



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN
SEMIPRESENCIAL EN UNA UNIDAD VIRTUAL DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA LICENCIADA DE LIMA
METROPOLITANA**

**PRESENTADO POR
CARLA MILUSKA INFANTE MARIN**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN
SEMIPRESENCIAL EN UNA UNIDAD VIRTUAL DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA LICENCIADA DE LIMA
METROPOLITANA**

PRESENTADO POR

BACHILLER: CARLA MILUSKA INFANTE MARIN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
RELACIONES INDUSTRIALES

LIMA, PERÚ

2020

INDICE

Resumen Ejecutivo.....	6
1. Organización y aspectos legales.....	9
1.1 Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU).....	9
1.2 Objetivos de la empresa.....	9
1.2.1 Objetivos de la unidad.....	9
1.2.2 Visión de la unidad.....	9
1.2.3 Misión de la unidad.....	9
1.3 Estructura Orgánica.....	10
1.4 Cuadro de asignación de personal.....	14
1.5 Modalidades de Contratos Laborales.....	16
2. Plan descriptivo de la situación problemática.....	17
2.1 Planteamiento del problema.....	17
2.2 Análisis de los factores que determinan el problema.....	17
2.3 Descripción de los problemas.....	18
2.4 Análisis de factores que causan y mantienen el problema.....	19
2.5 Consecuencia de los problemas.....	19
3. Finalidad del plan.....	21
3.1 Alcances de la aplicación del plan.....	21
3.1.1 Enunciado del alcance.....	21
3.1.2 Cronograma.....	22
3.1.3 Recursos.....	23
3.1.4 Presupuesto.....	24
3.2 Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan.....	24
3.2.1 Matriz de Factores.....	24
3.2.2 Matriz de marco lógico.....	27
3.3 Objetivos.....	30
3.3.1 General.....	30
3.3.2 Específicos.....	30
3.4 Resultados.....	31
3.4.1 Matriz de Medición.....	31

3.4.2	Flujograma del proceso real y simulado.....	32
3.4.3	Modelos mentales o prototipos del producto o servicio real y simulado ..	33
4.	Estrategia de mejora o cambio.....	35
4.1	Planteamiento y presentación de las propuestas.....	35
4.2	Análisis FODA de la aplicación del plan.....	37
4.3	Identificación y descripción de estrategias y actividades.....	39
4.4	Programación de actividades, diagrama de Gantt.....	39
4.5	Marco Teórico	41
4.5.1	Antecedentes.....	41
4.5.2	Bases teóricas	43
5.	Resultados.....	49
5.1	Resultados esperados (matriz de medición).....	49
5.2	Requerimiento de implementación	50
5.3	Presupuesto del plan de implementación	51
5.4	Mecanismos de control y medición del cambio	52
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	55
6.1	Conclusiones	55
6.2	Recomendaciones.....	57
	Referencias.....	59

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la unidad.....	10
Figura 2: Organigrama del Área de Gestión.....	10
Figura 3: Organigrama del Área Académica.....	11
Figura 4: Organigrama del Área Académica.....	11
Figura 5: Organigrama del Área de Sistemas.....	12
Figura 6: Organigrama del Área de Investigación.....	12
Figura 7: Organigrama del Área de Acreditación y Calidad.....	13
Figura 8: Organigrama del equipo.....	23
Figura 9: Flujograma del proceso.....	32
Figura 10: Modelo mental del envío de accesos	33
Figura 11: Modelo mental del proceso del envío de accesos.....	33
Figura 12: Modelo mental del inicio de labores.....	34
Figura 13: Modelo mental de la evaluación.....	34
Figura 14: Efectos de un programa de inducción en la tasa de rotación y en los niveles de aprendizaje de nuevos empleados.....	46

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Asignación del personal.....	15
Tabla 2: Cronograma del plan	22
Tabla 3: Recursos necesarios.....	23
Tabla 4: Matriz de marco lógico.....	29
Tabla 5: Matriz de medición.....	31
Tabla 6: Propuestas de mejora	37
Tabla 7: FODA.....	38
Tabla 8: Estrategias alineadas al plan de mejora	39
Tabla 9: Diagrama de Gantt.....	40
Tabla 10: Resultados esperados.....	49
Tabla 11: Mecanismos de control	53

RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de los avances e innovaciones en el mundo empresarial con el fin de alcanzar los objetivos y ser competitivos en el mercado, la inducción sigue siendo un proceso esencial para la iniciación de un colaborador en un nuevo puesto de trabajo.

Aspectos básicos como la presentación de la empresa, temas de seguridad, capacitaciones referentes al oficio, conocer la distribución de la empresa, el organigrama, entre otros; puede hacer la diferencia entre lograr una eficiente iniciación o prolongar el logro de objetivos por falta de comunicación y conocimiento de lo que el colaborador tiene a su alrededor.

Teniendo en cuenta la importancia que refiere un correcto plan de inducción, se propone implementar un plan de inducción general de manera semi presencial en la unidad virtual de una Universidad Privada licenciada de Lima, actualmente la unidad no cuenta con un plan de inducción formal debido a la carga laboral, cambios continuos en el organigrama y falta de iniciativa por parte del Área de Gestión Administrativa. Ocasionando así, que el colaborador no reciba una adecuada orientación al momento de incorporarse a su puesto de trabajo, no tenga un buen desempeño y no se sienta identificado con la empresa.

El proyecto consiste en dividir el plan de inducción general, administrado por el Área de Gestión, en una etapa inicial presencial para posteriormente ser de manera virtual.

La etapa presencial, consistirá en darle la bienvenida al nuevo colaborador y presentarlo ante todas las áreas, luego tendrá que asistir a una breve charla dentro de la unidad, que se dictará todos los meses para los nuevos colaboradores, donde se tocarán temas como la Ley de hostigamiento sexual 27942, la Ley 29783 de

Seguridad y Salud en el trabajo, ambientes que pueden utilizar dentro de la unidad y por último, se les indicará que deben acceder a una capacitación virtual.

La etapa virtual, será presentada mediante la plataforma Moodle (herramienta de e-learning) donde el nuevo colaborador podrá ingresar a través de un link de acceso junto con su usuario y clave. Dentro de la plataforma, podrá revisar el organigrama de la unidad, la división de su área, un saludo por parte del director, el reglamento interno, sus funciones, los programas académicos que brinda la universidad y cualquier información que sea relevante para que su desempeño en la unidad sea óptimo y tenga toda la información que necesite. Finalmente, deberá realizar una prueba y una encuesta de entrada al final de su inducción, brindándonos así datos relevantes sobre lo que aprendió el colaborador, expectativas sobre su nuevo reto en la organización y su opinión sobre todo el proceso de inducción.

El objetivo de este plan es poder mejorar el desempeño del colaborador brindando una solución virtual a un limitado proceso de inducción presencial, de esta manera el colaborador establecerá actitudes positivas hacia la empresa y sus compañeros de trabajo, reducirá la brecha de aprendizaje y se reflejará en resultados económicos favorables para la institución.

El proyecto pretende ser alcanzado en un periodo de 2 meses, busca ser dinámico y de fácil acceso en cualquier momento dentro de la jornada laboral. Asimismo, el programa de inducción semipresencial tendrá una duración de 1 año ya que abarca el tiempo en el que se realizará un seguimiento al colaborador.

En este plan de mejora se involucrará el Área de Sistemas, Académica, Marketing y Gestión Administrativa; adicionalmente, se involucrarán los procesos de inducción, virtualización, implementación, creación de correo institucional y accesos.

La unidad cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo el plan de mejora, ya que se tiene acceso a la tecnología que permitirá implementarlo, cuenta con

profesionales experimentados, equipos y herramientas en óptimas condiciones, sin dejar de lado la constante innovación en las TIC's. El personal involucrado está firmemente comprometido con la innovación y aplicación de propuestas de valor que mejoren la experiencia del colaborador.

La inducción virtual a nivel teórico es un concepto que está siendo explotado y potenciado en diversas consultoras de recursos humanos y empresas que están a la vanguardia de la tecnología. Adicionalmente, dentro del escenario actual que presenta nuestro país a causa de la pandemia COVID19, las herramientas virtuales son las más indicadas para poder continuar y mejorar nuestros procesos.

Finalmente, se establecerá indicadores de medición para conocer los resultados que presentará el plan una vez que sea implementado con respecto a cómo respondan los colaboradores.

1. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

1.1 Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU)

De acuerdo con la Sunat y el sistema de clasificación internacional industrial uniforme, la actividad económica principal de la empresa es la siguiente:

CIU 80309 - Enseñanza superior

1.2 Objetivos de la empresa

1.2.1 Objetivos de la unidad

Incrementar la cantidad de estudiantes inscritos en los programas académicos de nuestra unidad administra.

1.2.2 Visión de la unidad

Ser reconocida como la institución líder en educación virtual en nuestro país con bases metodológicas educativas innovadoras a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

1.2.3 Misión de la unidad

La unidad tiene la misión de contribuir con la formación de profesionales competentes de las facultades e institutos de la Universidad, así como brindar servicios educativos especializados que favorezcan el desarrollo de profesionales de alto nivel, dentro y fuera de la Universidad, a través de metodologías innovadoras, investigaciones, uso de las TIC y difusión de tecnología.

1.3 Estructura Orgánica



Figura 1: Organigrama de la Unidad.

Fuente y elaboración: Propia.

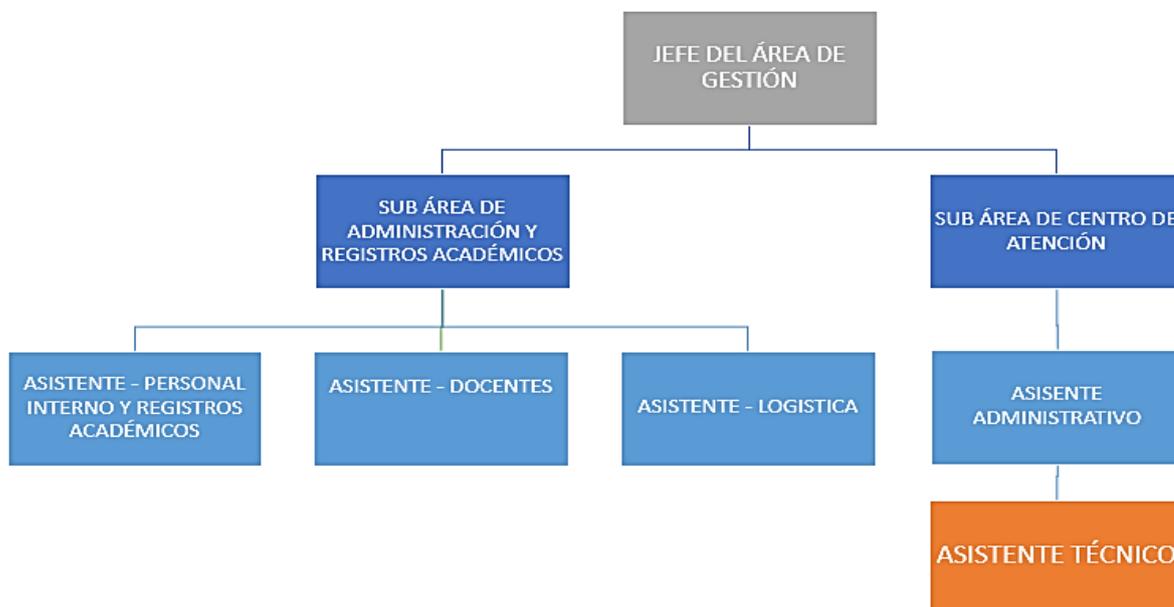


Figura 2: Organigrama del Área de Gestión

Fuente y elaboración: Propia.

