental que permee con más vigor en la MiPyME.

En Latinoamérica existe más caso. En México, las MYPES, dada su falta de capacidad económica, deben establecer una estrategia de cambio y adopción de bases culturales que les permitan afrontar los avances tecnológicos y la competencia de mercado proveniente de cualquier parte del mundo; además, los afanes individuales por alcanzar la competitividad deben complementarse con la organización y coordinación de la acción del Estado (Vázquez Garatachea y Lozano Aviles, 1998).

Asi también, Minh (1999) indica que en la ciudad de Ho Chi Minh (Vietnam del Sur), una grande porción de empresas exitosas son empresas mixtas -que operan simultáneamente varios sectores económicos y de pequeño tamaño. Asimismo, revela que los principales factores de éxito de las MYPES en Ho Chi Minh son la política de reforma económica DOI MOI, los cambios en la forma de vida de los consumidores, la estabilidad política, la transparencia en las leyes y políticas gubernamentales, las fuentes de financiamiento familiares, los préstamos bancarios, la innovación tecnológica, la calidad de los productos/servicios, las estrategias agresivas de mercado, y la formación y el conocimiento en gestión. En las empresas rusas, McCarthy y Puffer (1995) encontraron una relación significativa entre factores ligados a características de estructura y de gestión de las empresas, como la competencia de personal, estabilidad financiera, calidad de productos/servicios, imagen de mercado y el éxito.

1.1.1 Antecedentes Históricos de la Organización.

La organización es una empresa formada por un ímpetu personal o emprendimiento que resulto luego de haber trabajado para una empresa del rubro de seguros, el Gerente vio la oportunidad que había en el mercado de seguros

vehiculares en la época de los años 2000 y decidió formarse como Broker de Seguros en una escuela especializada y es así que hace más de 12 años inicia su funcionamiento, febrero del 2005. En un primer momento solo era el Gerente que hacia las funciones de administrador, Broker y atención al cliente. Luego de ello y a raíz de una atención personalizada y también de saber reconocer equitativamente a sus socios estratégicos que eran vendedores de autos, es que el proyecto fue siendo más sostenible y rentable. Hoy en día la gama de seguros se ha ampliado y la compañía también decidió ampliar sus servicios, por esta razón contrató personal administrativo, operario de servicios y vendedores que puedan comprometerse con el proyecto y den todo su esfuerzo para continuar con el crecimiento de la compañía de forma sólida y a pasos agigantados.

1.1.2 Razón Comercial de la Organización.

La Razón comercial de la empresa es JF Corredores de Seguros y se encuentra ubicada en el distrito de Pueblo Libre. Por otro lado como este rubro de empresa está dentro de la categoría Banca y Finanzas la entidad Estatal que regula y supervisa sus procesos es la SBS por tal motivo el bróker tiene un N° de habilitación que le permite brindar el servicio de Seguros.

1.1.3 Actividad económica

La organización brinda servicios de tercerización de seguros, esto quiere decir que coordina con todas las compañías de seguros en el País pidiéndoles cotizaciones del bien a asegurar y se las brinda al interesado o cliente, este decide que seguro le conviene y JF Corredores hace toda la gestión por el asegurado. Esto quiere decir que su campo de acción es todo establecimiento, bien u objeto tangible que tenga algún representante que busque mantener a salvo su patrimonio.

1.1.4 Socios Estratégicos

Los principales socios estratégicos de la organización con los cuales tiene mayor sinergia en el mercado debido al productos o servicio que administra son las compañías de seguros como Rímac (50%), Mapfre (25%), Pacifico (15), La Positiva (5%) respectivamente. Estas compañías envían información a la organización para que puedan transmitir de forma detallada cada producto o servicios ya que son los que promociona la compañía.

1.1.5 Tipos de Seguros

Dentro de los principales tipos de seguros, encontramos el Personal;

- a. Accidentes personales.
- b. Automóviles.
- c. Hogar.
- d. Universitarios.
- e. Salud.
- f. Soat.
- g. Oncológico.
- h. Viajes.
- i. Vida individual.
- j. Sepelio.

Seguro Empresarial

- a. Seguro Complementario Trabajo Riesgo (SCTR).
- b. Transportes.
- c. Patrimoniales.
- d. De carga.
- e. Vida Ley.
- f. FOLA (Seguros para practicantes).

1.1.6 Estructura Organizacional

La perspectiva de la presente investigación es la siguiente; interactuando con sinergia y realizando supervisión constante además de buena aptitud de parte del equipo para lograr los objetivos comerciales y de productividad de la organización se logra llegar a implementar el proyecto propuesto y también la delimitación de las funciones es un factor que determina en gran medida el éxito.

Schein (1995) refiere que “La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tareas, localización, geografía, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible dentro de la organización o cualquier otra racionalización”.

A continuación, se describe el objetivo principal de cada puesto obtenido del Manual de Organizaciones y funciones de toda la compañía;

- **Broker de Seguros - Gerencia General**

Responsable de autorizar todas las condiciones o contratos de toda la gama de seguros que se emiten en la organización; supervisa los rangos de las primas que se le plantean al asegurado y negocia con las compañías de seguros.

- **Director Gerente**

Planificar, dirigir y supervisar las gestiones operativas del área administrativa y comercial en base a los procesos y valores establecidos por la gerencia para lograr los objetivos de incrementar las ventas en bases a una atención con calidad y personalizada.

- **Administrador**

Controlar y analizar los procesos administrativos y contables de la organización en base a las políticas y valores establecidos por la gerencia para lograr los objetivos de mantener en funcionamiento la organización.

- Jefe de Recursos Humanos

Planificar, dirigir y controlar las actividades en beneficio del personal de la organización siguiendo las políticas y valores establecidos por la gerencia general para lograr los objetivos de mantener un personal comprometido y productivo.

- Ejecutiva de Emisiones

Coordinar y gestionar los contratos de los seguros con los nuevos clientes siguiendo las políticas del Broker de Seguros para lograr los objetivos de mantener la cartera de clientes y fidelizarlos.

- Asistente Administrativo

Realizar las gestiones administrativas de los contratos de seguros con las compañías aseguradoras siguiendo las políticas del bróker de seguros para lograr la correcta emisión de los contratos de seguros y su ingreso al sistema.

- Ejecutiva de Renovaciones

Coordinar y gestionar las renovaciones de los contratos con cada cliente siguiendo las políticas del Broker de Seguros para lograr mantener la cartera de clientes y fidelizarlos.

- Call Center

Realizar seguimiento de las cuentas y gestionar las llamadas de alerta y siniestros para derivar el caso siguiendo las políticas de atención al cliente de la organización, todo esto para fidelizar al cliente.

- Asistente de Riesgos Humanos

Gestionar y controlar los contratos de tipo SCTR (seguro complementario trabajo y riesgo) siguiendo las políticas del Broker de Seguros para lograr los objetivos de mantener la cartera de clientes y fidelizarlos.

- Representante de Ventas

Realizar las gestiones de ventas siguiendo las políticas del bróker de seguros para incrementar la cartera de clientes.

- Auxiliar administrativo

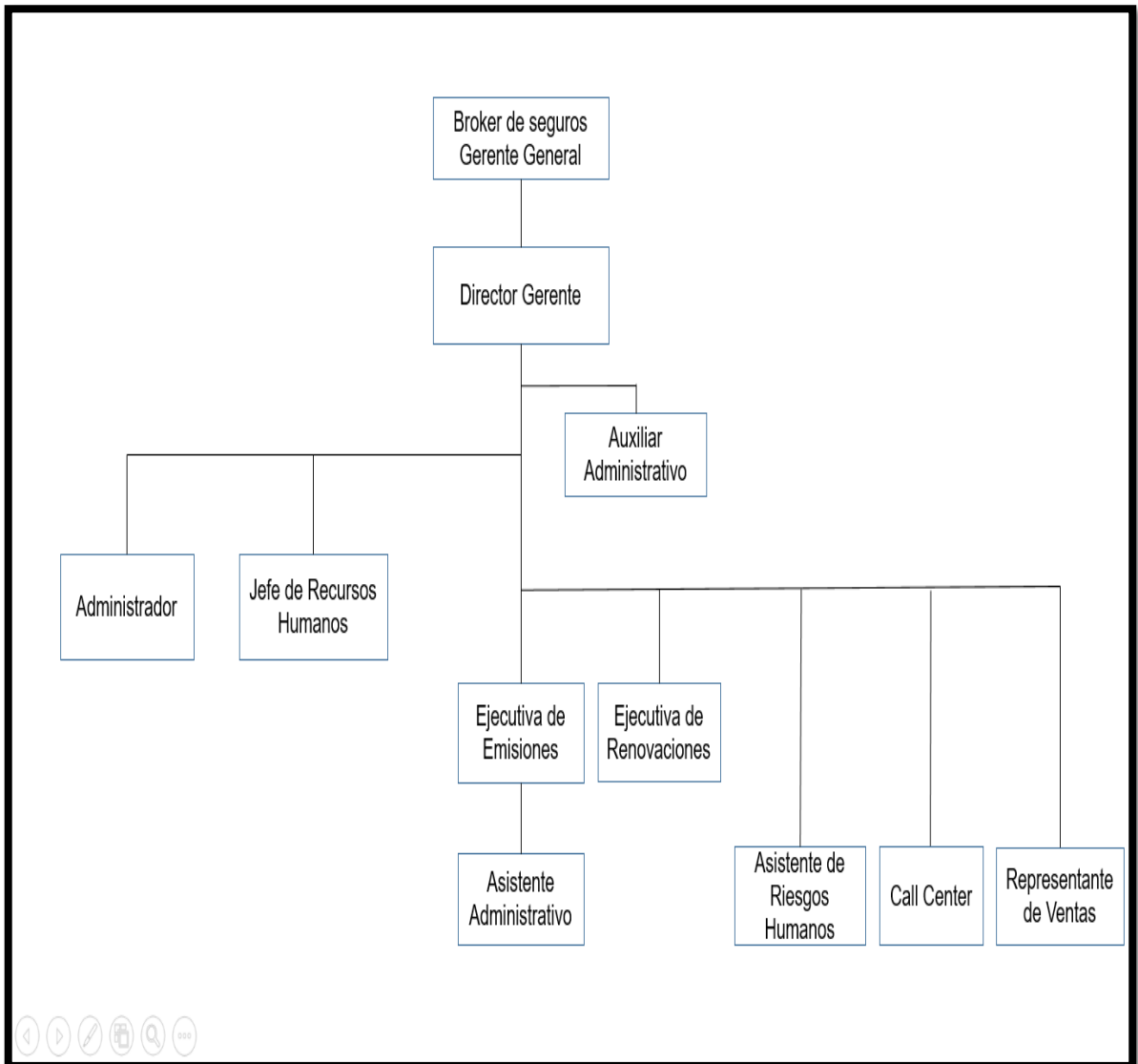
Mantener actualizado el sistema informático interno siguiendo las políticas de organización para lograr los objetivos de control interno.

