

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS  
VICERRECTORIA ACADEMICA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Funcionabilidad de un programa de Onboarding para retener al  
personal del área de Producción Vidrios de la empresa Instalaciones  
y Servicios Macopa S.A.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN RECURSOS  
HUMANOS**

**AUTOR**

Sofía Raquel Valverde Sánchez

**TUTOR**

Mag. Kembly Alfaro Chacón

**LECTOR**

Mag. Emanuel Villaplana Arguello

SEDE ARANJUEZ

NOVIEMBRE, 2023

## Tabla de contenido

DEDICATORIA .....	13
AGRADECIMIENTO .....	14
RESUMEN .....	17
CAPÍTULO I PROBLEMA.....	18
Planteamiento del Problema.....	18
Generalidades de la Empresa .....	19
Misión .....	20
Visión .....	20
Valores.....	20
Política Integrada Sistema de Gestión Macopa.....	20
Objetivos .....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos .....	22
Justificación.....	22
Antecedentes .....	23
Artículos científicos .....	24
Tesis .....	26
Proyecciones .....	29
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	30
Talento Humano .....	30
Administración del Talento Humano .....	31
Objetivos de la Administración de Talento Humano .....	32
Importancia de la Administración de Talento Humano .....	34
Cultura Organizacional .....	34

Rotación del Personal .....	37
Clima Organizacional .....	40
Onboarding.....	41
Objetivos del Onboarding .....	43
Etapas del proceso de Onboarding .....	44
El programa de orientación .....	46
Inducción.....	48
Importancia de la retención de personal .....	51
Estrategia directiva como retención del personal .....	52
Satisfacción Laboral .....	57
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>61</b>
Enfoque .....	61
Enfoque Cuantitativo .....	61
Enfoque Cualitativo .....	64
Enfoque Mixto.....	65
Selección del Enfoque.....	65
Método de la Investigación .....	66
Alcance.....	66
Exploratorio.....	66
Descriptivo .....	66
Correlacional .....	67
Explicativo .....	67
Selección del Alcance .....	68
Diseño .....	68

Experimental .....	68
No experimental .....	68
Transeccional o transversal .....	69
Longitudinal .....	70
Selección del diseño.....	70
Fuentes de Información .....	70
Fuentes primarias.....	70
Fuentes secundarias .....	70
Variables.....	71
Proceso para la recolección y análisis de datos.....	73
Diseño de la encuesta de factores de retención del personal.....	73
Diseño de la entrevista estrategia actual de trabajo de Recursos Humanos.....	74
Diseño de la entrevista a Gerente de Recursos Humanos sobre los diferentes procesos del departamento .....	75
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	77
Factores de Retención de Personal .....	77
Satisfacción Laboral .....	96
Estrategia de trabajo.....	107
Entrevista estrategia de trabajo actual .....	117
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	129
Conclusiones .....	129
Recomendaciones .....	131
CAPÍTULO VI PROPUESTA .....	133
Reclutamiento y Selección.....	133
Primera Semana del Programa de Onboarding .....	135

Mentor.....	136
Aplicación Onboarding.....	136
Tercer mes del Onboarding.....	145
Capacitaciones Interna - LMS 365.....	146
Evaluación Final de Onboarding.....	147
La importancia de las jefaturas en el Onboarding.....	148
Checklist de Equipo de Protección y Uniformes.....	149
Tarjeta de jornadas y pago.....	150
Expediente Digital.....	152
REFERENCIAS.....	154
APÉNDICES.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

### Tablas

Tabla 1: Objetivos de la organización y objetivos organizacionales.....	31
Tabla 2: Componentes de la cultura organizacional.....	37
Tabla 3: Costos de la rotación de personal.....	39
Tabla 4: Beneficios de un programa de Onboarding para la organización y el colaborador.....	43
Tabla 5: Variables de la inducción.....	49
Tabla 6: Pautas para realizar la socialización.....	50
Tabla 7: Variables.....	71
Tabla 8: Instrumentos.....	72
Tabla 9: Preguntas de la encuesta de factores de retención del personal.....	73
Tabla 10: Preguntas entrevista estrategia actual de trabajo de Recursos Humanos.....	74