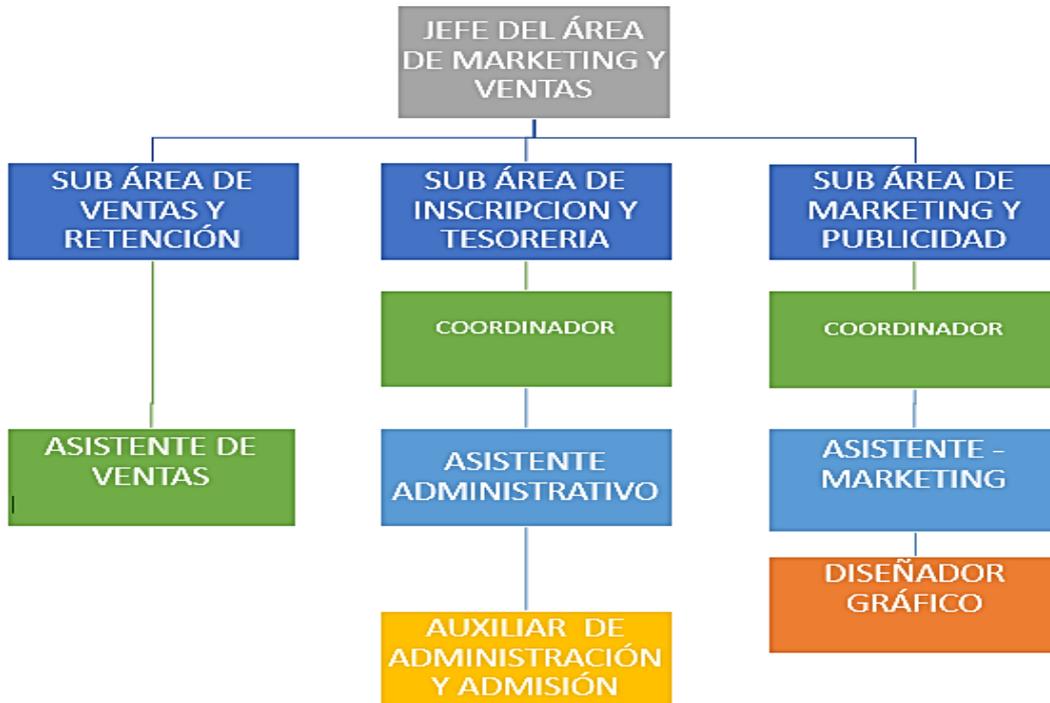


Figura 3: Organigrama del Área de Marketing y Ventas.

Fuente y elaboración: Propia.

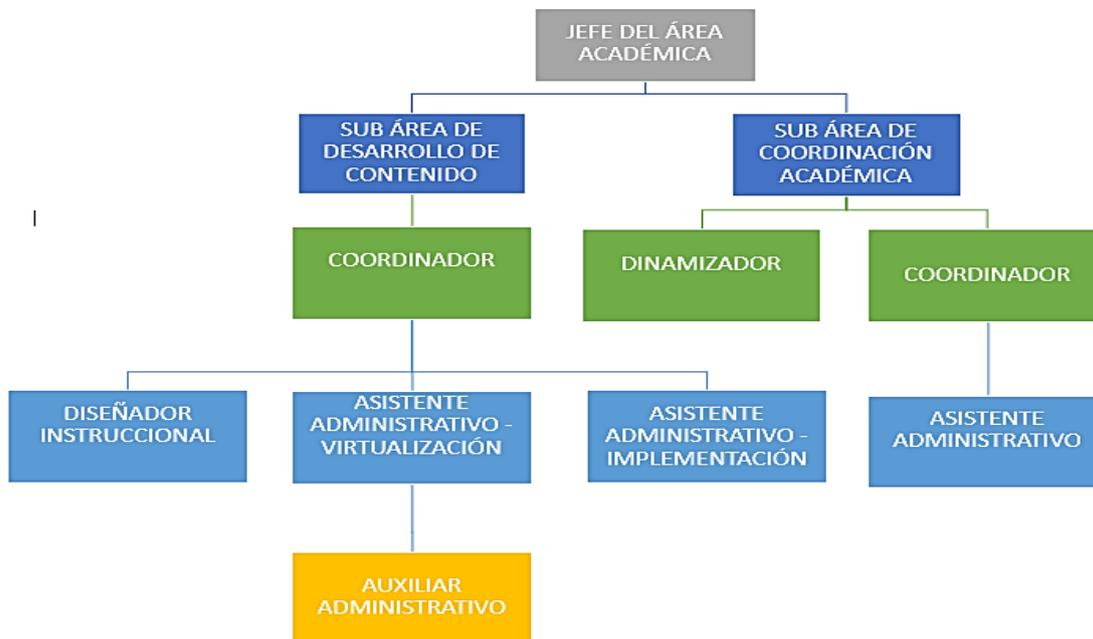


Figura 4: Organigrama del Área Académica.

Fuente y elaboración: Propia.



Figura 5: Organigrama del Área de Sistemas.

Fuente y elaboración: Propia.



Figura 6: Organigrama del Área de Investigación.

Fuente y elaboración: Propia.



Figura 7: Organigrama del Área de Acreditación y Calidad.

Fuente y elaboración: Propia.

1.4 Cuadro de asignación de personal.

Cargo	Cantidad de empleados	Remuneración mensual	Remuneración Anual (12 sueldos)	CTS (1 SUELDO)	Gratificación (2 sueldos)	Vacaciones (1 sueldo)	Vacaciones (1/2 sueldo) Practicantes	Sub total	Essalud 9%	Total anual
Dirección	1									
Secretaría	1	S/1,200.00	S/14,400.00	S/1,200.00	S/2,400.00	S/1,200.00		S/20,400.00	S/1,836.00	S/22,236.00
Jefe del área de gestión	1	S/3,000.00	S/36,000.00	S/3,000.00	S/6,000.00	S/3,000.00		S/51,000.00	S/4,590.00	S/55,590.00
Asistente de administración del personal	3	S/4,200.00	S/50,400.00	S/4,200.00	S/8,400.00	S/1,400.00		S/68,600.00	S/6,174.00	S/74,774.00
Asistente de centro de atención	1	S/1,400.00	S/16,800.00	S/1,400.00	S/2,800.00	S/1,400.00		S/23,800.00	S/2,142.00	S/25,942.00
Asistente tecnico de atención	3	S/3,600.00	S/43,200.00	S/3,600.00	S/7,200.00	S/1,200.00		S/58,800.00	S/5,292.00	S/64,092.00
Jefe del área de marketing y ventas	1	S/3,000.00	S/36,000.00	S/3,000.00	S/6,000.00	S/3,000.00		S/51,000.00	S/4,590.00	S/55,590.00
Coordinación de ventas y retención	1	S/2,000.00	S/24,000.00	S/2,000.00	S/4,000.00	S/2,000.00		S/34,000.00	S/3,060.00	S/37,060.00
Asistente de ventas	1	S/1,400.00	S/16,800.00	S/1,400.00	S/2,800.00	S/1,400.00		S/23,800.00	S/2,142.00	S/25,942.00
Coordinador de inscripción y tesoreria	1	S/2,000.00	S/24,000.00	S/2,000.00	S/4,000.00	S/2,000.00		S/34,000.00	S/3,060.00	S/37,060.00
Asistente de inscripción y tesoreria	2	S/2,800.00	S/33,600.00	S/2,800.00	S/5,600.00	S/1,400.00		S/46,200.00	S/4,158.00	S/50,358.00
Auxiliar de inscripción y tesoreria	1	S/930.00	S/11,160.00				S/465.00	S/12,555.00		S/12,555.00
Coordinador de marketing y publicidad	1	S/2,000.00	S/24,000.00	S/2,000.00	S/4,000.00	S/2,000.00		S/34,000.00	S/3,060.00	S/37,060.00
Asistente de marketing y publicidad	1	S/1,400.00	S/16,800.00	S/1,400.00	S/2,800.00	S/1,400.00		S/23,800.00	S/2,142.00	S/25,942.00
diseñador grafico	1	S/1,300.00	S/15,600.00	S/1,300.00	S/2,600.00	S/1,300.00		S/22,100.00	S/1,989.00	S/24,089.00

diseñador grafico	1	S/1,300.00	S/15,600.00	S/1,300.00	S/2,600.00	S/1,300.00		S/22,100.00	S/1,989.00	S/24,089.00
Jefe del área académica	1	S/3,000.00	S/36,000.00	S/3,000.00	S/6,000.00	S/3,000.00		S/51,000.00	S/4,590.00	S/55,590.00
Coordinador de desarrollo de contenido	2	S/4,000.00	S/48,000.00	S/4,000.00	S/8,000.00	S/2,000.00		S/66,000.00	S/5,940.00	S/71,940.00
Diseñador instruccional	3	S/5,400.00	S/64,800.00	S/5,400.00	S/10,800.00	S/1,800.00		S/88,200.00	S/7,938.00	S/96,138.00
Asistente de virtualización	1	S/1,400.00	S/16,800.00	S/1,400.00	S/2,800.00	S/1,400.00		S/23,800.00	S/2,142.00	S/25,942.00
Auxiliar de virtualización	1	S/930.00	S/11,160.00				S/465.00	S/12,555.00		S/12,555.00
Asistente de implementación	3	S/4,200.00	S/50,400.00	S/4,200.00	S/8,400.00	S/1,400.00		S/68,600.00	S/6,174.00	S/74,774.00
Dinamizador	4	S/6,000.00	S/72,000.00	S/6,000.00	S/12,000.00	S/1,500.00		S/97,500.00	S/8,775.00	S/106,275.00
Coordinador Académico	5	S/10,000.00	S/120,000.00	S/10,000.00	S/20,000.00	S/2,000.00		S/162,000.00	S/14,580.00	S/176,580.00
Asistente de coordinación	1	S/1,400.00	S/16,800.00	S/1,400.00	S/2,800.00	S/1,400.00		S/23,800.00	S/2,142.00	S/25,942.00
Jefe del área de sistemas	1	S/3,300.00	S/39,600.00	S/3,300.00	S/6,600.00	S/3,300.00		S/56,100.00	S/5,049.00	S/61,149.00
Operador de Sistemas	1	S/1,600.00	S/19,200.00	S/1,600.00	S/3,200.00	S/1,600.00		S/27,200.00	S/2,448.00	S/29,648.00
Programador Web 3	4	S/6,400.00	S/76,800.00	S/6,400.00	S/12,800.00	S/1,600.00		S/104,000.00	S/9,360.00	S/113,360.00
Programador auxiliar	3	S/2,790.00	S/33,480.00				S/465.00	S/36,735.00		S/36,735.00
Operador Auxiliar	1	S/930.00	S/11,160.00				S/465.00	S/12,555.00		S/12,555.00
Key User	1	S/2,500.00	S/30,000.00	S/2,500.00	S/5,000.00	S/2,500.00		S/42,500.00	S/3,825.00	S/46,325.00
Analista funcional	2	S/5,000.00	S/60,000.00	S/5,000.00	S/10,000.00	S/2,500.00		S/82,500.00	S/7,425.00	S/89,925.00
Jefe del área de investigación	1	S/3,000.00	S/36,000.00	S/3,000.00	S/6,000.00	S/3,000.00		S/51,000.00	S/4,590.00	S/55,590.00
Invesitgador	1	S/2,000.00	S/24,000.00	S/2,000.00	S/4,000.00	S/2,000.00		S/34,000.00	S/3,060.00	S/37,060.00
Corrector de estilo	1	S/1,500.00	S/18,000.00	S/1,500.00	S/3,000.00	S/1,500.00		S/25,500.00	S/2,295.00	S/27,795.00
Jefe de acreditación y calidad	1	S/3,000.00	S/36,000.00	S/3,000.00	S/6,000.00	S/3,000.00		S/51,000.00	S/4,590.00	S/55,590.00
Coordinador de acreditación y calidad	1	S/2,000.00	S/24,000.00	S/2,000.00	S/4,000.00	S/2,000.00		S/34,000.00	S/3,060.00	S/37,060.00
TOTAL	59	S/100,580.00	S/1,206,960.00	S/95,000.00	S/190,000.00	S/60,200.00	S/1,860.00	S/1,654,600.00	S/142,218.00	S/1,796,818.00

Tabla 1: Asignación del personal.