1.1.7 Organigrama

A continuación, el organigrama funcional de la organización, este se realizó luego de elaborar el Manual de funciones, se comparte en el sector empresarial y sobre todo del área de recursos humanos el constructo que el organigrama es la representación gráfica de las jerarquías y puestos que se encuentran en la organización.

Schein (1995) le da un enfoque más administrativo, refiere que el “Organigrama que muestre en dos dimensiones; los diferentes niveles jerárquicos y las diversas áreas funcionales de las que se deriva una división del trabajo”.

FIGURA 1



*Organigrama JF Corredores de Seguros, se mantiene hasta la actualidad.

1.1.8 Línea Estratégica Organizacional

En la actualidad es importante mantener al personal comprometido para que pueda expresar todo su potencial y las herramientas o símbolos en este caso escritos que ayudan a identificar y darle sentido al esfuerzo del colaborador son las siguientes.

- **La Misión**

“Ser una organización líder en la administración de riesgos y corretaje de seguros orientada en la excelencia en la atención al cliente y variedad de productos.”

- **La Visión**

“Superar las expectativas de nuestros clientes con nuestra asesoría personalizada y de alto nivel técnico”.

- **Valores Organizacionales**

- Honestidad.
- Pasión por los seguros.
- Trato Cordial.
- Compromiso.

1.1.9 Recursos Humanos

A continuación, detallo los puestos en cantidad de colaboradores de la organización diferenciándolos a nivel de grado ocupacional en la organización, siendo en total 32 empleados actualmente. (Tabla 1)

TABLA 1
ESTRUCTURA NOMINAL

PUESTOS	DIRECTORES	EJECUTIVOS	ESPECIALISTAS	OPERATIVOS
BROKER DE SEGUROS	1			
DIRECTOR GERENTE	1			
ADMINISTRADOR		1		
JEFE DE RRHH		1		
EJECUTIVO DE EMISIONES			2	
EJECUTIVO DE RENOVACIONES			1	
REPRESENTANTE DE VENTAS			20	
CALL CENTER				2
ASISTENTE ADMINISTRATIVO				2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO				1

1.1.10 Principales Políticas y Procedimientos de Personal

Detalle políticas o normas relevantes propias de la organización, cabe resaltar que aún no cuenta con RIT (reglamento interno de trabajo), sin embargo se han elaborado políticas, normas internas en base a propuestas de los mismos colaboradores y del jefe de RRHH debido a la necesidad de mantener un orden institucional y de respeto entre cada uno de los colaboradores.

A Nivel Administrativo

- a) Se labora 1 sábado por mes dependiendo del día coordinado con el colaborador (solo 4 horas).
- b) Solo se permite 3 tardanzas al mes con tolerancia de 5 min., la cuarta ya es una amonestación que consiste en suspensión de un día sin goce de haberes.
- c) Reuniones semanales con el jefe inmediato para supervisar el avance de los objetivos planificados.
- d) Justificar las inasistencias por salud con constancias que validen el permiso y poder ser remunerado.
- e) No brindar información referente de los clientes como teléfonos, nombres y apellido, datos personales de la empresa a terceros.
- f) Ingresar todos los nuevos clientes a la base de datos de la compañía.
- g) Turnarse para abrir la puerta, contestar los teléfonos cada semana.

Beneficios Laborales

- a) Se otorgan los beneficios como gratificaciones por Julio y Diciembre al 100%.
- b) Se dan incrementos salariales cada año, luego de sus resultados por evaluaciones de desempeño, siendo el incremento un % del promedio en productividad en general.
- c) Apoyos escolares para todo el personal con derechohabientes.
- d) Apoyo por fallecimiento de un familiar de primer grado sanguíneo o conyugue.
- e) Celebración de los cumpleaños.
- f) Celebración por el aniversario de la empresa y por fiestas navideñas.
- g) Comisiones en caso algún colaborador realiza el contacto y se realiza la venta del seguro.

- h) Capacitaciones fuera de la oficina en temas de seguros y de habilidades blandas.

1.2 FUNDAMENTO TEORICO

1.2.1 Tipo de Organización

La organización pertenece al régimen especial MYPE y está registrada en el Ministerio de Trabajo en el programa MIPYME que le permite acceder a beneficios institucionales y sociales, además de tener flexibilidad con algunos beneficios laborales que se mencionan en el **anexo 1**.

La Mypes y Pymes son categorías que ha generado el Ministerio de Trabajo para diferenciar los tipos de organización por cantidad de personal y por ingresos económicos anuales además promueve la formalidad en las organizaciones emergentes que lamentablemente no tienen conocimiento de estos beneficios por la deficiente promoción del ministerio encargado, se diferencian de la siguiente manera:

- **Micro Empresa:** Ventas anuales hasta 150 UIT.
- **Pequeña Empresa:** Ventas anuales superiores a 150 UIT hasta 1.700 UIT.
- **Mediana Empresa:** Ventas anuales superiores a 1700 UIT hasta 2300 UIT (No tiene régimen laboral especial)

1.2.2 Definición de Socialización

La socialización organizacional, definida en términos generales como un proceso mediante el que los sujetos considerados como ajenos a la organización son transformados en miembros efectivos y participantes de la misma (Feldman, 1983), o como un proceso mediante el cual el nuevo miembro aprende la escala de valores, las normas y las pautas de Conducta exigidas por la organización a la que se incorpora (Peiró, 1984), es un tema de gran actualidad, especialmente la socialización en el ámbito laboral, definida por el WOSY International Research

Group, como un proceso continuo, dinámico e interactivo que incluye el aprendizaje, la adaptación, el afrontamiento y el desenvolvimiento-, entre el joven y su entorno laboral y que sucede en un particular período de tiempo socio-histórico.(Munduate, p. 4)

Otra perspectiva aplicada es la incorporación del personal, socialización: el empleado que se incorpora a la empresa, una vez seleccionado tiene que conocer el funcionamiento interno de la organización. A este proceso de aprendizaje e integración se le llama socialización. x Aprendizaje: se emplea para describir la enseñanza material del trabajo, es decir, posee una naturaleza más bien técnica. x Adoctrinamiento: es un conjunto de técnicas formales usadas por la organización para desarrollar identificaciones en sus miembros. x Competencias: respecto a quienes pueden efectuar los tres cometidos anteriores cabe señalar que es más coherente que sean personas que lleven mucho tiempo en la empresa y que conozcan profundamente los valores corporativos. También parece lógico que estén relacionados con la función de RR.HH. La socialización comprende un determinado proceso con varias etapas; la socialización precisa de un tiempo para su sedimentación. A medida que van transcurriendo las distintas etapas se precisa más tiempo para poder pasar satisfactoriamente a la siguiente fase. En otro orden de ideas la manera más coherente de fomentar unas medidas de reforzamiento de la socialización es mediante un sistema de recompensas o bien a través de la rotación de puestos (Zúñiga, pag. 43).

Para efectos del estudio considero el constructo “socialización” como sinónimo de Inducción debido a la perspectiva psicológica que busco recalcar y también porque es el nombre ideal por la connotación de esta que transmite integración e interacción. Algunas definiciones representativas de socialización organizacional son las siguientes:

“Proceso en virtud del cual un miembro aprende y se adapta al sistema de valores, normas y patrones de conducta requeridos por una organización, sociedad o grupo” (Bauer y Taylor, 2001, p. 410).

“Proceso de aprendizaje mediante el que se adquieren actitudes, habilidades y conductas útiles para el desempeño del trabajo” (Prieto, Peiró, Bravo y Caballer, 1996, p. 67).

“Proceso de aprendizaje por el que los jóvenes adquieren las habilidades, actitudes, valores y conductas que son necesarios para poder desempeñarse como empleado valioso o como miembro bien integrado en una organización de trabajo” (Feij, 1998, p. 207).

“La socialización organizacional es el proceso por el cual un individuo llega a apreciar los valores, capacidades, expectativas de conducta y saberes sociales que son esenciales para asumir un rol organizacional y participar como miembro de una organización” (Louis, 1980, pp. 229-230).

“La socialización organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y como podrá el colaborador en este aspecto” (Chiavenato, p. 166)

1.2.3 Dimensiones de socialización en el tiempo

En su proceso de evolución organizacional la socialización ha pasado por varias etapas en el tiempo que han ido nutriendo y diferenciándose en sus conceptos para hacer más eficiente la estructura y puesta en marcha del programa de socialización en una organización. Roda (2014) Refiere cuatro etapas y son:

- Década de los sesenta: visión normativista de la socialización. Énfasis en la reproducción individual de las normas, que funcionan como imperativos. Cumplimiento basado en la coerción. El principio de

autoridad es fundamental en la socialización organizacional. Áreas de aplicación de las normas: la tarea y las relaciones.

- Década de los setenta: «tratamiento de personas». Continuidad en la consideración de la socialización como un proceso para moldear al individuo. Mayor sensibilidad a los efectos asociados a distintas combinaciones de tácticas o «tratamientos» en la socialización.
- Década de los ochenta: perspectiva interactiva. Representa una reacción ante las críticas formuladas a los enfoques anteriores. Consideración conjunta de exigencias organizacionales y necesidades personales. Más atención a las actividades mediante las que el individuo define su rol en la organización.
- Década de los noventa: innovación de rol y énfasis en la dimensión proactiva. Visión de la socialización como oportunidad de cambio personal. El individuo como «buscador proactivo» de información.