Tabla 11: Entrevista a Gerente de Recursos Humanos.....	75
Tabla 12: Comentarios de la encuesta de satisfacción laboral del departamento de Producción Vidrios 2022.....	78
Tabla 13: Respuesta número 4 de la encuesta de factores de retención del departamento de Producción Vidrios 2023.....	89
Tabla 14: Respuesta número 6 de la encuesta de factores de retención de personal del departamento de Producción Vidrios 2023.....	93
Tabla 15: Categoría de resultados de la encuesta de satisfacción laboral.....	97
Tabla 16: Encuesta Satisfacción Laboral del departamento de Producción Vidrios 2022.....	98
Tabla 17: Encuesta Satisfacción Laboral del departamento de Producción Vidrios 2023.....	100
Tabla 18: Comentarios de la encuesta de satisfacción laboral del área de Producción Vidrios del 2023.....	102
Tabla 19: Cuadro comparativo de la encuesta de satisfacción laboral 2022 y 2023 del departamento de Producción Vidrios.....	106
Tabla 20: Pasos del programa de Onboarding de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A. ....	108
Tabla 21: Guía de Inducción.....	115
Tabla 22: Respuesta número 3 entrevista estrategia de trabajo de Recursos Humanos.....	119
Tabla 23: Respuesta 4 de la entrevista de estrategias de trabajo del departamento de Recursos Humanos.....	122
Tabla 24: Respuesta 5 estrategia de trabajo de Recursos Humanos.....	123
Tabla 25: Respuesta 6 entrevista estrategia de trabajo de Recursos Humanos.....	124
Tabla 26: Indicadores de rotación de personal del departamento de Producción Vidrios 2022. .	125
Tabla 27: Indicadores de rotación de personal del departamento de Producción Vidrios del 2023.....	127
Tabla 28: Preguntas para encuesta de Reclutamiento y Selección.....	134

Tabla 29: Encuesta Final del Programa de Onboarding .....	148
---	-----

### **Figuras**

Figura 1: Iceberg de la Cultura Organizacional .....	36
Figura 2: Etapas del proceso de Onboarding .....	45
Figura 3: Diferencias entre Inducción y Onboarding .....	48
Figura 4: Pirámide de Maslow – Jerarquía de las Necesidades .....	57
Figura 5: Enfoque Cuantitativo .....	62
Figura 6: Enfoque Cualitativo .....	65
Figura 7: Muestra Auxiliares de Producción – Macopa Vidrios .....	73
Figura 8: Respuesta número 1 de la encuesta de factores de retención de personal del departamento de Producción Vidrios 2023. ....	80
Figura 9: Respuesta número 2 de la encuesta de factores de retención de personal del departamento de Producción Vidrios 2023. ....	81
Figura 10: Respuesta número 3 de la encuesta de retención de personal del departamento de Producción Vidrios 2023. ....	82
Figura 11: Respuesta número 5 de la encuesta de factores de retención del departamento de Producción Vidrios 2023. ....	92
Figura 12: Imagen de bienvenida .....	111
Figura 13: Brochure con la información de la empresa. ....	112
Figura 14: Tarjeta de Bienvenida .....	113
Figura 15: Respuesta 1 entrevista estrategia de trabajo de Recursos Humanos .....	118
Figura 16: Respuesta 2 entrevista estrategia de trabajo de Recursos Humanos .....	118
Figura 17: Gráfico indicadores de rotación de personal del departamento de Producción Vidrios 2022 .....	126
Figura 18: Gráfico de indicadores de la rotación de personal del departamento de Producción Vidrios 2023. ....	127