Fuente y elaboración: Propia.

1.5 Modalidades de Contratos Laborales

- Contrato de trabajo sujeto a modalidad (plazo fijo)
- Convenio de prácticas preprofesionales
- Convenio de prácticas profesionales
- Contrato de locación de servicios

2. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

2.1 Planteamiento del problema

La unidad ha llevado un continuo crecimiento en los últimos años, brindando carreras y maestrías en modalidad semipresencial, entre otros cursos complementarios. Sin embargo, la carga laboral que conlleva el crecimiento previamente mencionado no ha permitido definir algunos procesos importantes de manera formal dentro de la unidad. Cuando un nuevo colaborador ingresa a laborar no recibe una adecuada orientación, ya que **el proceso presencial de inducción es muy limitado y no brinda una completa información de la institución.**

Esto a la vez está relacionado directamente con la **ausencia de un programa formal de inducción general que brinde una orientación al nuevo colaborador** sobre las normas, misión, visión, estructura y toda la información necesaria para su incorporación a la empresa.

2.2 Análisis de los factores que determinan el problema

Se considera que los factores que determinan el problema son los siguientes:

- La falta de iniciativa por parte del área de Gestión Administrativa (la cual dirige la gestión del personal) para trabajar un proyecto de inducción.
- La carga laboral no permite brindar una iniciación relevante y eficiente para el nuevo colaborador.
- El rápido crecimiento de la unidad al recibir una cantidad mayor de estudiantes.
- Cambios continuos en el organigrama con el fin de adaptar la unidad a las necesidades de los alumnos.
- La rotación del personal.

2.3 Descripción de los problemas

Dentro de las consecuencias a las que se enfrenta la unidad como efecto de la ausencia de plan formal de inducción tenemos las siguientes:

- Los colaboradores no se sienten satisfechos con el proceso de inducción, debido a que cuando ingresan solo son presentados frente al área en la que trabajarán, ocasionando así que no se sienta familiarizados con las demás, esto conlleva a que no se sienta considerado ni aceptado en la entidad. El colaborador no logra integrarse de manera completa.
- Los colaboradores no tienen un ingreso productivo en su totalidad pues al no recibir una inducción a tiempo, les cuesta un mayor esfuerzo el responder a las expectativas de la empresa; el colaborador necesita conocer a fondo la distribución, metas, objetivos, valores, entre otros; para que, desde el primer día sus acciones y funciones estén dirigidas a un mismo objetivo y la brecha de aprendizaje sea más corta. El personal necesita un estímulo y el sentido de familiarización es necesario para estar en el mismo contexto con el colaborador.
- Los jefes no tienen una buena opinión de la mayoría de los nuevos colaboradores con respecto al desarrollo de sus funciones y logro de objetivos, consideran que no logran alcanzar las expectativas en el tiempo esperado. Adicionalmente, fomenta una distorsionada comunicación entre los colaboradores, pues al no conocer el flujo del organigrama organizacional retrasan los procesos que conllevan trabajos con sus pares, subordinados o superiores, ocasionando conflictos en los trabajos interdisciplinarios, dificultad en la generación de una cultura de apoyo y fomenta un desalentador clima laboral.

- Algunos colaboradores no duran más de un año luego de su incorporación, incrementando la rotación del personal.

2.4 Análisis de factores que causan y mantienen el problema

Debido al crecimiento que ha tenido la unidad en los últimos años, el personal que conforma el Área de Gestión Administrativa ha dado prioridad a otros proyectos, dejando de lado la mejora de la inducción del personal. Se ha intentado incorporar un personal más al área para redistribuir las funciones y así asignar la elaboración de proyectos pendientes, sin embargo, hasta la fecha no ha llegado a concretarse.

Por otro lado, en los últimos años se ha tratado de priorizar la mejora de la calidad que se brinda a los estudiantes de pregrado y postgrado, por lo tanto, la unidad y las metas están siempre orientadas a la mejora del servicio, dejando de lado el potencial del capital humano.

Si bien los cambios son buenos en las organizaciones, pues es un reflejo de la mejora continua, en ocasiones trae efectos negativos, si es que solo atienden a necesidades del negocio y deja de lado las necesidades humanas. Los cambios continuos en el organigrama traen consigo confusión y tiempos de adaptación continuos, los cuales presencia el nuevo colaborador cuando ingresa y se siente en un clima lleno de inestabilidad e incertidumbre.

2.5 Consecuencia de los problemas

Como consecuencia de los problemas previamente relatados, existe un bajo desempeño por parte del colaborador y baja identificación con la institución. El colaborador no se siente parte de la empresa, por lo tanto, si no existe una oferta remunerativa atractiva, el colaborador tiende a retirarse. Los trabajadores se sienten

constantemente supervisados y no consideran valorado su trabajo. Por último, los jefes directos no se sienten satisfechos con el desempeño de los colaboradores luego de su ingreso.

3. FINALIDAD DEL PLAN

3.1 Alcances de la aplicación del plan

3.1.1 Enunciado del alcance

El plan de mejora de una inducción semipresencial a una unidad virtual de una universidad privada licenciada de Lima Metropolitana, se debe realizar porque pretende mejorar el desempeño del colaborador desde su incorporación a la empresa. Lo que se planea proponer es diseñar y formalizar un plan de inducción general dividido en una etapa presencial y una virtual.

La etapa presencial se dará una vez al mes, con el fin de juntar al personal ingresante mensualmente en un solo grupo para ahorrar tiempo y formalizar su incorporación lo más pronto posible, adicionalmente, la fecha estará establecida según un cronograma previamente aprobado; en dicha etapa se tocarán temas como seguridad y salud en el trabajo, acoso sexual, ambientes que pueden utilizar dentro de la unidad y por último se les indicará que deben acceder a una capacitación virtual.

En la etapa virtual, el colaborador tendrá el plazo de una semana para ingresar a los accesos brindados a su correo corporativo que lo llevaran a la plataforma Moodle, donde podrá visualizar el organigrama de la unidad, la división de su área, un saludo del director, el reglamento interno, sus funciones, los programas académicos que brinda la universidad y cualquier información que sea relevante para que su desempeño en la unidad sea óptimo y tenga toda la información que necesite. Finalmente, deberá realizar una prueba y una encuesta de entrada al final de su inducción, brindándonos así datos relevantes sobre lo que aprendió el colaborador, expectativas sobre su nuevo reto en la organización y su opinión sobre todo el proceso.

3.1.2 Cronograma:

Descripción	Responsable								
		semana 01	semana 02	semana 03	semana 04	semana 05	semana 06	semana 07	semana 08
Realizar la estructura del plan de inducción semipresencial	Asistente Administrativo	■	■						
Elaborar un cronograma mensual para la etapa presencial	Asistente Administrativo		■						
Generar una reunión para la validación de la estructura y el cronograma de la inducción presencial mensual	Jefe del area de Gestión Administrativa			■					
Realizar los cambios solicitados	Asistente Administrativo			■					
Generar otra reunión para validar la corrección del material y el cronograma de la inducción presencial mensual	Jefe del area de Gestión Administrativa			■					
Validar el material	Asistente Administrativo				■				
Virtualizar e implementar el material a la plataforma moodle	Jefe del área académica					■			
Generar la lista de nuevos colaboradores en el mes.	Asistente Administrativo					■			
Asignar un mentor a los nuevos ingresos	Jefe del área de Gestión Administrativa					■			
Realizar la etapa presencial de la inducción	Asistente Administrativo						■		
Crea y enviar los accesos y usuarios a los nuevos colaboradores	Jefe del área de sistemas						■		
Recopilar información de la plataforma respecto a la encuesta y prueba de ingreso	Asistente Administrativo						■	■	
Entregar un protocolo al jefe directo para las reuniones de feedback con su colaborador	Jefe del área de Gestión Administrativa						■	■	
Coordinar la evaluación de la satisfacción de los jefes respecto a los nuevos colaboradores mensualmente durante los primeros 6 meses	Jefe del área de Gestión Administrativa								■
Elaborar un informe semestral para propuestas de mejora en la gestión de la administración del personal	Asistente Administrativo								■

Tabla 2: Cronograma del plan.

Fuente y elaboración: propia.

3.1.3 Recursos:

3.1.3.1 Organigrama del equipo

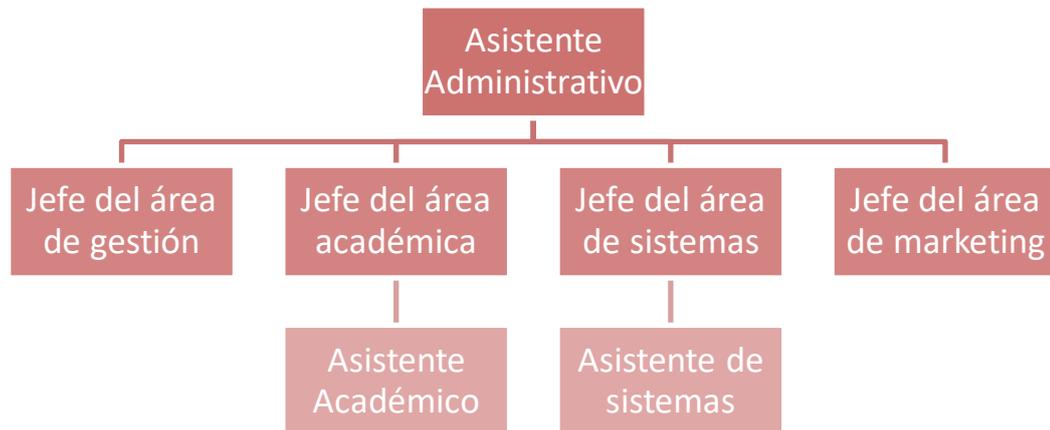


Figura 8: Organigrama del equipo.

Fuente y elaboración: Propia.

3.1.3.2 Físicos

Recursos	Cantidad
Plataforma Moodle	1
Luz	1
Agua	1
Internet	1
Ecran	1
Sillas	8
Mesas	1
Proyector	1
Impresora	4
Millar de papel	1
Lapiceros	12
Tinta de impresora	4
Docena de galletas	2
Computadora	8

Tabla 3: Recursos necesarios.