Así mismo podemos mencionar que la Socialización Organizacional es un proceso que está conformado por tres etapas y que tienen efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de quedarse en la compañía. Las tres fases pueden completarse en un plazo que puede oscilar entre unas pocas semanas y un año entero, dependiendo de diferencias individuales y de la complejidad de la situación.

Etapa I. Socialización anticipada. La socialización en la organización comienza antes de que el individuo ingrese en la organización. La información anticipada para la socialización proviene de diversas fuentes. Toda la información, tanto formal como informal, exacta o inexacta, ayuda al individuo a anticipar las realidades de la organización. Durante esta etapa suelen crearse expectativas poco realistas sobre la naturaleza del trabajo, el salario

y las promociones. Dado que es más probable que los empleados que se han creado expectativas poco realistas dejen su trabajo en un futuro cercano, la dirección debería proyectar expectativas realistas acerca del trabajo. Una expectativa realista de trabajo (ERT) implica ofrecer a los candidatos una idea realista de lo que les espera, presentándoles los aspectos tanto positivos como negativos del trabajo. Las ERT pueden presentarse en forma verbal, en folletos, por medios audiovisuales, etc.

Etapa II. Encuentro. Esta segunda etapa comienza una vez otorgado el contrato de trabajo. Es un tiempo lleno de sorpresas en el que se empieza a entender muchas cosas a medida que el recién llegado se va adentrando en territorio poco conocido. Los científicos de la conducta advierten que durante esta etapa puede producirse un choque con la realidad. Un choque con la realidad es el sentimiento de sorpresa del recién llegado tras experimentar situaciones o sucesos inesperados. Durante esta etapa, se desafía al individuo a resolver los conflictos que puedan suscitarse entre su trabajo y los intereses externos. Si, por ejemplo, el horario laboral le resulta demasiado largo, cabe la posibilidad de que los deberes para con su familia le obligue a dejar el trabajo y buscar otro horario de trabajo más conveniente.

Etapa III. Cambio y adquisición. El dominio de tareas importantes y la solución del conflicto de roles marca el comienzo de la etapa final del proceso de socialización. Los que no logran realizar la transición a la tercera etapa dejan voluntaria o involuntariamente el trabajo o se convierten en elementos aislados en la red de la organización. Podemos decir que el proceso de socialización está terminado cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la organización y su puesto, cuando se ha compenetrado con las normas de la organización y de su grupo de trabajo, las entiende y acepta. (Gonzales, pag. 6).

1.2.4 Tipos de socialización

Detallo los cinco tipos más comunes de procedimientos internos que se plantean como factores para la realización de programas de socialización.

Según (Chiavenato, p. 167) estos serían:

- a. Planeación del proceso de Selección... “Se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura, las actividades, los compañeros, los desafíos y recompensar”.
- b. Contenido inicial de la tarea... “Los empleados nuevos que reciben tareas demandantes están mejor preparados para desempeñar con éxito las tareas posteriores”.
- c. Papel del Gerente... “Para el nuevo empleado el gerente representa la imagen de la organización”.
- d. Grupos de Trabajo... “La aceptación por parte del grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales”.
- e. Programa de Socialización o Inducción... “Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos, con la estructura de la organización, con los principales productos y servicios, con la misión y objetivos de la organización”.

1.2.5 Factores que Influyen en el programa

- **Comunicación Interna**

Una gestión estratégica para lograr resultados es plantear alternativas creativas, coloridas, integradoras que puedan transmitir la cultura de la organización de tal forma que el impacto sea llamativo y sensibilizador y se pueda lograr el objetivo; considero importante el siguiente sustento según;

Preciado, (2014) refiere que “La comunicación organizacional y las relaciones públicas reconocen lo específico de la comunicación directiva en el contexto general de sus estudios; sin embargo, la comunicación corporativa es el área que se ha referido a ella de un modo más explícito. Van Riel la define como una de las formas de comunicación más importantes en la empresa... sus acciones se integran en un programa de apoyo a la construcción unificada de identidad e imagen corporativa, ya que es parte de su labor ayudar a evitar respuestas negativas hacia la empresa por parte de los públicos meta. Los contenidos que se intercambian desde la dirección, concretamente las declaraciones de visión y misión, son vistos como herramienta de comunicación que se utiliza para fortalecer el logro de los objetivos corporativos. A partir de ellos se define acciones orientadas a identificar, establecer y mantener relaciones con los públicos que influyen en el éxito de la estrategia corporativa.” (p.86).

Es importante que la alta dirección esté involucrada en los planes de comunicación y sea la que asuma el rol de supervisar la información y procesos más aun en MYPES debido a la cantidad de personal y envergadura organizacional, además comunicar el programa de socialización para que se transmita con formalidad y sea estructurada. Por otro lado, el público objetivo esto quiere decir los nuevos ingresos percibirán la importancia del programa de socialización en la organización que laboraran y se adaptaran con mayor seguridad y compromiso.

Otros autores plantean lo siguiente con respecto a la importancia de comunicar las normas y políticas.

Katz, y Kahun, (1986) refieren que “las bases socio psicológicas de los sistemas sociales incluyen las conductas de los miembros y sus papeles, las normas que prescriben y sancionan esas conductas y los valores en que están asentadas las primeras. Los papeles describen las formas específicas de conducta asociadas con determinadas tareas; tales papeles son pautas estandarizadas de

conducta que se piden a toda persona que desempeña una tarea en una relación funcional dada, sin tener en cuenta sus deseos particulares o sus obligaciones interpersonales, cuando carezcan de importancia para la relación funcional. Normas son las expectativas generales de carácter obligatorio para todos los que desempeñan un papel en un sistema; valores, las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas". (pp. 46, 47).

Se considera la apreciación es válida ya que al ingresar a una organización la idea del programa de socialización es transmitir además de la cultura de la organización las normas de conducta y funciones que tendrá que seguir el nuevo colaborador. Dentro de una organización no puede haber autonomía laboral o funcional debido a que la convivencia podría ser desorganizada o informal además de improductiva; sin embargo, podemos promocionar la independencia del sentido común o de la iniciativa para resolver problemas laborales.

Finalmente podemos mencionar al siguiente autor. ¿Cuál, entonces, es la concepción de comunicación que corresponde a la apertura económica, a la apertura política, a la nueva cultura de trabajo y tecnológica que estamos experimentando? la respuesta es la comunicación productiva. La comunicación productiva es la continua concientización del receptor y sus características desde el papel del emisor o fuente. En el uso lineal de la información existe el emisor sin una conciencia y consideración especial por el receptor. En el nivel dinámico, no sólo existe una presencia más real y evidente del receptor, sino que éste es un elemento que le da sentido y establece la calidad de transmisión del propio emisor. El propietario del proceso, por así decirlo, ya es el receptor. En el nivel productivo vamos un paso más allá. La comunicación es efectiva no por el poder del emisor ni por la retroalimentación del receptor. El uso de información en este tercer modo o nivel depende del sistema donde surge. La relación o función que desempeña el emisor con respecto al receptor y la relación o función que desempeña el receptor

con respecto al emisor definen un sistema y ambas partes (emisor, receptor) son responsables de ese sistema. El buen desempeño de emisores y receptores se define por el buen desempeño del sistema, y viceversa. El buen desempeño del sistema implica que tanto emisores como receptores están cumpliendo su papel para el buen funcionamiento del mismo. (Rebeil, pag. 79).

- **Gestión del Cambio**

La referida propuesta organizacional es importante y de impacto porque es necesario estructurar el plan de tal forma que sea eficiente y el factor cambio cultural implica una fuerte inversión; por otro lado, también generan motivación en los nuevos ingresos a este nuevo reto o cambio que atravesaran al ingresar a la organización es importante considerar lo siguiente.

Carbajal (2013) refiere. “El líder, es el agente que puede tomar la iniciativa y lograr un cambio para la organización (Senior y Fleming, 2006, citado por Abbas y Asghar, 2010; García, 2012) y el aprendizaje, es un atributo que la organización debe conseguir a través del cambio organizacional. En una organización de aprendizaje, los líderes son las personas que continuamente expanden su capacidad para entender la complejidad, clarificar la visión y mejorar modelos mentales compartidos, es decir, son los responsables de aprender y de acompañar los procesos de cambio (Smith, 2001; García, 2011). Senge (1993) sostiene que hay una disciplina de la visión compartida, que introduce los principios del dominio personal en el mundo de la aspiración colectiva y del compromiso compartido, elementos que condicionan la adopción de esquemas de liderazgo basados en la concertación, el diálogo y la interrelación entre todos los niveles presentes en la organización”. (p.107)

Las organizaciones en la actualidad gestionan los proyectos de forma colectiva u horizontal con los integrantes del equipo para que las ideas se den con

más fluidez y sean más reales; sin embargo, es necesario que previamente se haya planificado el método y esto parte del jefe del área o proyecto.

Continuando con Carbajal (2013) “Los intereses personales también influyen en el proceso del cambio, pues es normal que las personas se pregunten qué ganan y qué pierden con la novedad planteada, cuando se realice un cambio hay que tener presente que las condiciones de trabajo sean satisfactorias, que las personas se sientan involucradas, entre otros factores que le conciernen al personal. Es primordial que las percepciones y metas organizacionales sean compartidas por todos los miembros de la organización y en este factor juega un papel protagónico la información”.

Como refiere en el anterior párrafo y se consideró por afinidad a su postura, no solo un buen líder y las condiciones son importantes para el impacto del programa sino también el buen manejo para transmitir la información también determinara la gestión de cambio que se trasmitirá en el programa de Socialización y finalmente el seguimiento y la medición de los conocimientos adquiridos son necesarios.

II. PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO

2.1. DIAGNÓSTICO

2.1.1 Competencias de Gestión para la implementación del Plan

Para determinar las competencias que serán las variables a implementar en el programa, se realizó una reunión con los directivos donde se aplicó la técnica Árbol del Problema para obtener causas y consecuencias también se consideró el formato de Encuesta de Salida (ANEXO 2) que es anónima y se aplica a todas las personas que se retiran de forma voluntaria de la organización ya que hubo personal que dejó de llegar a laborar, siendo la gran mayoría el personal de ventas a las cuales no se les pudo tomar la encuestas. Adjunto cuadro con los resultados de la evaluación (Figura 2) y en anexo figura el formato de la evaluación.

Se elaboraron preguntas relacionadas a competencias organizacionales que se reflejan en el siguiente párrafo y luego se disgregaron para efectos de la encuesta, para luego aplicarles, en total fueron 9 ex colaboradores que se ofrecieron a llenarlos en el transcurso del año 2017.

- **Competencias Organizacionales**

Se detalla las competencias o variables psicológicas que se tomaron en cuenta para la realización de la encuesta de salida para los colaboradores que renuncian y que a posterior se considera para la ejecución del plan de socialización como variables a promocionar en el transcurso de su contrato en la organización; las encuestas buscan descubrir mediante preguntas tipo si se movilizan en base a estas competencias, estas preguntas se plantean en base a una reunión con miembros de la organización donde usando la metodología desing thinking se logra generarlas para que le den consistencia a la encuesta. Finalmente se muestran los resultados de la encuesta de salida que se pudo realizar y los gráficos que resultan

del análisis (**Tabla 1, Gráfico 1, Tabla 2 y Gráfico 2**) estos nos llevaron a considerar la necesidad de generar un programa de socialización.

a) COMPROMISO

“La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización; (Steers, 1977)”

Así también, (Carbajal, 2013) Habrá empleados motivados que exhiben conductas ejemplares para todos, estarán más atentos a sus trabajos, dedicarán mayor tiempo y compromiso a sus labores y los empleados se sentirán en un clima más agradable para trabajar y realizar sus tareas.

Se considera las siguientes preguntas como orientadas a descubrir el compromiso.

- ¿Sientes que puedes aportar con mejoras en tu área?
- ¿Te sentías cómodo en tu área?
- ¿Es un buen lugar para trabajar?

b) TRABAJO EN EQUIPO

“Trabajar en equipo implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo de trabajo, es decir ese conjunto de personas que forman parte del equipo, además implica realizar el trabajo comprometiéndose con los miembros del equipo” (Manual de Trabajo en equipo, 2011).

Podemos decir que, es la capacidad de un departamento, área, sección... para trabajar como un equipo es una de las principales variables a asociar con sus resultados y prestaciones (con la excepción probable, entre otras posibilidades, de los equipos comerciales, que dependen de los resultados individuales de las personas que integran su fuerza de ventas, por

encima de otras cuestiones que suelen ser muy relevantes e incluso estratégicas en otros ámbitos de la empresa). En los departamentos o áreas restantes, cuando cada profesional «va a lo suyo», no existe conciencia colectiva, y los éxitos, cuando se producen, se celebran solo individualmente, la afirmación de «trabajar en» se superpone a la de «trabajar con», haciéndose evidente la debilidad del enfoque equipo.

Se considera las siguientes preguntas como orientadas a descubrir el trabajo en equipo. (Gan y Jaume, 2012).

- ¿Cómo fue la relación con tu jefe inmediato?
- ¿Cómo fue tu relación con tus compañeros de trabajo?

c) RESPONSABILIDAD

“(1) la responsabilidad asociada a los muchos papeles que desempeñamos en nuestras relaciones con los demás, y (2) el significado de la responsabilidad para con nosotros mismos” (Rutledge. 2004. p.30).

Se considera las siguientes preguntas como orientadas a descubrir la Responsabilidad.

Otra definición, la responsabilidad ética –siempre ineludible– será distinta en cada miembro de la empresa en función de su rol en la organización. Muy especialmente, vendrá a relacionarse con la autoridad, la capacidad de control y la cuota de poder que cada cual tenga en la toma de decisiones. Así, los mandos intermedios tendrán mayor responsabilidad que sus subordinados –“colaboradores”, según el actual lenguaje políticamente correcto– y la alta dirección y los consejeros tienen una responsabilidad máxima, a tono con la función estratégica que les es propia. (Camacho p. 73)

A continuación, las preguntas referidas al concepto.

- ¿Conocías tus herramientas de trabajo?
- ¿Tienes claro cuáles eran tus responsabilidades?
- ¿Se te informo de las tareas a realizar?

d) TRABAJO BAJO PRESIÓN

“Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia” (Alles. 2003, p. 209).

Así también, (Amabili, 2004). Nuestro estudio sugiere que la presión de tiempo afecta a la creatividad de diferentes maneras, en función de que el entorno permita a las personas concentrarse en su trabajo, transmita una sensación de urgencia significativa de las tareas que se están realizando o estimule o socave el pensamiento creativo de otras formas.

Se considera las siguientes preguntas como orientadas a descubrir la Responsabilidad.

- ¿Cómo calificarías la gestión de tu jefe inmediato?
- ¿Tienes inconvenientes para realizar tus tareas diarias?

TÁBLA 2

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SALIDA QUE
INCLUYE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

A. CON RESPECTO A TU AREA DE TRABAJO

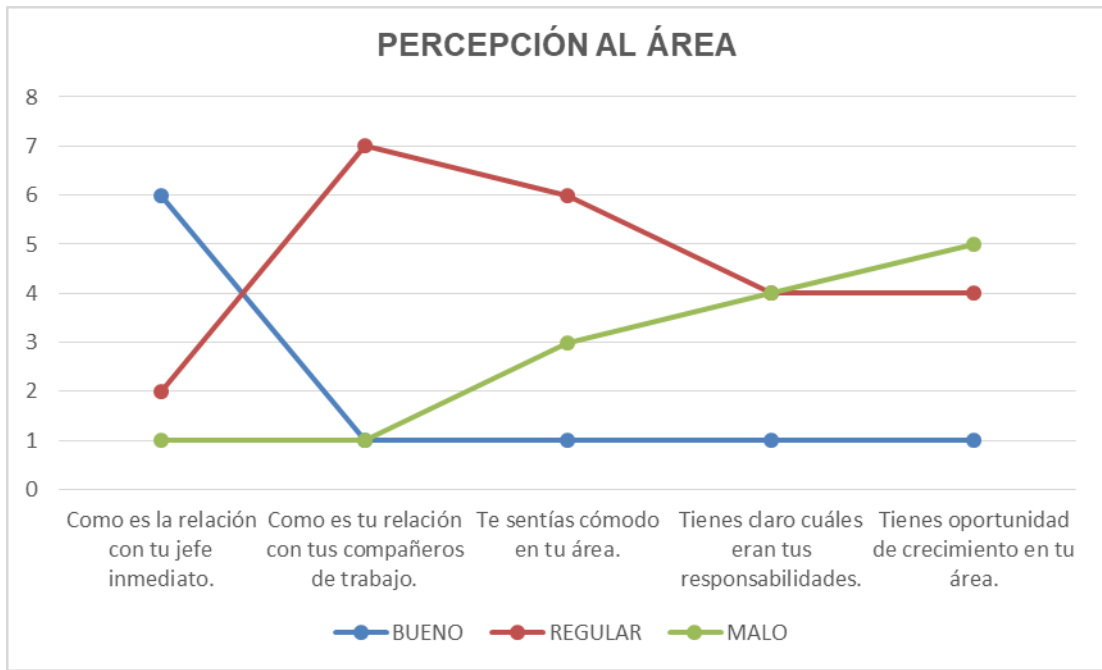
RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE SALIDA

	BUENO	REGULAR	MALO
Como es la relación con tu jefe inmediato.	6	2	1
Como es tu relación con tus compañeros de trabajo.	1	7	1
Te sentías cómodo en tu área.	1	6	3
Tienes claro cuáles eran tus responsabilidades.	1	4	4
Tienes oportunidad de crecimiento en tu área.	1	4	5

En la presente tabla podemos apreciar las preguntas que resultan del análisis de las 5 competencias que la organización está considerando gestionar, estas se generaron con el fin de conocer la percepción hacia el área de trabajo, así también se aprecia la escala en tres niveles y la suma de las respuestas que se obtuvo de la aplicación. Cabe mencionar que se les aplico a 9 ex colaboradores que presentaron su carta de renuncia.

GRÁFICO 1

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE SALIDA



En este gráfico observamos que no existe una percepción favorable hacia su área de trabajo, solo se ha mantenido una buena relación con el Jefe, y por otro lado la tendencia hacia una percepción negativa está en crecimiento siendo significativo la ausencia de planes de desarrollo en la organización. Sin embargo la percepción regular o media hacia al área gracias al trato del jefe se ha mantenido productiva sobre la necesidad de herramientas de trabajo y oportunidades a pesar de los extremos que se dan marcados.