Figura 19: Imagen primera semana .....	135
Figura 20: Aplicación Onboarding primera parte .....	137
Figura 21: Aplicación Onboarding contactos .....	138
Figura 22: Aplicación Onboarding plataformas .....	139
Figura 23: Aplicación Onboarding Salud Ocupacional.....	141
Figura 24: Aplicación Onboarding Beneficios y Becas de Estudio .....	142
Figura 25: Aplicación Onboarding Crecimiento Interno .....	143
Figura 26: Aplicación Onboarding Comunicación Interna .....	144
Figura 27: Imagen becas de estudio .....	145
Figura 28: Checklist equipo de protección y uniformes.....	150
Figura 29: Tarjeta de jornadas y pago.....	151
Figura 30: Expediente digital.....	153

## DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis primeramente a Dios que está conmigo día tras día y me ha guiado para tomar buenas decisiones, su amor y misericordia son infinitos, a mi mamá y mi papá que son la piedra angular de mi vida, los que guían mi camino y han creído en mí siempre, a mi hermano Diego que sin él en mi vida mi historia habría sido diferente, ha sido mi inspiración para siempre dar lo mejor de mí, a mi abuela Julia por haber apoyado mis estudios sin tener la obligación de hacerlo y por creer en mí, a David y Marianela Sojo por ayudarme con mis estudios desde que era pequeña y por amarme tanto, y por ultimo pero no menos importante, a mi novio Daniel, que me ha enseñado que no se necesita toda una vida para realmente sumar en la vida de una persona, le agradezco todo el apoyo que me ha dado, gracias por amarme tanto de esa forma tan única que lo haces.

## AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por darme la bendición de tener a tantas personas que me apoyan, por darme sabiduría para vivir una vida linda y por su amor incondicional, todos mis logros son gracias a él.

Gracias a mi mamá por las noches de desvelo, por su sonrisa, por su apoyo y su amor, gracias a ella soy una mujer fuerte y sabia, ha sido mi apoyo incondicional, siempre ha creído en mí y realmente en un futuro me gustaría ser como ella, una mujer libre, feliz, independiente, llena de fe, buena hija, buena hermana, buena madre, te amo.

Al hombre de mi vida mil gracias, a mi papá, gracias por tu bondad y nobleza, por enseñarme a ser una buena persona, gracias por ser mi mejor amigo, por verme y ponerte feliz, eres el mejor papá.

A mi hermano Diego, por sus risas y sus chineos, gracias por tratarme siempre como una princesa, has sido siempre mi modelo a seguir desde pequeña, agradezco a Dios por ponerte en mi vida, por darme el privilegio de ser tu hermana, agradezco a la vida que nos ha hecho sabios para ser buenos hermanos y te agradezco por amarme, por apoyarme y por lo orgulloso que sé que estas de mí.

A David Sojo mi segundo papá, gracias por todo, por amar tanto a mi mamá, a mi hermano y a mí, por enseñarme a estudiar y a hacer un proyecto, te agradezco la paciencia y el apoyo.

A mi novio Daniel, por su amor, su cariño y su apoyo, gracias por enseñarme como se ve el amor real, por vivir esta etapa conmigo, por no dejar que me rindiera, gracias por tu paciencia y tus abrazos y gracias por decirme siempre lo valiosa que soy, te agradezco este tiempo que hemos estado juntos por querer estar conmigo todo el tiempo y por ser tan buen novio, esta tesis mi amor es un logro de los dos y tú sabes por qué lo digo, el primer logro de muchos juntos.

A mi abuela Julia, gracias por llorar cada vez que oras, lo llorona me lo pegaste, gracias por creer en mí, por amarme tanto, por tus besos y tus abrazos, eres una abuela única, increíble y una mujer que admiro.

A mi cuñada Katty, por lo linda que es conmigo, y por lo bien que cuidas a mi hermano, te amo mucho Ka, gracias por ser parte de mi familia, eres una mujer admirable.