Fuente y elaboración: Propia.

3.1.4 Presupuesto

Se estima que hay S/ 0.00 de presupuesto

3.2 Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan

3.2.1 Matriz de Factores

Asimismo, Lozada, M (2016) en su tesis “La Inducción y su impacto en el Desempeño Laboral del Departamento de Canales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre” donde su investigación tuvo la colaboración de 16 trabajadores, consta de una fase preliminar de diagnóstico y posteriormente se aplicó un cuestionario que consta de 20 preguntas. Finalmente utilizó una metodología que es de tipo correlacional, para poder indicar lo siguiente:

“El proceso de inducción es de suma importancia para todas las organizaciones, ya que, con el mismo, el nuevo personal llega a conocer a sus compañeros de trabajo con quienes van a interactuar, logra tener conocimientos de sus actividades principales y la forma de cómo ejecutarlas, reducir el tiempo de integración total en su departamento y sobre todo contribuir para que el desempeño del colaborador sea enriquecedor desde el primer día de trabajo (...) El cruce de las dos variables (inducción – desempeño) determina que la inducción es fundamental para posteriores resultados del desempeño, sin embargo, de lo cual el desempeño laboral no depende al cien por ciento del proceso de inducción, pero sí es una variable que ayuda y que tiene como consecuencia un incremento positivo en el desempeño laboral.” (Lozada, 2016, p.1)

La inducción influye en cierta medida en el incremento positivo del desempeño del nuevo colaborador, así mismo, es una herramienta que facilita la integración del colaborador y reduce la brecha de aprendizaje.

García, G (2014) dentro de su tesis “Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial”, tomó en cuenta 36 medianas empresas industriales, ubicadas en la ciudad de Quetzaltenango para realizar una encuesta que mida cuantas empresas desarrollan un adecuado programa de inducción, permitiendo así indicar lo siguiente:

“...Menciona la importancia en inducción de personal, ya que evitará la desorientación inicial del personal de recién ingreso, y facilitará su adaptación, lo cual dará como resultado su participación activa en la empresa, debiéndose realizar la misma por medio de etapas, en la cual se deberá de mencionar tanto la información necesaria sobre el puesto de trabajo, y de la persona responsable de desarrollarla...” (García, 2014, p.57)

Finalmente, la inducción de personal agiliza y facilita la incorporación del personal, permitiéndole una participación de mayor utilidad en la empresa y conocer la importancia de su puesto de trabajo.

Aldi, H (2018) en su tesis “Inducción y desempeño laboral (Estudio realizado con colaboradores del área de meseros y cocineros de la empresa Restaurantes Don Carlos, de la ciudad de Quetzaltenango)” para optar el título de psicólogo industrial, con el fin de determinar la relación de inducción en el desempeño laboral, realizó encuestas con opción de respuesta si/no para evaluar el criterio de cada colaborador, estos fueron aplicados a 30 colaboradores de las áreas de cocina y mesas .Seguidamente, evaluó el desempeño de los mismos colaboradores ,para poder indicar lo siguiente:

“...existe una relación del proceso de inducción hacia el desempeño laboral de los colaboradores, a partir de cuándo el nuevo empleado ingresa a la empresa y no le dan a conocer de manera oficial la información indispensable para el mejor desarrollo, repercute en el

desempeño del colaborador de forma directa dentro de la organización...”. (Aldi, 2018, p.9.)

Aldi demuestra cómo el realizar el proceso de inducción puede hacer la diferencia entre un buen o mal desempeño, cuando el colaborador tiene que prepararse para realizar sus labores correspondientes. En especial si hablamos de un servicio en el que tienen que atender directamente al cliente, como es el servicio de comidas en la investigación mencionada.

3.2.2 Matriz de marco lógico

Alcance	Objetivo General	Objetivos específicos	Indicador	Formula	Evidencias	Supuestos
<p>El plan de mejora de una inducción semipresencial a una unidad virtual de una universidad privada licenciada de Lima Metropolitana se debe realizar porque pretende mejorar el desempeño del colaborador desde su incorporación a la empresa. Lo que se planea proponer es diseñar y formalizar un plan de inducción general dividido en una etapa presencial y una virtual.</p> <p>La etapa presencial se dará una vez al mes, con el fin de juntar al personal ingresante mensualmente en un solo grupo para ahorrar tiempo y</p>	<p>Mejorar el desempeño del colaborador desde su incorporación a la empresa puesto que está recibiendo un programa de inducción semipresencial.</p>	<p>Aumentar la efectividad de los colaboradores al completar la prueba de entrada de la inducción virtual</p>	<p>Porcentaje de nuevos colaboradores que aprobaron la prueba de entrada</p>	<p>(Colaboradores que aprobaron la prueba de entrada / Total de colaboradores que dieron la prueba de entrada) *100%</p>	<p>Prueba de entrada</p>	<p>Se asume que el colaborador tendrá en cuenta y recordará la información recibida en el proceso de inducción semipresencial.</p>
		<p>Conocer el porcentaje de colaboradores satisfechos luego del proceso de inducción semipresencial.</p>	<p>Porcentaje de nuevos colaboradores que afirmaron estar satisfechos con el programa de inducción</p>	<p>(Número de colaboradores que afirmaron estar satisfechos en la encuesta de entrada / Total de colaboradores que tomaron la encuesta de entrada) *100%</p>	<p>Encuesta de entrada</p>	<p>Se supone que el nuevo colaborador no sesgará su opinión en base a la de otro colaborador que haya pasado por el proceso de inducción junto con el.</p>

<p>formalizar su incorporación lo más pronto posible, adicionalmente, la fecha estará establecida según un cronograma previamente aprobado; en dicha etapa se tocarán temas como seguridad y salud en el trabajo, acoso sexual, ambientes que pueden utilizar dentro de la unidad y por último se les indicará que deben acceder a una capacitación virtual.</p>		<p>Mejorar la percepción del jefe directo respecto a las funciones del nuevo colaborador</p>	<p>Promedio ponderado de la encuesta al jefe directo, que indique un nivel de satisfacción alto por su parte, con respecto al nuevo colaborador luego de 1 mes después de su ingreso.</p>	<p>Clasificación del valor de la escala de Likert de la encuesta * peso asignado al atributo de la encuesta</p>	<p>Encuesta al jefe directo</p>	<p>Se asume que el jefe directo escogerá la opción más objetiva y sincera en la encuesta, que valore el desempeño de su colaborador.</p>
<p>En la etapa virtual, el colaborador tendrá el plazo de una semana para ingresar a los accesos brindados a su correo corporativo que lo llevaran a la plataforma Moodle, donde podrá visualizar el organigrama de la unidad, la división de su área, un saludo del director, el reglamento interno, sus funciones, los programas académicos que brinda la universidad y cualquier información que sea</p>		<p>Disminuir las renuncias tempranas de los nuevos colaboradores</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que renovaron contrato después de un año de su incorporación</p>	<p>(Número de colaboradores que renovaron contrato después de un año de su incorporación / número de colaboradores nuevos en un año) *100%</p>	<p>Numero de ceses y de ingresos</p>	<p>Se asume que el colaborador debe durar más de un año.</p>

<p>relevante para que su desempeño en la unidad sea optimo y tenga toda la información que necesite. Finalmente, deberá realizar una prueba y una encuesta de entrada al final de su inducción, brindándonos así datos relevantes sobre lo que aprendió el colaborador, expectativas sobre su nuevo reto en la organización y su opinión sobre todo el proceso de inducción.</p>						
--	--	--	--	--	--	--

Tabla 4: Matriz de marco lógico.

Fuente y elaboración: Propia

3.3 Objetivos

3.3.1 General

- ✓ Mejorar el desempeño del colaborador desde su incorporación a la empresa puesto que está recibiendo un programa de inducción semipresencial.

3.3.2 Específicos

- ✓ Aumentar la efectividad de los colaboradores al completar la prueba de entrada de la inducción virtual.
- ✓ Medir la satisfacción del proceso de inducción semipresencial.
- ✓ Mejorar la percepción del jefe directo respecto a las funciones del nuevo colaborador.
- ✓ Disminuir las renuncias tempranas de los nuevos colaboradores.

3.4 Resultados

3.4.1 Matriz de Medición

Indicador	Fórmula	Real	Meta	% de desviación	Comentario
Porcentaje de nuevos colaboradores que aprobaron la prueba de entrada	(Colaboradores que aprobaron la prueba de entrada / Total de colaboradores que dieron la prueba de entrada) *100%	0%	100%		
Porcentaje de nuevos colaboradores que afirmaron estar satisfechos con el programa de inducción	(Número de colaboradores que afirmaron estar satisfechos en la encuesta de entrada / Total de colaboradores que tomaron la encuesta de entrada) *100%	0%	90%		
Promedio ponderado de la encuesta al jefe directo, que indique un nivel de satisfacción alto por su parte, con respecto al nuevo colaborador luego de 1 mes después de su ingreso.	Clasificación del valor de la escala de likert de la encuesta * peso asignado al atributo de la encuesta	0%	78%		
Porcentaje de colaboradores que renovaron contrato después de un año de su incorporación	(Número de colaboradores que renovaron contrato después de un año de su incorporación / número de colaboradores nuevos en un año) *100%	50%	70%	40%	Para alcanzar la meta se debería aumentar la renovación del nuevo personal en un 40%