TÁBLA 3

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SALIDA QUE
INCLUYE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

B. CON RESPECTO A LA EMPRESA

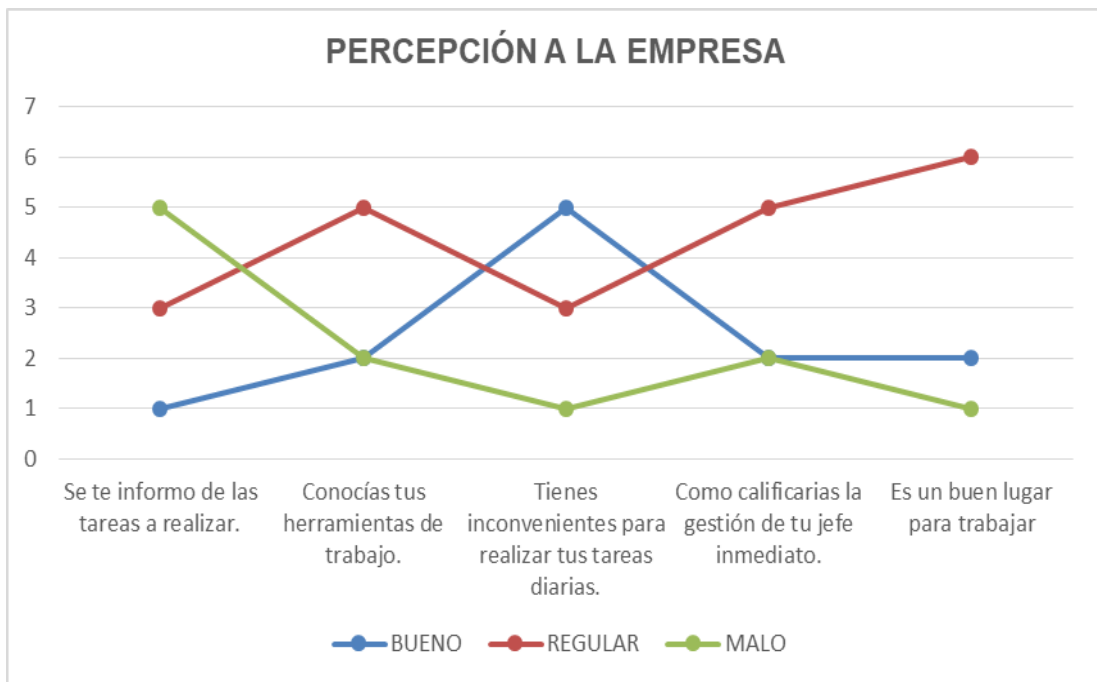
RESULTADOS DE EVALUACION DE SALIDA

	<u>BUENO</u>	<u>REGULAR</u>	<u>MALO</u>
Se te informo de las tareas a realizar.	1	3	5
Conocías tus herramientas de trabajo.	2	5	2
Tienes inconvenientes para realizar tus tareas diarias.	5	3	1
Como calificarías la gestión de tu jefe inmediato.	2	5	2
Es un buen lugar para trabajar	2	6	1

En la presente tabla con el mismo formato que la anterior podemos apreciar preguntas variadas que incluyen las 5 competencias que la organización consideró para gestionar como cultura, estas son orientadas a conocer la percepción hacia la empresa, así también se muestran las escalas de valor y la suma de respuestas obtenidas de la aplicación de la encuesta. Cabe mencionar que se les aplico a 9 ex colaboradores que presentaron su carta de renuncia.

GRÁFICO 2

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE SALIDA



En este gráfico podemos observar variabilidad en los resultados que se van alejando, la percepción positiva se da en función de cómo se siente cuando realiza sus funciones que está relacionada a la confianza del jefe y la negativa se orienta a la desinformación de sus funciones y deberes. Sin embargo la banda media o regular si denota conformidad con su jefe y las herramientas brindadas y esto es un aspecto que se puede mejorar para lograr la eficacia.

Luego de aplicar las encuestas se realizó el análisis y se obtuvo la información descrita líneas arriba; esta fue de gran ayuda para poder tomar una decisión y tomar

acción con respecto a la problemática, además también arrojó resultados que nos ayudaron a mejorar otros factores descuidados.

2.1.2 Objetivos Organizacionales

Algunas organizaciones que se desarrollan en el tiempo no toman conciencia de su relevancia y beneficios que le ofrecen a la comunidad, debido a, que está suele ser un impulso para fines personales del fundador o fundadores. Con el pasar del tiempo la organización se va transformando y necesita tener objetivos flexibles y reales que acompañen el día a día de los colaboradores.

Objetivos Principales

- Brindar un servicio de calidad en todo momento ya sea para un cliente que se ha incorporado a la cartera o ante un siniestro que es el momento donde más se necesita estar muy atentos.
- Promocionar la cultura de Seguros en todo Lima Metropolitana a través de nuestros socios estratégicos y nuestras plataformas digitales.
- Contribuir con el crecimiento de la sociedad brindándoles trabajos a todo persona apta para cubrir un puesto.
- Mantener al recurso humano dinámico y productivo usando estrategias integradoras y motivadoras para que puedan mantener el espíritu de los colaboradores activo y sean felices cumpliendo sus funciones.
- Cuidar el medio ambiente realizando actividades que contribuyan con dicho proyecto.

2.1.3 Planteamiento del Problema

Esta explicación antecede el planteamiento y sustenta la hipótesis. “La incorporación a un puesto de trabajo que supone enfrentarse a un ambiente no familiar lo que puede provocar estrés (Fisher, 1985), sorpresa (Louis, 1980) Y sentimientos de incertidumbre (Miller y Jablin, 1991). En este sentido una de las fuentes generadoras de estrés proviene del desempeño de los roles. El nuevo empleado experimentará conflicto de rol cuando perciba expectativas incompatibles sobre lo que se espera de él, y ambigüedad de rol cuando no tenga una idea clara de su trabajo (Bravo et al., 1993). Los nuevos empleados necesitan "definir su rol". El comienzo del proceso de definición del rol tiene lugar en el momento en que un nuevo miembro ingresa en una organización y se le asigna un puesto. Los nuevos empleados, por una parte van recibiendo las expectativas, normas y presiones que existen sobre el puesto que ocupan, pero al mismo tiempo intentan modificar los patrones establecidos sobre la conducta de rol y las relaciones interpersonales (Peiró, 1984). Así, durante las primeras semanas y meses, los empleados tratan de clarificar qué tareas van a realizar, establecen las prioridades y distribuyen las tareas asociadas a su rol” (Feldman, 1988).

Como refiere el párrafo anterior para reducir los niveles de ansiedad y disminuir el impacto por este cambio o expectativa será necesario un programa de socialización que le transmita al nuevo colaborador la cultura y el clima organizacional, los valores de la organización, que sea presentado a los nuevos compañeros de trabajo y que le indique que es y cómo tendrá que realizar sus tareas para que pueda adaptarse con más facilidad y lograr los objetivos del puesto.

2.1.4 Análisis y descripción del Problema Principal.

A continuación, se describirá como se llegó al problema que se considera principal, desarrollada a través de una técnica muy conocida en las

organizaciones, esta tiene una consecuencia lógica muy nutritiva para efectos de solucionar la problemática.

- **Árbol del Problema**

Fernández (2005) “La técnica sirve para encontrar el « por qué » del problema, es decir, sus causas, y a descubrir sus consecuencias. El análisis de las causas últimas de un problema permite identificar las verdaderas raíces del problema planteado. El análisis de las consecuencias y efectos de un problema permite determinar su importancia”

Esta técnica se realizó junto con el Administrador y el Director Comercial como ejecutivos que manejan equipos de colaboradores, luego de un análisis dimensional ya planificado y se concluyó lo siguiente. Ante la problemática general de cómo hacer que el compromiso del colaborador por la empresa y hacia sus funciones se asimile con más rapidez se llegó a lo siguiente. (Anexo 3)

a. Problema

- Nuevos colaboradores poco motivados.

b. Causas

- Cuando inicia a laborar no cuenta con información del puesto.
- Desconoce las políticas de conducta internas.
- Ingreso del nuevo colaborador sin previa comunicación a los compañeros.
- Ausencia de acompañante o formador.

c. Consecuencias

- Renuncia antes del periodo de prueba (3 meses).
- Atraso en la operación.
- Lentitud en adaptarse a la organización.

- Ansiedad generalizada ante situaciones de presión.
- Carga laboral en los compañeros del área.

2.2. INTERVENCIÓN

Inicio incluyendo a esta autora muy reconocida en el ámbito de los Recursos Humanos a nivel latinoamericano, ya que también comparto las técnicas que usa y postura organizacional. Alles (2006) refiere que “Las organizaciones tienden a ser hoy en día organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales son cada vez más exigentes”.

2.2.1 Propuesta de Mejora

Como afirma el autor la inducción o socialización significa... “Proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos” (Grados. p. 333).

Por esta razón mi propuesta de mejora es la de incluir en las empresas de todos los regímenes laborales, pero en especial MYPES planes de socialización para lograr en corto plazo mediante la transmisión de información de forma dinámica e integradora todos los aspectos relevantes y funcionales de la organización para desarrollar el compromiso necesario, pueda adaptarse y ser productivo en corto plazo. Así mismo disminuye la deserción del personal debido a no tener una charla o taller formal y estructurado sobre la organización y sus beneficios

2.2.2 Plan Estratégico

- **Programa a desarrollar**

A continuación, se detallará los módulos con todas las actividades que se realizarán en el programa, así mismo los objetivos, metodología y materiales a usar, la cantidad de participantes va depender del requerimiento y de la eficiencia con el reclutamiento y selección. Así también encontrarán el cronograma a seguir tomando en cuenta que los módulos se desarrollarán de preferencia los días lunes.

TABLA 4

PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

MÓDULO I	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDAD	MATERIALES
Bienvenida de la Gerencia General	1. Presentación del Gerente General.	Presentación Activa		1. Proyector
Antecedentes Históricos de la organización	2. Conocer Antecedentes Históricos de la Organización	Presentación de diapositivas y retroalimentación.	1. Escuchar de forma activa la presentación que se transmitirá mediante un video, luego se detallará la estructura organizacional en diapositivas.	2. Ecran
Administración Organizacional	3. Conocer las estrategias de desarrollo Organizacional.	Presentación de diapositivas y retroalimentación.		3. Mesa con sillas estilo U
Línea estratégica Organizacional				4. Hojas, lapiceros.

TABLA 5

PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

MÓDULO II	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDAD	MATERIALES
Visita guiada a las instalaciones de la empresa.	1. Presentación a los compañeros de trabajo.	Presentación activa.		1. Llaves de la oficina.
Presentación a los compañeros de área y de la organización.	2. Evaluación de conocimientos.	Interacción con los compañeros y ejercicios para romper el hielo.	1. Llevar por las instalaciones de la empresa y presentarlo con los compañeros.	2. Formato de evaluación.
Taller de Seguridad y Salud en el Trabajo	3. Sensibilizar al nuevo ingreso con respecto a la importancia de la prevención y promoción de Seguridad en la oficina.	Capacitación de Seguridad y Salud en el trabajo, 5 S.	Luego de ello ubicarlo en su espacio y entregarle sus materiales. 2. Realizar la evaluación de conocimientos sobre la organización.	3. Manual de Procedimientos, Videos de accidentes laborales.
Evaluación de Salida.		Evaluación con puntaje de 0 a 20.		3. Lapiceros y borrador.