A mi tía Paola y a mi tío Fariñas, gracias por su apoyo en el proceso de mi carrera y por ser tan especiales conmigo, los amo mucho.

A mi primo favorito Robert, gracias por ser tan lindo y especial con las mujeres de la casa, creo demasiado en usted y en que vas a lograr mucho más que yo, espero siempre poder ayudarte, gracias por apoyarme.

A mi abuelo Rafael y su esposa Mayra por enseñarme tanto de Dios cuando era pequeña, por amarme tanto y por sus cuidados.

Gracias a mis abuelos tata y mamá por amarme tanto.

Gracias a Marianela Sojo, por inspirarme a estudiar toda mi vida, desde pequeña te admiro mucho.

A mi cuñada Angie, mi suegra Ligia, mi suegro Luis por ser tan lindos conmigo y verme como parte de su familia y a mi suegra en especial, que siempre me ve como una mujer virtuosa.

Gracias a Ivannia Carvajal que nunca se ha reservado sus conocimientos, siempre me ha ayudado a desarrollar mi trabajo y mucho de lo que sé de mi carrera es gracias a ella, también te agradezco las jaladas de oreja y te admiro mucho.

A Mauricio Diaz, gracias por las risas en el trabajo y por enseñarme a hacer mis primeras planillas, eres un buen compañero.

A Mauricio Ureña, por enseñarme a trabajar en equipo y a no ser tan terca, te admiro mucho por todo lo que sabes, espero saber tanto como usted en algún momento de mi vida.

A mi jefe Victor Nuñez por darme mi primera oportunidad en Recursos Humanos, es algo muy valioso para mí y un sueño hecho realidad, también las gracias por autorizarme hacer la investigación en la empresa.

Gracias a mi tutora de tesis, la profe Kembly, es mucha la vocación de esta mujer, espero ser así en mi trabajo y gracias por todo lo que me enseñó en esta tesis.

Gracias a Macopa que me ha apoyado con la beca de estudio, eso lo voy a agradecer toda la vida.

## RESUMEN

Esta tesis se pretende explicar el concepto de Onboarding en Recursos Humanos y su funcionabilidad, tomando como eje central la retención de personal de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A., se realiza el estudio con 44 colaboradores de la empresa del departamento de Producción Vidrios, que han vivido a través de los años los cambios que ha implementado Recursos Humanos para evitar la rotación temprana de personal de la empresa, los resultados obtenidos de esta investigación se usan para investigar y responder a la hipótesis de si el Onboarding es funcional para la retención de personal de la empresa o no, todo esto se realiza desde el enfoque mixto.

## **CAPÍTULO I PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Conforme pasa el tiempo, todos los procesos administrativos, operativos y de producción van innovando en la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A. desde máquinas nuevas, aplicaciones, sistemas, procesos de calidad y hasta normas internacionales como la Norma ISO 50001:2015, nuevos clientes, nuevos proyectos de construcción, entre otros factores que abarcan la empresa. Y así como la empresa innova, también tiene un crecimiento de Talento Humano, en la actualidad cuenta con 480 colaboradores, la empresa tiene presencia en Calle Blancos con dos plantas, la primera de distribución de material Gypsum, otra con producción y distribución de Vidrios y también tiene otra planta en Puntarenas donde se fabrica acero.

Por lo mencionado anteriormente, el crecimiento que ha tenido la empresa en estos años debe de ser de interés para todos sus departamentos, en especial para Recursos Humanos, es acá donde la importancia de que los Gestores de Talento Humano mejoren sus procesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, evaluaciones, entre otros, y fortalezcan más sus competencias de gestión de equipos, escucha activa, capacidad de negociar y mejorar su experiencia del cliente interno para que este busque mayores niveles de compromiso y fidelidad con la empresa, para lograr esto el departamento de Recursos Humanos puede empezar a ocuparse en las necesidades de la empresa sin dejar de lado el bienestar de su talento humano.