Tabla 5: Matriz de medición

Fuente y elaboración: propia

3.4.2 Flujograma del proceso real y simulado

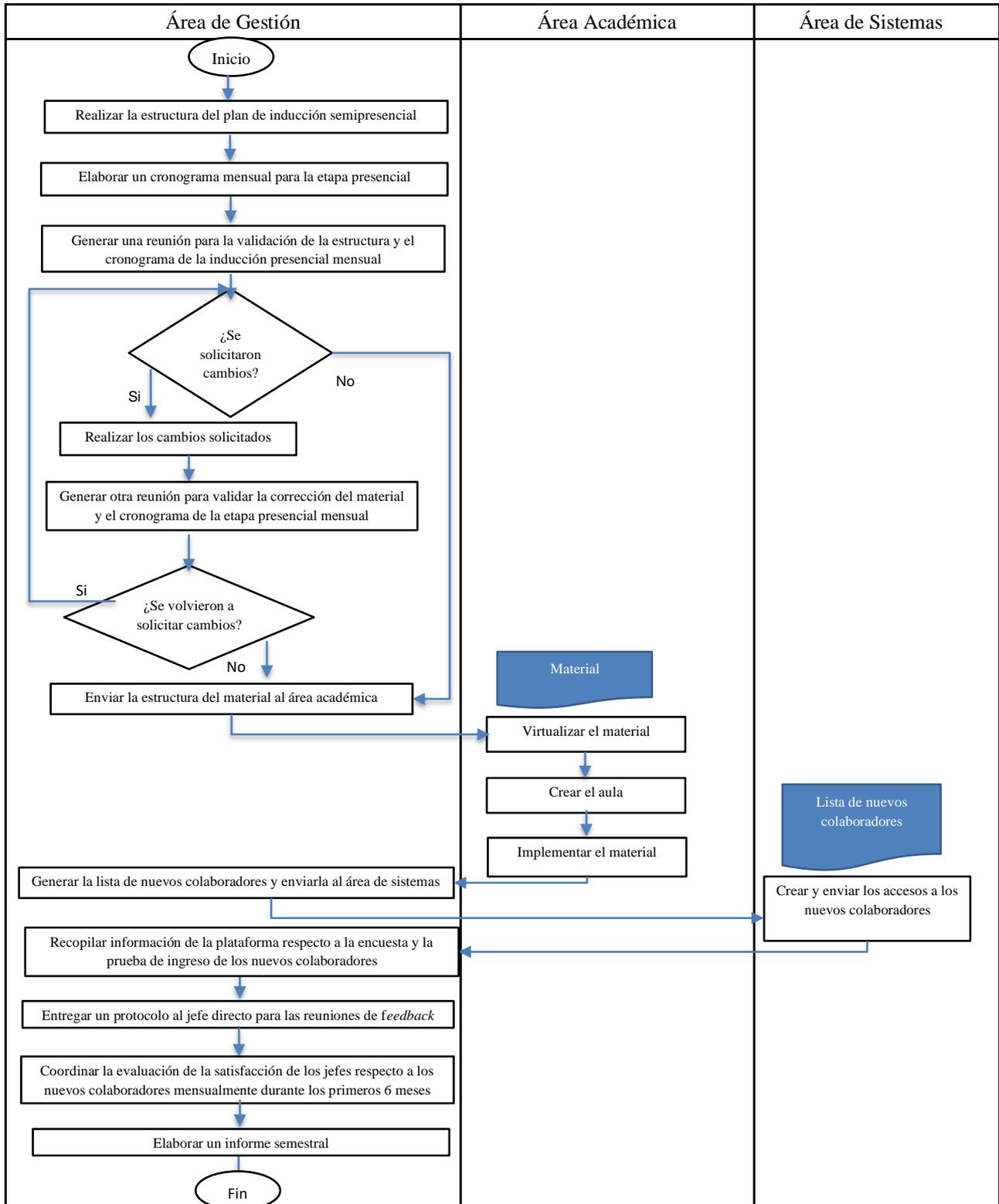


Figura 9: Flujograma del proceso
Fuente y elaboración: Propia

3.4.3 Modelos mentales o prototipos del producto o servicio real y simulado

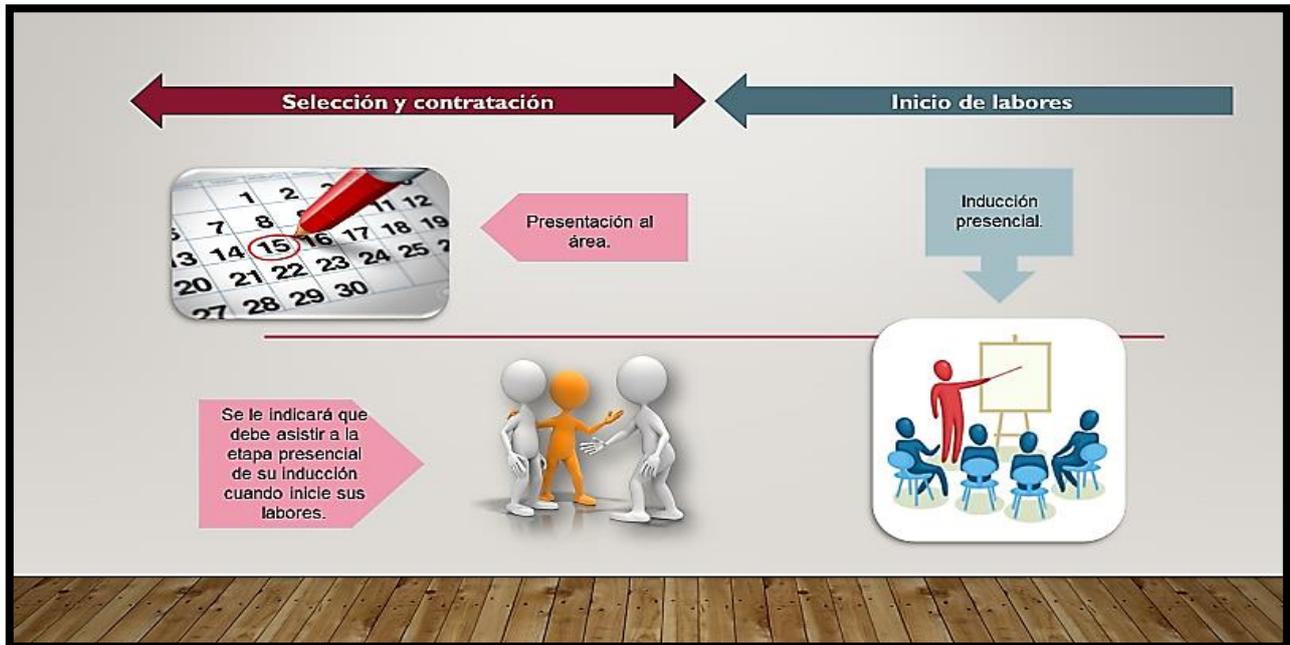


Figura 10: Modelo mental del proceso de inducción presencial

Fuente y elaboración: propia.

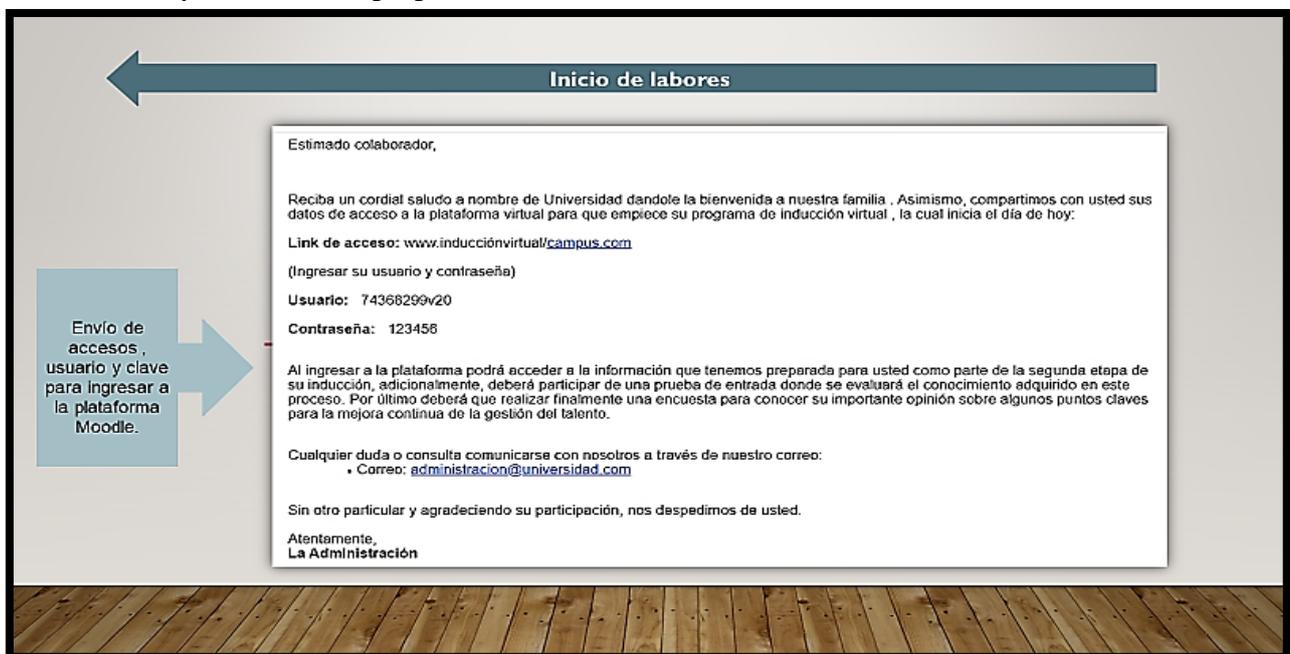


Figura 11: Modelo mental del envío de accesos.

Fuente y elaboración: propia.

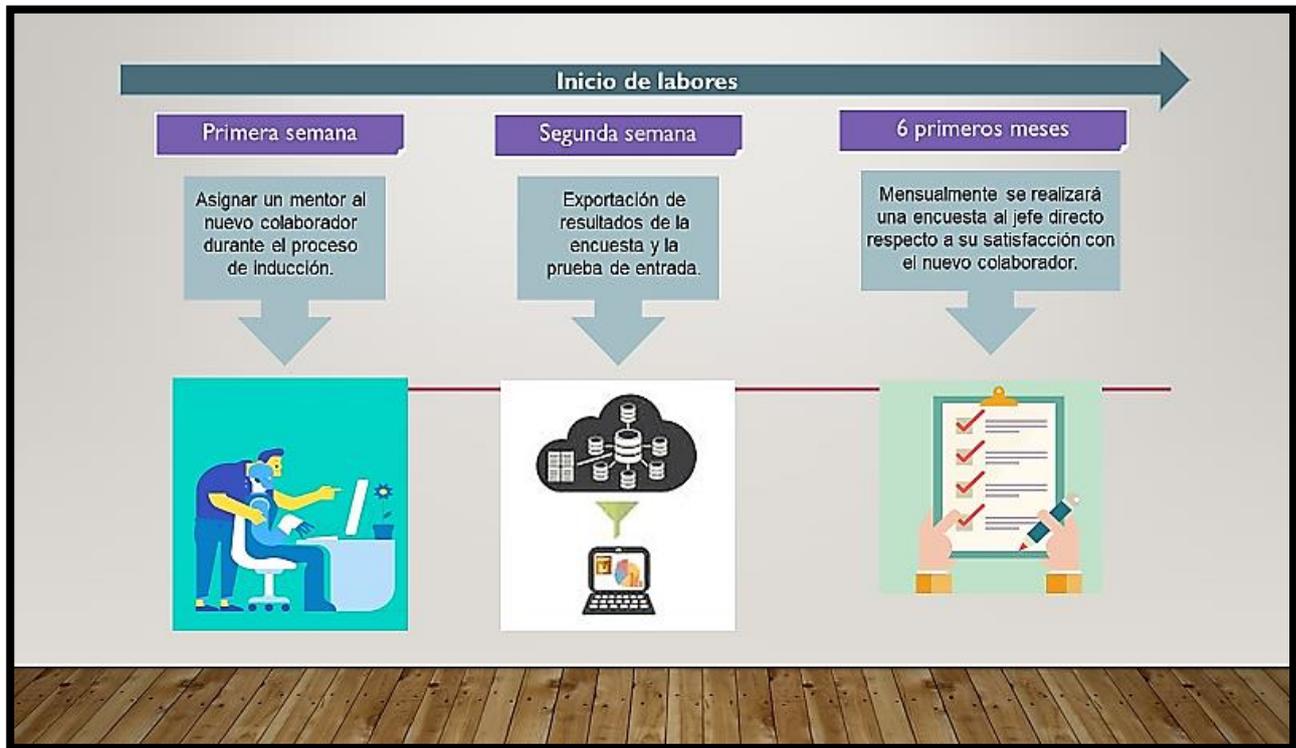


Figura 12: Modelo mental del inicio de labores.

Fuente y elaboración: propia.