TABLA 6

PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

MÓDULO III	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDAD	MATERIALES
Capacitación de las funciones del puesto.	1. Conocimiento de sus funciones y responsabilidades internas del área.	Desing Thinking	1. StoryTelling; crear una situación de Ventas y lograr llamar la atención del cliente.	1. Papelógrafos.
Para vendedores, Capacitación de todos lo Seguros.	2. Manejar las herramientas brindadas para realizar su trabajo.	1. Storytelling	2. Customer Journey; Juntarse de a 2 personas y representar una situación de poca asertividad y buscar la mejor solución.	2. Colores, plumones, temperas, plastilina.
Capacitación de todo tipo de herramientas a usar.	3. Evaluación final.	2. Customer Journey	3. Realizar la encuesta sobre el proceso y luego retroalimentarse con las evaluaciones.	3. Audiovisual, celulares, Tablet.
Evaluación de Final.		3. Evaluación con puntaje de 0 a 20		4. Lapiceros y borrador.

2.2.3 Alcances del Plan y Aplicación

El plan involucra a toda la organización, en primer lugar se va a capacitar a todo el personal que ya labora para que se renueve el compromiso generado y participen de forma indirecta con el programa ya que es necesario que tengan la disposición de recibir a los nuevos ingresos y colaboren con su incorporación. Por otro lado todo nuevo colaborador tendrá que pasar por el programa, realizar las evaluaciones y hacerle el seguimiento luego de su primer mes.

Se proponen los siguientes módulos de aplicación y estos presentaran los siguientes temas, se está dividiendo en 3 etapas como figura en la TABLA 4.

MÓDULO 1

- Bienvenida de la Gerencia General.
- Antecedentes Históricos de la organización.
- Administración Organizacional.
- Línea estratégica Organizacional.

MÓDULO 2

- Visita guiada a las instalaciones de la empresa.
- Presentación a los compañeros de área y de la organización.
- Evaluación de salida.

MÓDULO 3

- Capacitación de las funciones del puesto.
- Para vendedores, Capacitación de todos los Seguros.
- Capacitación de todo tipo de herramientas a usar.
- Evaluación de Final.

2.2.4 Ventajas del Programa

Se considera los siguientes puntos como sustento de la propuesta, siendo estas ventajas las que aseguran como resultado de llevar el programa; según Grados (2013).

- Reduce costos de reclutamiento y selección; mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección.
- Se podrían detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso.
- Los registros de inducción tal vez sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado o empleada.

- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
- Se compromete moralmente con la organización.
- Se identifica altamente con la organización.
- La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
- Permite afinar los perfiles.
- Cierra muchos procesos.
- Funciona como primera evaluación del desempeño.
- Cuida los aspectos legales.

Así también refiero lo mencionado por el siguiente autor; Saravia (2015) “manifiesta que los microempresarios identifican a la falta de capacitación como un factor determinante para mejorar su productividad, (...). Por esta razón muestra la situación actual de las Mype con respecto a sus necesidades de capacitación y determinó que existe un problema entre la oferta de Capacitaciones y cursos brindados por las diferentes instituciones de capacitación y la demanda de dichos adiestramientos por las Mype.

Se resalta el beneficio de realizar la gestión de socialización tanto para la empresa como estrategia de gestión de la información pero también existe la oportunidad de ofrecer el servicio como asesor externo.

2.2.5 Objetivo Principal

El objetivo principal del programa es generar compromiso y motivación en corto plazo a través del programa de socialización, usando de forma dinámica e integradora los medios tradicionales y tecnológicos para la transmisión de la cultura, los beneficios de pertenecer a la organización y además de capacitarlo en sus tareas para que pueda lograr la sinergia con sus compañeros de labores y llegar a los resultados esperados.

2.2.6 Objetivos Específicos

- Motivar al colaborador a integrarse en una organización que está creciendo de forma exponencial en base a un plan estratégico de recursos humanos y al equipo que lo conforma.
- Lograr que el colaborador se adapte en corto plazo a la cultura de la empresa, respetando sus políticas y realizando sus funciones con la mayor eficacia correspondiente.
- Disminuir la rotación de personal que afecta a todo el equipo debido a que la empresa es una MYPE que necesita de todo el equipo para avanzar de forma homogénea.
- Sustener el área de recursos humanos realizando análisis del proceso y aplicarlos para la mejora de la productividad y retorno de inversión.

2.2.7 Implementación del Plan

- **Costo de la Implementación**

Se realizó la cotización para poder presupuestar la inversión y se aprobó lo siguiente:

TABLA 3.
INVERSIÓN DEL PROCESO

MATERIALES	1RA ETAPA	INVERSIÓN	2DA ETAPA	INVERSIÓN
Retroproyector	X	S/2,500.0		
Ecran	X	S/500.0		
Diseño Audiovisual	X	S/250.0		
Folders de Manila			X	S/10.0
Hoja Bond			X	S/9.0
Lapiceros			X	S/17.0
Coffe Break			X	S/100.0
Laptop			X	S/1,400.0
Sala de reuniones			X	S/0.0
TOTAL		S/3,250.0		S/1,536.0

TABLA 4
CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN

MÓDULO I	SESIONES				
	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5
Bienvenida de la Gerencia General	8:30 a 9:00 am				
Antecedentes Históricos de la organización	9:01 a 10:00 am				
Administración Organizacional	10:00 a 11:00 am	8:30 a 10:00 am			
Línea estratégica Organizacional		10:00 a 11:00 am			
MODULO II					
Visita guiada a las instalaciones de la empresa.			8:30 a 10:00 am		
Presentación a los compañeros de área y de la organización.			8:30 a 10:00 am		
Taller de Seguridad y Salud en el trabajo.			10:01 a 11:00 am		
MODULO III					
Capacitación de las funciones del puesto. Para vendedores,				8:30 a 10:00 am	
Capacitación de todos lo Seguros.				8:30 a 10:00 am	8:30 a 10:00 am
Capacitación de todo tipo de herramientas a usar.				10:01 a 11:00 pm	
Evaluación de Final.				11:01 a 12:00 pm	

III. MONITOREO

3.1 Mecanismos de Control y Medición del Cambio

Considerando la relevancia del seguimiento en cada proceso o programa implementado en la organización es que planteo las siguientes plantillas usando el modelo de Grados (2013) sin embargo he modificado algunos puntos condicionándolo a la realidad de la organización. En el transcurso de cada proceso que he generado he visto la necesidad de hacer el seguimiento como medida para lograr los objetivos debido a que el personal o los colaboradores están enfocados en sus responsabilidades y descuidan lo que esta fuera de su alcance, es por esta razón que el programa de inducción es indispensable porque comunica que estas dentro de una organización que busca la integración y productividad.

3.1.1 Evaluación Post-Test

Para llevar un control de los temas del programa y lograr sostenibilidad se utilizará los siguientes formatos POST TEST (ANEXO 4), como herramientas de medición de asimilación de la información, se aplicara al segundo día luego de la visita guiada esto para mantener la sinergia de la cultura con los colaboradores nuevos, este será tabulado y arrojará resultados que permitirán tomar acción de mejora con el nuevo ingreso. Sin embargo, es necesario mantenerlo actualizado en medida que la empresa vaya logrando resultados y el proceso haya logrado sostenibilidad e impacto.

3.1.2. Percepción hacia el Programa

Así también se considera para el seguimiento del programa la evaluación sobre la percepción de la socialización o inducción con el fin de mejorar el procedimiento en general e ir revisando la calidad y eficacia de los módulos, del facilitador, en este caso el impacto es mayor debido a que estos resultados afectan en la organización y procesos del programa. (ANEXO 5).

3.1.3 Sobre el Puesto de trabajo

Es importante también evaluar la percepción hacia su puesto y área de trabajo, si tiene claro sus responsabilidades, conoce las personas con las cuales compartirá área y responsabilidades, y finalmente el contacto con el jefe inmediato. Al evaluar este módulo si marcamos diferenciación debido a la poca relevancia de la evaluación a esta etapa en otras organizaciones, sin embargo, está claro que impacta tanto o más que los temas administrativos organizacionales. (ANEXO 6)

3.1.4 Seguimiento mensual

Finalmente, como parte de la gestión de seguimiento y retroalimentación de la percepción del nuevo colaborador se le tomara la siguiente evaluación luego de 30 días de ingresado para continuar con el proceso de socialización, ya que los resultados permiten medir como está asumiendo cada persona encargada de algún punto en el programa si lo hace siguiendo las políticas de capacitación o no, siendo esta información indispensable para el éxito del programa. Por otro lado, al colaborador le permitirá expresarse si está sintiendo algún inconveniente en su puesto o función y a posterior poder generarle un contrato con mayor tiempo. (ANEXO 7)

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados esperados

Después de la tabulación de las encuestas de salida se determinó que era necesario implementar un programa de socialización para que el nuevo colaborador se integre en corto plazo a las políticas de la organización y también vea en sus compañeros un soporte de tal forma que pueda expresar todo su potencial y se identifique con la cultura y clima de la compañía.

“Los intereses personales también influyen en el proceso del cambio, pues es normal que las personas se pregunten qué ganan y qué pierden con la novedad planteada, cuando se realice un cambio hay que tener presente que las condiciones de trabajo sean satisfactorias, que las personas se sientan involucradas, entre otros factores que le conciernen al personal. Es primordial que las percepciones y metas organizacionales sean compartidas por todos los miembros de la organización y en este factor juega un papel protagónico la información” (Rivero, 2006; García, Camargo, Cervera, Ramírez, y Romero, 2010; García, Arias, y Gómez, 2011).