Es importante que los Gestores de Talento Humano de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A. tengan un plan estratégico sobre cómo cumplir con las metas del departamento, la empresa y al mismo tiempo idear una forma de tener a su talento humano satisfecho para así retener personal de la mejor manera posible y beneficiar a la empresa con esto. Por otra parte, es necesario

que el Gestor de Talento Humano esté actualizado con lo que requiere la fuerza laboral actualmente, pues las personas actualmente buscan más que un buen salario, necesitan ser escuchados, reconocidos, tener equilibrio entre el trabajo y la vida personal, crecimiento profesional, horarios flexibles y todo lo relacionado con un salario emocional.

Este proyecto se enfoca en investigar si un programa de Onboarding en Instalaciones y Servicios Macopa es realmente funcional para retener al personal que ingresa a la empresa y que ellos se adapten bien a la cultura organizacional, esto se realiza durante el último cuatrimestre del 2023, y que el mismo departamento de Recursos Humanos a partir de un seguimiento constante pueda mejorar sus procesos para que llegue el momento donde esos colaboradores nuevos se vuelvan parte de la empresa de forma íntegra y tengan sentido de pertenencia, con el objetivo de beneficiar a la misma con un nivel de desempeño alto y lograr una retención de personal efectiva, así se genera la siguiente hipótesis:

¿Es funcional un programa de Onboarding para la retención de personal en Instalaciones y Servicios Macopa S.A.?

### **Generalidades de la Empresa**

Instalaciones y Servicios Macopa es una empresa nacional, con capital costarricense, la cual está en el mercado desde el año 1940, la empresa es muy estable y tiene tres grandes áreas, las cuales se subdividen en Macopa Gypsum, Macopa Aceros y Macopa Vidrios. Cada una de las áreas se dedican a diferentes productos y producciones, en el área de Macopa Gypsum se distribuye y vende productos como el Gypsum, pastas, tornillos, aislantes, láminas de zinc, tubería de acero, perling, entre otros.

El área de Macopa Aceros ofrece la producción y transformación de materiales de acero de

hierronegro y galvanizado, la cual algunos de sus materiales son perling, tubería, láminas de zinc, malla electrosoldada, entre otros. El área de Macopa Vidrios produce, transforma y despacha materiales de aluminio y vidrio.

### **Misión**

Ser una empresa en constante renovación, dedicada a la fabricación y distribución de productos de la mejor calidad, de acuerdo con las normas y necesidades del mercado, especializada en Sistemas Livianos, Acero, Vidrio y Aluminio para el sector de la construcción e industria.

### **Visión**

Ser la empresa líder en la fabricación y distribución en Sistemas Livianos, Acero, Vidrio y Aluminio a través de la consolidación y desarrollo de nuestros productos en el mercado industrial y de la construcción, desarrollando credibilidad y satisfacción en nuestros clientes.

### **Valores**

Excelencia, honestidad, pasión, respeto, sacrificio, solidaridad, disciplina, comunicación, y servicio al cliente.

Se realizan las actividades necesarias en nuestro trabajo diario, con el fin de que nuestros clientes obtengan el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, es importante saber que Macopa trabaja cada día por hacer respetar esos valores e inculcar a sus colaboradores a laborar bajo cada valor.

### **Política Integrada Sistema de Gestión Macopa**

Macopa es una empresa nacional que fabrica y distribuye sistemas livianos, de acero, vidrio y aluminio para el sector de la construcción e industria.

Las operaciones de la empresa se llevan a cabo cumpliendo rigurosamente con los requisitos aplicables para cada uno de los productos fabricados en nuestra empresa, así como, con un total apego al seguimiento y cumplimiento de los requisitos legales aplicables para nuestras operaciones 19 junto con los otros derivados de la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Asimismo, en Instalaciones y Servicios Macopa, S.A., es importante ser conscientes de los impactos ambientales que pueden generar las actividades, productos y servicios propios de las operaciones normales de nuestra empresa tales como el uso y consumo de energía asociados tanto a la eficiencia energética como a riesgos para la salud y seguridad de nuestros colaboradores, contratistas, visitantes y personas en las cercanías que pudieran verse afectadas por las actividades de la organización.