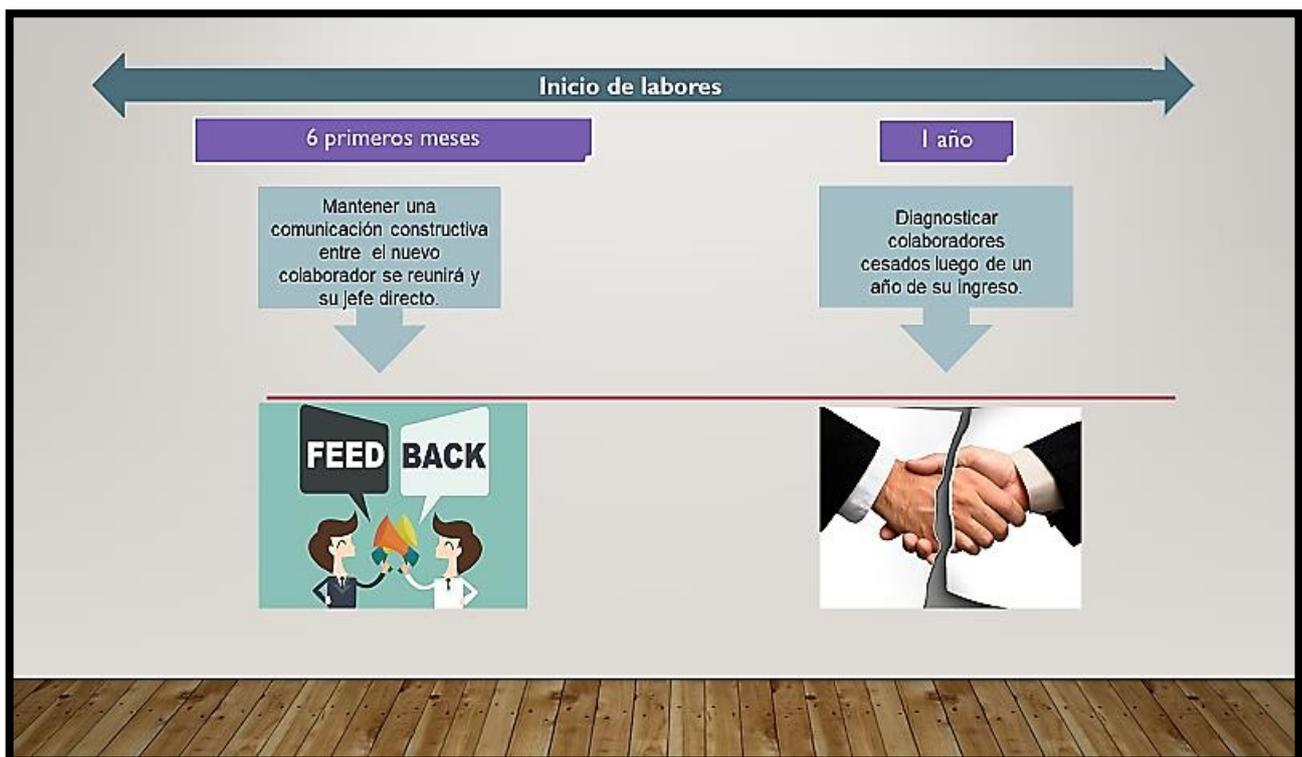


Figura 13: Modelo mental de la evaluación.

Fuente y elaboración: propia.

4. ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO

4.1 Planteamiento y presentación de las propuestas

La unidad no cuenta con un programa de inducción formal debido a la carga laboral, cambios continuos y falta de iniciativa por parte del Área de Gestión Administrativa. De esta manera, el colaborador no recibe una adecuada orientación al momento de su incorporación, afectando primordialmente su desempeño. Por ello, se pretende implementar un programa de inducción semipresencial para poder mejorar el desempeño de los colaboradores, hacerlo efectivo, conocer la satisfacción de colaboradores frente al proceso, mejorar la percepción del jefe directo frente a las funciones del colaborador y reducir la rotación del personal ingresante.

Frente a esta problemática se han elaborado siete propuestas, de las cuales, se seleccionaron tres según la tabla 6, que permitirán una mejor relación con el colaborador e impactar en la calidad de servicio de la Universidad, es decir, su impacto sería el más alto y tendrían una fácil implementación.

Propuesta 1: Brindar una presentación visualmente atractiva para mantener la atención del colaborador.

- Actividades:
 - Realizar un *brainstorming* entre el Área de Gestión Administrativa y Marketing para idear formas de hacer la inducción visualmente atractiva.
 - Coordinar con el Área de Marketing propuestas de diseño.

- Brindar la estructura de la inducción al Área de Marketing para que elabore dos prototipos de la presentación final.
- Empatizar con el público objetivo mediante encuestas al personal para aprobar un diseño de presentación.

Propuesta 2: Fomentar la retroalimentación jefe-colaborador los primeros 6 meses desde su ingreso.

- Actividades:

- Alinear la actitud de los jefes para que predomine un lenguaje respetuoso y constructivo al momento de brindar la retroalimentación al colaborador.
- Diseñar un protocolo para los jefes directos, donde primero deberán definir los objetivos, peticiones y recomendaciones que desea indicar a su colaborador antes de comenzar la reunión de *feedback*.
- Asignar un cronograma al jefe directo para reunirse con su colaborador.
- Solicitar un informe mensual a los jefes directos sobre el desempeño de sus colaboradores, durante los primeros 6 meses.
- Al término del semestre el jefe directo deberá brindar un informe con los puntos que ha desarrollado con su colaborador en el proceso de retroalimentación.

Propuesta 3: Asignar un mentor al nuevo colaborador.

- Actividades:
 - Realizar una evaluación, previa a la contratación con el jefe directo, para detectar posibles candidatos.
 - Asignar un mentor a cada nuevo colaborador durante los primeros 6 meses desde su incorporación, siendo una guía desde lo más simple hasta lo más complejo.

P#	PROPUESTAS	IMPACTO	IMPLEMENTABILIDAD
P1	Brindar una presentación dinámica y atractiva visualmente para mantener la atención del colaborador.	A	F
P2	Fomentar la retroalimentación jefe-colaborador los primeros 6 meses.	A	F
P3	Asignar un mentor al nuevo colaborador.	A	F

Tabla 6: Propuestas de mejora

Fuente y elaboración: Propia

4.2 Análisis FODA de la aplicación del plan

Se utilizó el análisis FODA para poder determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el plan de mejora en la actualidad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal capacitado para aplicar el plan.	La inducción actual es limitada y solo presencial.
En vanguardia con las TIC's.	Rotación del personal.
Maquinaria suficiente y en óptimas condiciones.	Poca experiencia en trabajo remoto.
Experiencia en educación virtual	
Personal comprometido con los objetivos de la unidad.	
Búsqueda de la mejora continua.	

OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
Convenios de capacitación con entidades externas.	Utilizar la capacidad del personal para responder a las exigencias legales con el fin de mejorar la calidad del servicio.	Utilizar los convenios de capacitación para poder mejorar el proceso de inducción.
Mantener la fidelidad de nuestros clientes para continuar sus estudios con nosotros.	Utilizar las TIC's para mantener la fidelidad de nuestros clientes y decidan continuar sus estudios de postgrado.	Reducir la rotación del personal para responder atender a una cantidad mayor de clientes.
Atraer nuevos clientes de otras universidades.	Orientar los objetivos de la unidad para atraer nuevos clientes.	Mejorar los procesos en trabajo remoto para poder mantener la fidelidad de nuestros clientes.
Exigencias legales para tener la oportunidad mejorar la calidad del servicio.	Utilizar los convenios de capacitación para fortalecer la experiencia en educación virtual.	
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
Sobrecarga generada por solicitud de empresas externas que desean contar con nuestros servicios, impidiéndonos cumplir con el cronograma establecido.	Utilizar nuestra experiencia en plataformas educativas virtuales para poder continuar las clases de manera efectiva en una pandemia.	La pandemia COVID 19 justifica la mejora del trabajo remoto.
La competencia brinda un destacado servicio.	Utilizar la mejora continua para adaptarnos a los cambios y superar a la competencia.	Utilizar la rotación para evaluar constantemente los perfiles de puestos y ser competentes en el mercado.
La pandemia COVID 19.	Se cuenta con la maquinaria suficiente y en buen estado para atender sobrecarga generada por empresas externas sin programación previa.	Mejorar la competitividad de la unidad a través de un buen desempeño laboral mediante la implementación de un programa de inducción semipresencial.

Tabla 7: FODA.

Fuente y elaboración propia.

4.3 Identificación y descripción de estrategias y actividades

Se utilizó la tabla 7 para poder identificar estrategias alineadas al plan de mejora, escoger dos que cumplan con los intereses del plan y a la vez, brinden un alto impacto en la mejora de la empresa.

Finalmente, se detallan las actividades que permitirán poner las estrategias en marcha.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
La pandemia COVID 19 justifica la mejora del trabajo remoto.	Programar reuniones diarias en <i>zoom</i> para fortalecer el trabajo remoto con los colaboradores.
	Detectar actividades que no se han realizado anteriormente de manera remota para asegurar su cumplimiento.
	Brindar soluciones a las contingencias surgidas por el trabajo remoto.
	Capacitar de manera virtual a los docentes para el correcto uso de las plataformas.
	Evaluar la satisfacción de los alumnos al termino de los cursos.
Mejorar la competitividad de la unidad a través de un buen desempeño laboral mediante la implementación de un programa de inducción semipresencial.	Elaborar la estructura del plan de inducción semipresencial.
	Generar un cronograma mensual para la etapa presencial de la inducción.
	Coordinar reuniones con Dirección para validar la propuesta y contenido de la inducción semipresencial.
	Validación de la estructura de inducción semipresencial (cambios y mejoras)
	Diseñar una encuesta y evaluación de entrada para la inducción semipresencial.
	Realizar el proceso de <i>Design thinking</i> con el Área de Marketing para la elaboración del diseño virtual del programa de inducción.
	Virtualizar e implementar el material de la inducción.
	Crear las aulas para la inducción semipresencial.
	Asignar un mentor para el nuevo colaborador.
	Envío de accesos a los nuevos colaboradores.
	Evaluar la satisfacción de los jefes con respecto a sus nuevos colaboradores.
	Evaluación de cumplimiento de metas.

Tabla 8: Estrategias alineadas al plan de mejora

Fuente y elaboración: Propia.