Se quiere considerar la motivación como factor importante que se intenta promover en el nuevo ingreso, “La palabra designa una fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como: “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo”, o bien, “la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa”. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas” (Rodríguez, 1988). Siendo el programa de inducción una herramienta que impulsara esa fuerza motriz para un óptimo desempeño laboral.

Así mismo, si compartimos toda la información necesaria de forma dinámica y estructurada estamos movilizando sus intereses y demás factores motivacionales

que impactaran en su ingreso. Finalmente es indispensable realizar seguimiento al colaborador a través de la observación y encuestas que nos permitan obtener su percepción y también le permiten expresar sus dudas que ayudaran con la formación del compromiso esperado.

4.2 Resultados Cualitativos

Con respecto a este tipo de resultados se obtiene los siguientes puntos de referencia, estos se han dado en medida de experiencias previas a la implementación del programa y al comportamiento del colaborador; en la actualidad continuamos con las mediciones para obtener más data a ser analizada. El siguiente autor Roda. 2014 (p. 245) refiere:

- Incremento en el conocimiento de la organización, el grupo y las exigencias del puesto.
- Precisión en el conocimiento de las expectativas de la organización sobre el empleado.
- Aumento y perfeccionamiento de capacidades y habilidades.
- Cambio en actitudes y valores personales.
- Compromiso en corto plazo.
- Disminución de índices de renuncias voluntarias e involuntarias.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Identificación de agentes de cambio organizacional.

4.3 Resultados Cuantitativos

Este tipo de resultados los obtendremos en mediano plazo ya que en la primera etapa que fue de recopilar información de los colaboradores que se retiraban o pedían su renuncia de forma voluntaria y luego como resultado del análisis decidimos como estrategia implementar un proceso de Socialización o inducción. Se puede observar en las barras que indican tal necesidad tanto a nivel de área como de empresa así mismo para poder obtener indicadores sobre este proceso se va a medir los resultados mediante la aplicación de una evaluación de seguimiento (Anexo 7) que permitirá estar en constante retroalimentación del programa para ir realizando las modificaciones necesarias y mantener el impacto y los resultados esperados.

V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1 Conclusiones

A continuación, menciono mis conclusiones dadas luego de la implementación del programa,

1. En la actualidad la gestión de la información es una alternativa muy eficaz para la implementación de un plan de desarrollo organizacional sin embargo no se toma en cuenta, las MYPE y PYME no aplican estos programas por ausencia de agentes de cambio o por el mismo circulo vicioso de la poca valoración de la gestión de la información.
2. Es necesario considerar el impacto de implementar el programa, con la gerencia general y con las áreas operativas; la comunicación es indispensable para involucrar a los interesados, es las MYPES y PYMES se considera más las horas de producción que horas capacitadas y es entendible debido a la competencia que no deja bajar la guardia, pero esto no es un impedimento para el planteamiento.
3. La ausencia de una persona o agente de cambio y acompañamiento adecuado para el nuevo colaborador que lo capacite con información de la empresa ha generado la fuga de talentos en corto plazo, esto es sin duda un factor importante para poder cerrar la brecha de ansiedad por el cambio y la expectativa por el nuevo puesto.
4. Las encuestas de salida fueron una herramienta muy importante para poder llegar a este cambio, es importante aplicarlas a todo el personal que se va de la empresa, habría que ser más cuidadoso con respecto a que si la persona se va con mala actitud es posible que en la encuesta todo sea negativo, por tal razón es necesario solo tomar la encuesta a personal que renuncia de forma voluntaria.

5. Al realizar el programa se percibe la buena disposición del personal al querer formar parte del proyecto y brindar comentarios positivos de este, se puede concluir que las capacitaciones son una herramienta que motiva a los colaboradores y que es esperada por ellos.
6. Finalmente, la envergadura de la empresa no es impedimento para realizar un programa de Socialización o inducción, la iniciativa, creatividad y un buen plan de comunicación pueden motivar a realizar un programa que genera impacto en el colaborador que se verá reflejado en la productividad de la empresa.

5.2 Recomendaciones

1. El proceso de socialización o inducción es la primera capacitación que recibe el colaborador por tal motivo se tiene que realizar con la mejor disposición para que la bienvenida genere impacto positivo.
2. Usar los medios tecnológicos en la presentación para generar más atención, los videos, el descanso intermedio y las dinámicas son más integradoras y se asimilan con mayor fluidez.
3. Las organizaciones de todas las envergaduras necesitan de un programa de inducción debido a su función integradora para la empresa, disminuye la ansiedad por el cambio y genera confianza en el colaborador.
4. Considerar el rubro y la cultura de la organización para generar los planes de socialización, en este caso considerar la opinión de algunos colaboradores para la implementación podría hacer más nutritiva la propuesta además de generar compromiso en los involucrados.
5. El colaborador es motivado directamente al conocer la cultura de la empresa, los beneficios que esta ofrece y las funciones a realizar, por esta razón el facilitador debe ser de actitud motivadora y comprometida.
6. Es indispensable realizar el seguimiento del programa y actualizarlos de forma anual aplicando los factores observados en las encuestas para hacer sostenible el programa y lograr los objetivos.
7. La extensión del programa o la cantidad de temas por otro lado la evaluación final no va a determinar la efectividad del programa y la generación de compromiso, es necesario la creatividad y practicismo para crear lograr los objetivos.

VI. FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1 Referencias

Amabile, M., et al. (2004). *Creatividad Bajo Presión*, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3159174>.

Alles, M. (2003) *Gestión de Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires. Ediciones Gránica.

Alles, M. (2006) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2a. ed.), Ediciones Gránica. Recuperado de, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3208431>.

Camacho, I. et al. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*, Editorial Desclée de Brouwer, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=4735045>.

Carvajal, C. et al. (2013) *Psicología organizacional*, Ecoe Ediciones. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=4870565>.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España: Grupo Editorial McGraw Hill.

Fernández, A. (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: técnicas para la resolución de problemas*, Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de:

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3173425>.

Fernando, A. Et al. (2002). *El Clima Organizacional y el Compromiso personal hacia la organización, la intención de permanencia y el Esfuerzo: Evidencias provenientes de Perú*. Revista De Psicología Liberabit, 8 (8), 13.

Gan, F., Jaime T. (2012). *Trabajo en equipo*, Ediciones Díaz de Santos, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3228717>.

González, M. (2009). *La socialización organizacional*, El Cid Editor | apuntes, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3182081>.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal* (4a. ed.), Editorial El Manual Moderno. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3219449>.

Katz, D. y Kahn, R. (1986) *Psicología Social de las Organizaciones*. Mexico DF. Editorial Trillas.

Martínez, M. (2012). *La cultura de empresa*, Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3228664>.

Manual trabajo en equipo, (2011) Editorial CEP, S.L. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3217486>.

Munduate, L. (2003) *El rol de la ideología en el análisis del proceso de socialización laboral*. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. 1990, Vol. 6 (17). 14 Páginas., Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid,

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3156720>.

Palaci, F. J. (2003) *Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 11, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Recuperado de:

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3156652>.

Preciado, A. (2014) *Comunicación directiva: Influencia del estilo de Dirección en la Comunicación Interna de la Organización*. Medellín. Universidad Pontificia Bolivariana.

Raffo, L. (2006). *La Resiliencia en las organizaciones (PARTE II)*. Lima: Colegio de Psicólogos del Perú.

Rebeil, C., et al. (1998) *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, S.A. de C.V.,

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3218275>.

Regalado, R. (2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica*, B - EUMED,

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3200430>.

Rodríguez, M. (1988) *Motivación al trabajo* (2a. ed.), Editorial El Manual Moderno. Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3226531>.

Roda, R. (2014) *Introducción a la psicología de las Organizaciones*. Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3227925>.

Rutledge, T. (2004) *La conquista del propio respeto: manual de responsabilidad personal*, Editorial Desclée de Brouwer. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3197489>.

Saravia, C (2015) *Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas: El caso de la Fedemype*. Santa Cruz. Development Research Working Paper series.

Schein, E. (1995). *Psicología de las Organizaciones*. México DF: Prentice Hall.

Vivanco, F., Jesús, S. (2010). *La cultura organizacional: una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección, el caso de Aguascalientes, Universidad Autónoma de Aguascalientes*, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3202318>.

Zúñiga, R. (2009). *PYMES*, El Cid Editor | apuntes, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3182145>.

. ANEXO 1

REGIMEN LABORAL DE LA ACTIVIDAD PRIVADA			
Regimen Laboral General: D. Leg. 728, TUO D. S. N° 003-97-TR			
Regimen Laboral Especial: Ley 28015 - Ley 28851 - D. Leg. N° 1086 - Ley N30056 - TUO D. S. N° 007-2008-TR			
BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES	REGIMEN LABORAL GENERAL O COMUN	REGIMEN LABORAL ESPECIAL	
		MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital	SI, 850 Soles	SI, 850 Soles	SI, 850 Soles
CTS	SI, 1 RM COMPUTABLE	NO	SI, 1/2 RM COMPUTABLE
Descanso Semanal Obligatorio	SI	SI	SI
Feriatos No laborables	SI	SI	SI
Vacaciones	SI (30 DIAS AL AÑO)	SI, (15 DIAS AL AÑO)	SI, (15 DIAS AL AÑO)
Reducción Descanso vacacional	SI (15 DÍAS, PREVIO ACUERDO)	SI, (7 DIAS PREVIO ACUERDO)	SI, (7 DIAS PREVIO ACUERDO)
Vacaciones Truncas	SI	SI	SI
Gratificaciones (Fiestas y Navidad)	SI	NO	SI (1/2 RM POR SEMESTRE)
Jornada Maxima	SI (48 HORAS SEMANALES)	SI (48 HORAS SEMANALES)	SI (48 HORAS SEMANALES)
Essalud	SI	SI	SI
Seguridad Social en pensiones	SI (ONP, AFP)	SI (SIS, ONP, AFP)	SI (ONP, AFP)
Participación de Utilidades	SI	NO	SI
Seguro de Vida	SI	NO	SI
SCTR	SI	NO	SI
Asignación Familiar	SI	NO	NO
Indennización por vacaciones no gozadas	SI	SI	SI
Indennización por despido arbitrario	SI	SI	SI
Derechos Colectivos	SI	SI	SI
Trabajo de Sobretiempo	SI	SI	SI
Jornada Nocturna	SI	SI	SI