Dada la importancia trascendental de los elementos mencionados anteriormente, se ha diseñado un sistema de gestión basado en procesos y enfocado en la mejora continua para apoyar la dirección estratégica y el cumplimiento de los objetivos, metas y desempeño de la calidad, ambiental y energético y de la seguridad y salud en el trabajo en las distintas funciones y niveles pertinentes.

## **Objetivos**

Los objetivos que se proponen en esta investigación se usan como guía para llevar a cabo este proyecto, esto va a ayudar a no tener desvíos en la información que se suministra e identificar si un programa de Onboarding es funcional para la retención de personal en Instalaciones y Servicios Macopa S.A.

### **Objetivo general**

Determinar la funcionabilidad de un programa de Onboarding para la retención de personal del departamento de Producción Vidrios de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A, mediante la aplicación de herramientas de investigación, durante el último cuatrimestre del 2023.

### **Objetivos específicos**

- Establecer los factores que influyen en la retención de personal.
- Comparar los resultados de satisfacción de los nuevos ingresos del departamento de Producción Vidrio previo a la implementación del programa de Onboarding y posterior a esta.
- Determinar una estrategia de trabajo que promueva la retención de personal.

### **Justificación**

A principios del año 2022, en la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A., se presentaban altos índices de rotación temprana en el área de Producción Vidrios y aunque los Gestores de Recursos Humanos se esforzaban para que no fuera así, dando seguimiento a los nuevos ingresos, no había un plan estratégico para esto y lo único que se lograba era apagar incendios, por semana renunciaban hasta 3 colaboradores de esa área, es decir el reclutador debía estar realizando constantes procesos de selección y claramente se perdía dinero en uniformes, capacitación, inducción y todos los recursos en los que invierte la empresa para que el colaborador inicie sus labores, esto generaba muchos atrasos y reprocesos.

Este proyecto se realiza con el fin de investigar si un programa de Onboarding realmente funciona para retener al nuevo personal, si de alguna manera la planeación estratégica del primer día en adelante es realmente funcional para que el nuevo colaborador quiera permanecer en la empresa, ya que, cuando una persona ingresa a una organización y no se le suministran los recursos,

la información o el seguimiento necesario esta misma persona puede perder el entusiasmo y buscar todo eso en otro lugar, como se mencionaba anteriormente la fuerza laboral actual no solo busca una empresa que sea puntual en sus pagos de planilla, si no, una empresa con los suficientes recursos para atender sus necesidades básicas como persona.

Este estudio se realiza investigando cuáles son esos factores que influyen en que una persona decida si quedarse en una empresa o no, también se estudia los procesos previos a la implementación de un programa de Onboarding y posterior al mismo de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A. y se define la importancia de tener implementado un programa de bienvenida para los nuevos colaboradores, por último, se realiza algunas recomendaciones a estos programas ya implementados para hacer de este proceso algo más provechoso tanto para el Gestor de Talento Humano, como para la empresa y el colaborador y futuros colaboradores.

Al realizar este trabajo, se desea demostrar a la gerencia general, al departamento de Recursos Humanos y a los colaboradores que, si se tiene un programa funcional de Onboarding que dé seguimiento al Talento Humano desde que es candidato hasta que empieza a ser parte de la empresa, se retiene más tiempo al mismo y lo cual conlleva muchos beneficios a la empresa, tanto económicos, como productivos, como de satisfacción laboral, es decir, un Talento Humano feliz con su trabajo y la empresa.

### **Antecedentes**

Mediante la revisión de tesis y artículos científicos, se identifican algunos antecedentes de investigaciones relacionadas con el tema a tratar, los cuales tienen como objetivo, extraer información importante sobre la investigación de la funcionabilidad de un programa de Onboarding para retener al Talento Humano.