4.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt

N°	Actividad	Inicio	Final	semana 01	semana 02	semana 03	semana 04	semana 05	semana 06	semana 07	semana 08
1	Elaborar la estructura del plan de inducción semipresencial.	1/08/2020	14/08/2020								
2	Ejecutar reuniones Inter diarias en <i>zoom</i> para fortalecer el trabajo remoto con los colaboradores.	1/08/2020	30/09/2020								
3	Generar un cronograma mensual para la etapa presencial de la inducción.	1/08/2020	14/08/2020								
4	Detectar actividades que no se han realizado anteriormente de manera remota para asegurar su cumplimiento.	1/08/2020	14/08/2020								
5	Coordinar reuniones con Dirección para validar la propuesta y contenido de la inducción semipresencial.	8/08/2020	14/08/2020								
6	Brindar soluciones a las contingencias surgidas por el trabajo remoto.	8/08/2020	30/09/2020								
7	Validación de la estructura de inducción semipresencial (cambios y mejoras)	15/08/1900	21/08/2020								
8	Crear las aulas para la inducción semipresencial.	22/08/2020	7/09/2020								
9	Diseñar una encuesta y evaluación de entrada para la inducción semipresencial.	1/08/2020	14/08/2020								
10	Realizar el proceso de <i>Design thinking</i> con el Área de Marketing para la elaboración del diseño virtual del programa de inducción.	15/08/1900	7/09/2020								
11	Virtualizar e implementar el material de la inducción.	1/09/2020	14/09/2020								
12	Capacitar de manera virtual a los docentes para el correcto uso de las plataformas.	15/08/2020	7/09/2020								
13	Evaluar la satisfacción de los alumnos al termino de los cursos.	22/08/2020	30/09/2020								
14	Asignar un mentor para el nuevo colaborador.	22/08/2020	30/09/2020								
15	Envío de accesos a los nuevos colaboradores.	1/09/2020	14/09/2020								
16	Evaluar la satisfacción de los jefes con respecto a sus nuevos colaboradores.	22/08/2020	30/09/2020								
17	Evaluación de cumplimiento de metas.	22/09/2020	30/09/2020								

Tabla 9: Diagrama de Gantt

Fuente y elaboración: Propia

4.5 Marco Teórico

4.5.1 Antecedentes

Sana, M (2018), en su tesis “Influencia de la inducción de la gerencia de recursos humanos en el desempeño laboral de los empleados de la gerencia mina - compañía minera Antapaccay, Cusco”, para optar el título de Licenciada en Relaciones Industriales, realizó una encuesta con preguntas cerradas, alternativas dicotómicas y múltiples dirigida a 94 colaboradores de la Gerencia Mina, luego del criterio de exclusión, pudo concluir lo siguiente:

“...de los resultados obtenidos se puede inferir que tras el proceso de inducción de Recursos Humanos no existe una adaptación al nuevo entorno, esto naturalmente genera que los trabajadores no se sientan cómodos ni integrados en su nuevo centro laboral, cuyo contexto puede generarle estabilidad emocional que a la vez afecte su desempeño laboral” (Sana, 2018, p.57)

En la investigación se pudo demostrar como la falta de un programa de inducción efectivo tiene un efecto en el desarrollo de los nuevos colaboradores, ocasionando experiencias negativas tales como no tener en claro los objetivos de la organización y del puesto, lo cual prevalece durante todo el vínculo laboral.

Rázuri, L (2017) en su tesis “Propuesta de mejoras en el manual de inducción del nuevo colaborador para optimizar su pronta adaptación en seguros sura, lima 2017” para optar el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, hizo una investigación de diseño transversal y realizó el análisis sobre la situación real de la empresa. El estudio fue mediante entrevistas a profundidad a jefes directos y encuestas a empleados con la finalidad de obtener información que permitiera plantear las mejoras en el manual, fue así como pudo indicar lo siguiente:

“La investigación realizada pretende determinar cuál es el beneficio de una propuesta de mejoras en el Manual de Inducción del nuevo colaborador para optimizar su pronta adaptación en Seguros SURA de Lima en el 2017, al culminar la investigación y de acuerdo a los factores analizados podemos concluir que el beneficio con el planteamiento de la solución será gozar de un proceso que permita volver a la empresa competitiva en el mercado, basada en el desempeño de los colaboradores desde el inicio de sus actividades con la finalidad de desarrollar sus funciones de una manera eficiente desde el primer día, permitiéndoles acortar la brecha de aprendizaje y adaptación en la empresa volviéndolos más productivo...”(Rázuri, 2017, p.56)

La mejora del plan de inducción para los nuevos colaboradores, además de beneficiar el desempeño del colaborador, contribuye a que la empresa sea competitiva en el mercado y a la vez pueda ser reconocida como una organización interesada en retener el talento humano.

Reyes, N (2005) En su tesis, “Diseño de un programa de inducción para el personal administrativo de central distribuidora S.A.” para optar el título de ingeniera industrial, realizó dos encuestas para el sistema de evaluación del programa de inducción, así como un plan de seguimiento de la inducción con el cual se pretende tener una mejora continua del mismo.

“...Resulta de gran importancia contar con un programa de inducción que ayude, no sólo en el proceso de adaptación e integración de los nuevos empleados con sus grupos de trabajo y a identificarse con la filosofía de la empresa, sino, también, que ayude a reducir el nerviosismo del primer día y el choque con la realidad que podrían experimentar, esto se refiere a la diferencia entre lo que

el nuevo colaborador espera de su nuevo trabajo y la realidad que encuentra...”(Reyes, 2005, p.16)

Reyes aborda la importancia de diseñar un programa de inducción para capacitar al personal de un área en específico. Adicionalmente, indica que la inducción no estaría completa si no se realiza un manual para el instructor, donde se detallen las actividades a realizar, metodologías, recursos necesarios, tiempo disponible y persona responsable de cada proceso.

4.5.2 Bases teóricas

4.5.2.1 Inducción laboral

Cane (1997) indica lo siguiente:

“...el objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal. Los programas tradicionales de inducción son un medio de dar información a los nuevos miembros de la organización o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en una parte productiva de la fuerza laboral, tanto como sea posible...”
(p.68).

De acuerdo con Cane, transmite que lo elemental en un proceso de inducción es establecer un pensamiento positivo en el personal, una buena primera impresión.

Koontz, Weihrich y Cannice (2017) definen la inducción de la siguiente manera:

“La orientación incluye la introducción de nuevos empleados a la empresa y sus funciones, tareas y personas. Las empresas grandes por lo común tienen un programa de orientación formal que explica estas características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones geográficas), beneficios (seguros, retiro y vacaciones), requisitos de confidencialidad y secretos profesionales (en especial con respecto a contratos de defensa), así como seguridad y otros reglamentos. Se describen a detalle en un folleto la compañía, pero la reunión de orientación proporciona a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas. Aunque elementos del departamento de personal por lo común dirigen estos programas formales, la responsabilidad primaria de orientar al nuevo gerente aún está en el superior” (p.335).

Chiavenato (2007) indica que el programa de inducción busca la introducción y la adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

- “1. El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
 2. Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
 3. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
 4. El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.
- (p.400)

Werther y Davis (2008):

“...La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar. Al contrario de lo que ocurre en el proceso de orientación local de muchos empleados de bajo nivel, que puede durar sólo unas horas o un máximo de dos o tres días, el proceso de una inducción profesional para un empleado a nivel internacional puede durar semanas o incluso meses. Es común dar al empleado varias semanas de plazo antes de que asuma sus responsabilidades a cabalidad. Aunque la orientación previa a la transferencia es muy importante, la orientación local, posterior a la transferencia, es también de muy alto valor...” (p.71)

Estas indicaciones pueden ser de gran ayuda al momento de elaborar la estructura y el diseño del programa de inducción semipresencial.

Adicionalmente, Werther y Davis (2008): presentan los efectos de un programa de orientación y la contribución que tiene en el desempeño de la organización:

“Los departamentos de recursos humanos pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Tanto el empleado como la organización se benefician cuando eso ocurre. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción, que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etcétera. Un programa de inducción conduce a cambios significativos...” (p.228-229)

Los efectos se muestran en la figura 14.

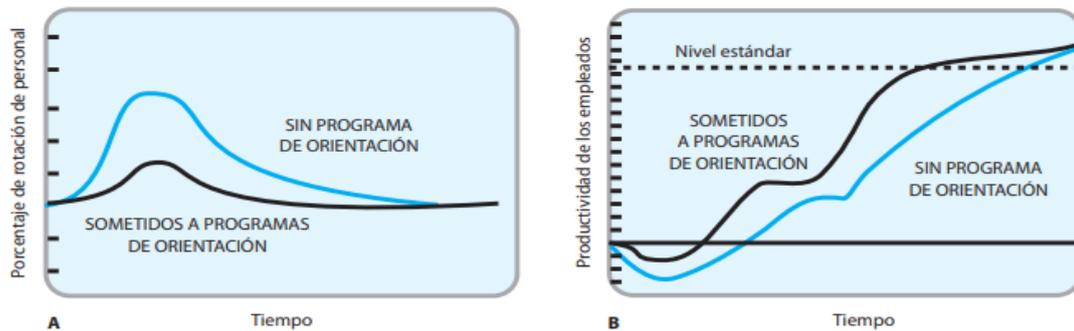


Figura 14: Efectos de un programa de inducción en la tasa de rotación y en los niveles de aprendizaje de nuevos empleados.

Fuente: Adaptado de *Administración de Personal y Recursos Humanos*, por Werther, W y Davis, K (2008), Recuperado de : <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

4.5.2.2 Desempeño laboral

Chiavenato (2002) refiere que el desempeño humano es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación ya que depende de innumerables factores condicionales, es decir, cada persona evalúa su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. Adicionalmente, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Chiang, Mendez y Sanchez (2010) indican lo siguiente:

“Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir

comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.” (p.22)

Según Newtron (2001):

“El desempeño laboral es el grado de ejecución que un empleado busca para el resultado de las metas de la empresa en un tiempo determinado. En tanto, este desempeño está constituido por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden derivar del comportamiento de los trabajadores y la organización...”
(p, 56)

Se puede concluir que el comportamiento que tienen los empleados es relevante para poder cumplir las metas de la organización. Si existe un positivo desempeño laboral, se pueden esperar buenos resultados

4.5.2.3 Mentor

Werther y Davis (2008) refieren el impacto que tiene el asignar un guía que acompañe al nuevo colaborador en su incorporación:

“...Un recurso complementario de gran utilidad consiste en asignar al recién llegado con uno de los compañeros de trabajo para que lo guíe. En este sistema, el compañero puede llevar a cabo las presentaciones, responder a sus preguntas, acompañarlo a la hora de las comidas, etcétera. Una ventaja de esta técnica la constituye el

hecho de que el empleado de nuevo ingreso puede adquirir experiencias directas. Es muy probable también que el compañero de trabajo inicie al recién llegado en actividades como los deportes de la empresa, o acaso la organización de los empleados de la planta o la oficina, e incluso que lo introduzca con su grupo de amistades de la organización. Estas interacciones proporcionan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad ...” (p.236)

Esta técnica puede ser considerada como un apoyo al proceso de inducción, sin embargo, no debería sustituir la orientación de su jefe directo para no desviar el propósito del proceso. Existen muchas técnicas o herramientas que permiten llevar el proceso de inducción de una manera más efectiva.

5. RESULTADOS

5.1 Resultados esperados (matriz de medición)

Luego de un año, donde se ha implementado el nuevo proceso de inducción semipresencial, se procede a hacer la evaluación de los resultados obtenidos en ese periodo de tiempo.

El escenario es el siguiente:

Ingresaron 10 colaboradores en el transcurso del año, 6 colaboradores aprobaron la prueba de entrada y 7 indicaron estar satisfechos en la encuesta de entrada, adicionalmente, los jefes directos tuvieron una aceptación alta al desempeño de sus colaboradores en el transcurso del año, por último, solo se retiraron 4 colaboradores del grupo de 10 ingresantes.

Indicador	Fórmula	Real simulado	Meta	% de desviación	Comentario
Porcentaje de nuevos colaboradores que aprobaron la prueba de entrada	(Colaboradores que aprobaron la prueba de entrada / Total de colaboradores que dieron la prueba de entrada) *100%	70%	100%	30%	En el año 2021: 10 colaboradores dieron la prueba de entrada y aprobaron 7.
Porcentaje de colaboradores que afirmaron estar satisfechos con el programa de inducción	(Número de colaboradores que afirmaron estar satisfechos en la encuesta de entrada / Total de colaboradores que tomaron la encuesta de entrada) *100%	70%	90%	22%	En el año 2021: de los 10 colaboradores que ingresaron, 7 indicaron estar satisfechos en la encuesta de entrada.