ANEXO 2

FORMATO DE ENCUESTA DE SALIDA – FIGURA 3

ENCUESTA DE SALIDA

Estimado colaborador favor de marcar con un **(X)** y con la mayor honestidad esta encuesta de salida que es anónima y que nos ayudara a mejorar algunos aspectos de la empresa:

AREA DONDE LABORO: _____ FECHA: _____

	BUENO	REGULAR	MALO
CON RESPECTO A TU ÁREA			
Como es la relación con tu jefe inmediato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como es tu relación con tus compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Te sentías cómodo en tu área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tienes claro cuáles eran tus responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tienes oportunidad de crecimiento en tu área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CON RESPECTO A LA EMPRESA	BUENO	REGULAR	MALO
Se te informo de las tareas a realizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocías tus herramientas de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenías inconvenientes para realizar tus tareas diarias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como calificarías la gestión de tu jefe inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es un buen lugar para trabajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

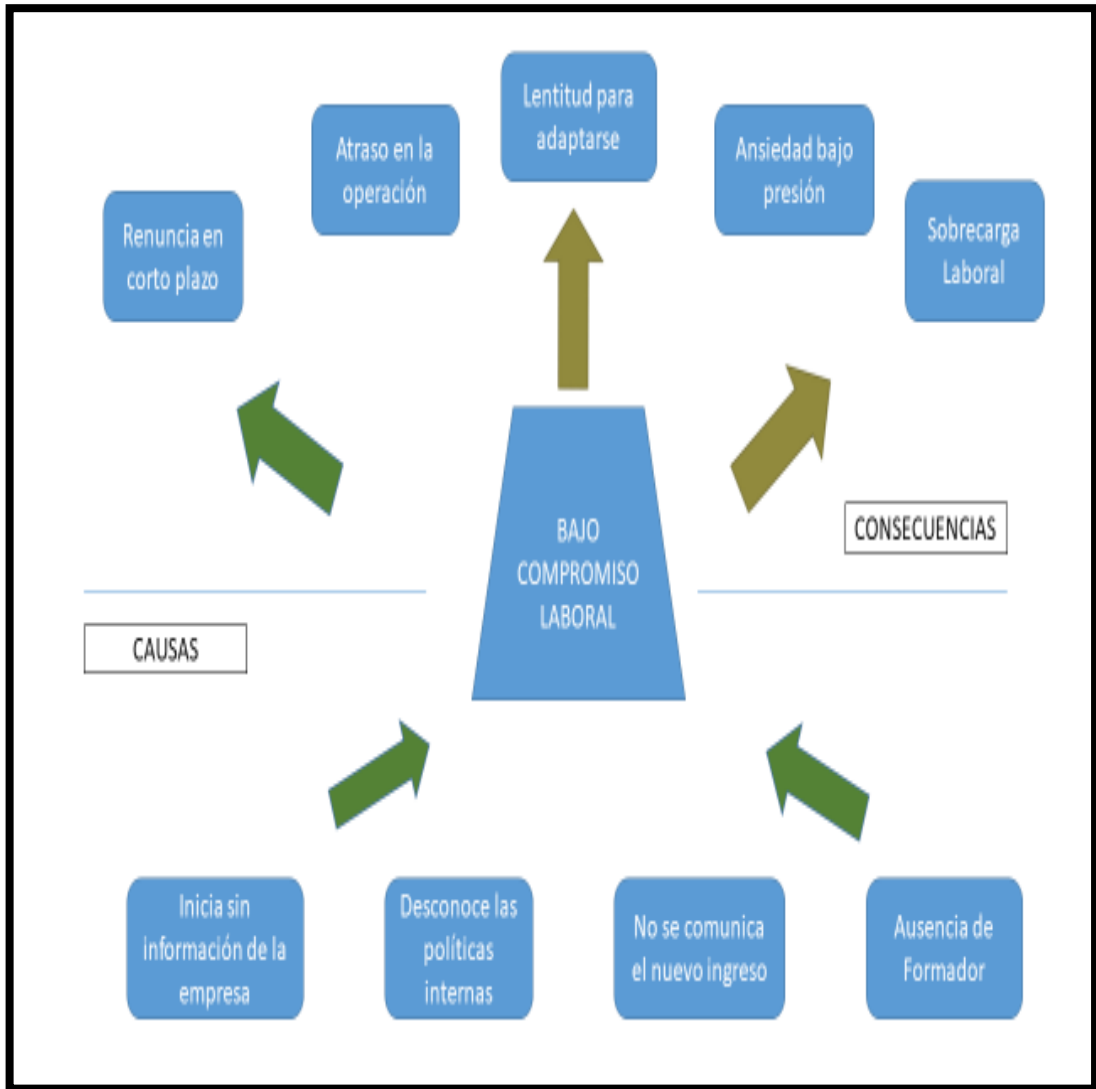
Alguna sugerencia para tus jefes inmediatos;

Alguna sugerencia para la empresa;

GRACIAS RRHH

ANEXO 3

GRAFICO 1 – ARBOL DEL PROBLEMA



ANEXO 4

EVALUACIÓN PRETEST/POSTEST

ANEXO AL FORMATO DE EVALUACIÓN

PORFAVOR LLENAR LOS SIGUIENTES DATOS:

NOMBRE DEL ÁREA: _____

UBICACIÓN FÍSICA: _____

NOMBRE DEL JEFE: _____

PUESTO: _____

TELÉFONO O EXTENSIÓN: _____

NOMBRE DEL FACILITADOR: _____

PUESTO: _____

TELÉFONO O EXTENSIÓN: _____

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO: _____

TELÉFONO O EXTENSIÓN: _____

FECHA DE INGRESO: _____

POST TEST

EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Instructor: _____ Fecha: _____

Nombre del Participante: _____

Favor de brindarnos tu respuesta a cada una de las preguntas.
Ello nos será de mucha utilidad:

1. ¿Cuál es la misión de la organización? _____

2. ¿Cuál es la visión de la organización? _____

3. ¿Cuál es su giro? _____

4. ¿Quiénes son sus fundadores y cual es su antigüedad? _____

5. ¿Cuáles son sus productos o servicios mas solicitados? _____

6. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece? _____

7. ¿Cuales son algunos de los deberes que deberas cumplir? _____

8. ¿Qué espera la empresa de ti? _____

Gracias por tu tiempo!

ANEXO 5

PERCEPCIÓN HACIA LA INDUCCIÓN

Nombre del Participante: _____ Fecha: _____

Nombre del Instructor: _____

INSTRUCCIONES

La siguiente evaluación tiene como objetivo conocer tus impresiones sobre el curso, ya que son valiosos para el mejoramiento de nuestros futuros programas de Inducción.

1. Las condiciones del lugar

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

2. La duración del programa

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

3. El tiempo de los recesos.

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

4. El contenido visual e impreso del evento lo encontraste

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

5. Manejo del expositor sobre el tema ¿ Como te parecio?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

Algun comentario o sugerencia adicional para mejorar el evento:

Gracias por tu Tiempo!

ANEXO 6

EVALUACIÓN PARA LA INDUCCIÓN – REACCIÓN AL PUESTO

FORMATO DE EVALUACIÓN PARA LA INDUCCIÓN AL PUESTO							
FECHA:							
	EJECUTADO		ESCALAS DE LOGRO				
	SI	NO	1	2	3	4	5 MAX.
MIN.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Factores a cubrirse en el Proceso de Inducción							
1. Presentación con el Jefe Inmediato y con la persona que llevara la inducción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Presentación del Organigrama del área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Presentación con compañero y áreas relacionadas con sus labores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Especificación con los objetivos del puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Especificación de funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Especificación de uso de equipos, material de trabajo o ambos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas y salidas, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles y materiales y equipos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Puestos afines y personas que desempeñan el puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. Describe el punto que mas te agrado y comentanos ¿Por qué?

FIRMA DEL TITULAR DEL ÁREA

FIRMA DE QUIEN IMPARTO LA
INDUCCIÓN

FIRMA DE QUIEN RECIBIO

ANEXO 7

PARTE A

ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO

NOMBRE: _____ FECHA: ____
AREA: _____ PUESTO: _____
FECHA DE INGRESO: _____ VENCIMIENTO DE CONTRATO: _____
JEFE INMEDIATO: _____

1. ¿Quién te impartió la Inducción a la empresa?

2. ¿Cuándo?

3. ¿Quién te dio la inducción a tu puesto?

4. ¿Cuándo?

5. ¿Consideras que se te ha dado buena capacitación?

SI () NO () ¿Por qué? _____

6. ¿Te han proporcionado tus herramientas de trabajo necesarias?

7. ¿Se ha cumplido tus expectativas

SI () NO () ¿Por qué? _____

8. ¿Has tenido algún problema durante el tiempo que llevas en la empresa?

9. ¿Cómo ha sido tu relación con tus compañeros de trabajo?

10. ¿Cómo ha sido tu relación con tu jefe inmediato?

Comentarios adicionales

**¡GRACIAS POR
TU TIEMPO!**

INFORMACIÓN PARA SER LLENADA POR LA EMPRESA

PARA LLENAR POR EL JEFE INMEDIATO:

Efectividad en el Trabajo: _____
Calidad: _____
Responsabilidad: _____
Presentación: _____
Disciplina: _____
Iniciativa: _____
Cooperación y Disposición: _____
Trato al cliente interno y externo: _____
Adaptabilidad: _____

PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS:

Asistencia y Puntualidad: _____

Faltas por enfermedad: _____
Faltas por permiso: _____
Faltas injustificadas: _____
Días con impuntualidad: _____
Actas administrativas: _____

Desición / conclusiones _____

Jefe de Recursos Humanos

Director de Operaciones

PARTE B