Promedio ponderado de la encuesta realizada por el jefe directo, que indique un nivel de satisfacción alto por su parte, con respecto al nuevo colaborador de manera mensual durante los primeros 6 meses desde su incorporación	Clasificación del valor de la escala de likert de la encuesta * peso asignado al atributo de la encuesta	45%	78%	42%	En el año 2021: Se saco un promedio ponderado de 12 meses sobre la encuesta que se realizó a los jefes mensualmente con respecto a los nuevos ingresantes, obteniendo un resultado de 45%
Porcentaje de colaboradores que renovaron contrato después de un año de su incorporación	(Número de colaboradores nuevos que renovaron contrato después de un año de su incorporación / número de colaboradores nuevos en un año) *100%	60%	80%	25%	En el año 2022: Se analizó que de los 10 colaboradores que ingresaron en 2021, 6 renovaron contrato al culminar el primer año.

Tabla 10: Resultados esperados.

Fuente y elaboración: Propia

5.2 Requerimiento de implementación

La unidad cuenta con lo necesario para poder llevar a cabo el plan de mejora, ya que se tiene acceso a la tecnología que permitirá implementarlo, cuenta con profesionales experimentados, equipos y herramientas a la disposición de las funciones y mejoras de la unidad. Es por ello por lo que solo se considerará las horas de trabajo requeridas para poder desarrollar el plan de mejora.

De acuerdo con el organigrama previamente presentado, se necesitarán la participación de 6 colaboradores de la unidad, quienes tendrán que dedicar 10 horas

semanales, durante dos meses dentro de su horario de trabajo, como parte de sus funciones.

5.3 Presupuesto del plan de implementación

RECURSOS	CANTIDAD	TIEMPO(M)	C/UNITARIO	COSTO TOTAL
PERSONAS				
* JEFES DE ÁREA	4	320 HORAS	S/12.50	S/4,000.00
* ASISTENTES	3	240 HORAS	S/5.83	S/1,400.00

TOTAL S/5,400.00

5.4 Mecanismos de control y medición del cambio

N°	Actividades	Responsabilidad		Cronograma		Medidas de control	Resultados
		Primaria	Apoyo	Inicio	Final		
1	Elaborar la estructura del plan de inducción semipresencial	Asistente Administrativo	Jefe del Área de Gestión	1/08/2020	14/08/2020	Estructura del plan	Informe de inducción semipresencial
2	Ejecutar reuniones Inter diarias en <i>zoom</i> para fortalecer el trabajo remoto con los colaboradores.	Jefe del Área de Gestión	Asistente Administrativo	1/08/2020	30/09/2020	Reporte de asistencia	Informe
3	Generar un cronograma mensual para la etapa presencial de la inducción	Asistente Administrativo	Jefe del Área de Gestión	1/08/2020	14/08/2020	Reporte de fechas	Cronograma
4	Detectar actividades que no se han realizado anteriormente de manera remota para asegurar su cumplimiento	Jefe del Área de Gestión	Todos los jefes	1/08/2020	14/08/2020	Lista de actividades	Informe de soluciones
5	Coordinar reuniones con Dirección para validar la propuesta y contenido de la inducción semipresencial	Asistente Administrativo	Jefe del Área de Gestión	8/08/2020	14/08/2020	Reporte de asistencia	Informe de correcciones Y observaciones

6	Brindar soluciones a las contingencias surgidas por el trabajo remoto.	Todos los jefes	Todos los jefes	8/08/2020	30/09/2020	Lista de soluciones	Informe de resultados
7	Validación de la estructura de inducción semipresencial (cambios y mejoras)	Jefe del Área de Gestión	Asistente Administrativo	15/08/2020	21/08/2020	Estructura corregida	Informe de validación
8	Crear las aulas para la inducción semipresencial.	Jefe del Área Académica	Asistente académico	22/08/2020	7/09/2020	Lista de aulas	Informe
9	Diseñar una encuesta y evaluación de entrada para la inducción semipresencial	Asistente Administrativo	Jefe del Área de Gestión	1/08/2020	14/08/2020	Encuesta y evaluación de entrada	Informe de resultados
10	Realizar el proceso de <i>Design thinking</i> con el Área de Marketing para la elaboración del diseño virtual del programa de inducción	Asistente Administrativo	Jefe del Área de Marketing	15/08/2020	7/09/2020	Informe de progreso	Informe de resultados
11	Virtualizar e implementar el material de la inducción	Jefe del Área Académica	Asistente Académico	1/09/2020	14/09/2020	Informe de progreso	Informe de resultados
12	Capacitar de manera virtual a los docentes para el correcto uso de las plataformas.	Jefe del Área Académica	Asistente Académico	15/08/2020	7/09/2020	Evaluación de capacitación	Informe de resultados

13	Evaluar la satisfacción de los alumnos al termino de los cursos.	Jefe del Área Académica	Asistente académico	22/08/2020	30/09/2020	Encuesta del aula	Informe de resultados
14	Envío de accesos a los nuevos colaboradores	Jefe del Área de Sistemas	Asistente de Sistemas	1/09/2020	14/09/2020	Lista de correos	Informe de resultados
15	Evaluar la satisfacción de los jefes con respecto a sus nuevos colaboradores	Jefe del Área de Gestión	Todos los jefes	22/08/2020	30/09/2020	Encuesta de satisfacción	Informe de resultados
16	Evaluación de cumplimiento de metas	Asistente Administrativo	Jefe del Área de Gestión	22/09/2020	30/09/2020	Revisión de KPI	Informe de mejora

Tabla 11: Mecanismos de control

Fuente y elaboración: Propia

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En la unidad virtual de una universidad privada licenciada de Lima Metropolitana, la implementación de un programa de inducción semipresencial permitió mejorar el desempeño del colaborador desde su incorporación a la empresa. Esto se debe a que ahora se pueden medir los indicadores que determinan su desempeño y tomar medidas correctivas para alcanzar las metas propuestas.

1. El desempeño de los colaboradores desde su incorporación a la empresa, luego de recibir un proceso de inducción semipresencial, ha mejorado ya que ahora se puede conocer la efectividad de la inducción, conocer los colaboradores que alcanzaron un nivel de satisfacción ideal al pasar por este proceso, aumentar la satisfacción de los jefes con sus colaboradores durante los primeros 6 meses y reducir la rotación del personal.
2. Se pudo comprobar que la efectividad del colaborador al tomar la prueba de entrada fue de un 70%, esto significa que 7 de los 10 colaboradores que ingresaron en el primer año, aprobaron la prueba de entrada respondiendo de manera correcta como mínimo el 65% del total de preguntas.
3. Se evidencio que el porcentaje de colaboradores que afirmaron tener un nivel de satisfacción ideal con el programa de inducción en la encuesta de entrada fue de un 70%, esto significa que 7 de 10 colaboradores, que ingresaron en el primer año, indicaron estar satisfechos en la encuesta de entrada.

4. Se pudo comprobar que el promedio ponderado de las encuestas mensuales que se realizaron por parte del jefe directo, calificando su satisfacción con respecto al nuevo colaborador en los primeros 6 meses desde su ingreso, fue de 3.5 que significa satisfacción alta por parte del jefe directo, traducido a porcentaje en un 45%.

5. Se pudo conocer que el porcentaje de colaboradores que renovaron contrato luego de un año de su incorporación fue de un 60%, esto significa que 6 de 10 colaboradores, que ingresaron en el primero año, renovaron luego de este periodo.

6.2 Recomendaciones.

Se recomienda a la unidad de una universidad privada licenciada de Lima Metropolitana en mantener el programa de inducción semipresencial, ya que ha presentado resultados favorables en comparación con la situación que tenía la unidad antes de esta propuesta de mejora. Adicionalmente, brindar capacitaciones al Área de Gestión para poder implementar mejoras en la administración del personal de manera continua.

1. Se recomienda brindar capacitaciones al Área de Gestión sobre desarrollo del capital humano, para estar siempre a la vanguardia de las mejores herramientas para retener el talento y trabajar de la mano con los intereses de los colaboradores.
2. La unidad debería mantener la aprobación de la prueba de entrada como un requisito obligatorio para poder continuar laborando y acceder a una renovación posteriormente. Asimismo, mantener la prueba de entrada en constante actualización junto con el programa de inducción semipresencial.
3. Es importante que la unidad dedique esfuerzo para que los nuevos colaboradores se sientan satisfechos con el proceso de inducción ya que esta etapa es de vital importancia para lograr un compromiso duradero entre el colaborador y la organización. El objetivo debe ser siempre fomentar pensamientos positivos en los nuevos colaboradores.
4. El jefe directo debe mantener una actitud predispuesta a brindar una respetuosa y constructiva retroalimentación al colaborador, debe crear un vínculo duradero para poder mantener una buena comunicación con él. Adicionalmente, debe respetar y mantener el protocolo brindado durante las reuniones de *feedback*. Finalmente, es importante que el mentor asignado

para el nuevo colaborador conozca el objetivo de este proceso y sea una imagen positiva para este, debe ser una guía desde actividades simples como acompañarlo al comedor, hasta actividades más complejas dentro de los objetivos del área.

5. La reducción de la rotación del personal es un gran reto que puede ser combatido con distintas estrategias. Adicional al programa de inducción, se recomienda buscar incentivos como la posibilidad de realizar una línea de carrera a la que el colaborador pueda aspirar, brindar actividades que signifiquen un reto para el colaborador y que su trabajo sea reconocido.

REFERENCIAS

Aldi, H. A. (2018). *Inducción y desempeño laboral: Estudio realizado con colaboradores del área de meseros y cocineros de la empresa Restaurantes Don Carlos, de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Aldi-Hector.pdf>

Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiang, M., Méndez, G., Sanchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail, Theoria* (Vol. 19, núm. 2, p. 22). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/299/29918523003.pdf>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (1a. Ed.) (p. 152). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Organizaciones* (8a. Ed.) (p. 400). Recuperada de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

García, G. A. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. (Tesis de licenciado). Universidad Rafael Landívar del Campus Central, Guatemala. Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2017). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. (13a. Ed.). (p. 335). México: Gustavo Daniel Reyes.

Recuperado de
https://www.academia.edu/38916947/Administracion_Una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz

Lozada, M. A. (2016). *La Inducción y su impacto en el Desempeño Laboral del Departamento de Canales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.* (Tesis de licenciado). Universidad Central del Ecuador facultad de ciencias psicológicas, Ecuador. Recuperada de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/6957>

Newtron, J. (2001). *Desempeño Laboral* (p. 56). Madrid: Civitas.

Reyes, N. A. (2005). *Diseño de un programa de inducción para el personal administrativo de central distribuidora S.A.* (Tesis de licenciado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperada de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1551_IN.pdf

Rázuri, L. (2017). *Propuesta de mejoras en el manual de inducción del nuevo colaborador para optimizar su pronta adaptación en Seguros Sura, Lima 2017.* (Tesis de licenciado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3391/1/2017_Razuri-Angerm%C3%BCler.pdf

Sana, M. A. (2018). *Influencia de la inducción de la gerencia de recursos humanos en el desempeño laboral de los empleados de la gerencia mina - compañía minera Antapaccay, Cusco.* (Tesis de licenciado). Universidad nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperada de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6225/risaaymv.pdf?Sequence=1&isallowed=y>

Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Empresas* (6a ed.) (p. 71). México: McGraw Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Empresas* (6a ed.) (pp. 228-229). México: McGraw Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Empresas* (6a ed.) (p. 236). México: McGraw Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>