## Artículos científicos

La autora Arce (2012) afirma en su artículo de Onboarding – Sembrar la semilla de retención que:

Se afirma que durante los primeros 90 días de trabajo de un profesional se puede sembrar, por decirlo así, la semilla de la retención. Lo cual es clave para asegurar que la persona se comprometa con la organización. Incluso, varios estudios afirman que el primer año es crucial, pues el 86% de los empleados decide durante los primeros seis meses dejar o no la compañía. (p.1).

La autora se refiere a que una inducción cuando es buena y bien planeada logra dejar una huella en este colaborador, esta huella o semilla como menciona la autora es la retención, para esto la inducción debe de tener un plan estratégico de parte del Gestor de Talento Humano, en este proyecto esto es clave, pues el Onboarding trata exactamente de esto, hacer de su ingreso a la empresa un momento tan significativo para la persona para que le genere una mejor adaptación a la organización y así retenerlo y de hecho se puede hacer desde que son candidatos y lograr que quieran pertenecer a la empresa, para esto hay que planear cómo se va a hacer y hacer una guía de Onboarding y de inducción.

Según Rodríguez y Calcerrada (2020), citado por Guevara, Alcocer y Baño (2023), en la revista científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS, menciona que la percepción de acogida en temas de Onboarding es “el contacto que se establece entre los colaboradores y la organización, se detallan las actividades de introducción, así como toda la información que requieren para desarrollar su rol organizacional” (p. 595).

Y es esto lo más importante del Onboarding, saber bien de qué trata, como menciona el

autor es toda la introducción que se le va a brindar al nuevo colaborador y así van a saber cómo desarrollar su rol dentro de la organización, es decir, el Onboarding hace que ese primer día no sea solo firmar un contrato y empezar a trabajar, si no, poder brindarle al nuevo trabajador toda la información que necesita para ingresar a su puesto de trabajo, que conozca mejor la empresa y que esto lo ayude a adaptarse mejor a la organización y su cultura. Y de todas maneras recordar que el Onboarding no solo es el primer día, sino un periodo de tiempo donde se acompaña al nuevo colaborador.

Meléndez y Delgado (2020) menciona en la revista científica Multidisciplinar “que la satisfacción laboral es direccionada por el área de recursos humanos quien toma en cuenta a los colaboradores como el centro de toda organización para reconocer y motivar el desempeño laboral.” (p.11).

En el Onboarding, se busca mucho la satisfacción laboral, así que se enfoca en esto para reconocer al colaborador como parte de la organización y como el capital más valioso de la misma, por esto el programa de bienvenida se enfoca en ellos, al mismo tiempo esto ayuda a que tenga un mejor desempeño en sus labores y esto ayuda a la empresa.

Borbón, Reyes y Paredes (2021) mencionan:

La incorporación es uno de los procesos que la mayoría de las empresas cometen el error de ignorar, dejando al nuevo trabajador por cuenta de ellos mismo y de sus compañeros, para el tema de aclarar dudas, solucionar problemas e identificar los procesos y procedimientos a los cuales debe enfrentarse en su nueva labor, lo cual genera angustia, estrés y hace muy difícil la adaptación en el nuevo rol. También genera pensamientos de cambio, o deserción, lo cual deriva en un desempeño no adecuado o con avance más lento del ritmo normal que debería generar un proceso

óptimo de incorporación. Por tanto, brindar una inducción tanto de la empresa como de su puesto de trabajo es fundamental para que el nuevo colaborador alcance el éxito en el desempeño laboral.

El proceso de ingreso de una persona a una empresa puede ser muy difícil para la persona nueva en la organización, ya que cargan con la ansiedad de no conocer la empresa, no saber exactamente qué van a realizar y como lo van a realizar, piensan en cómo será el ambiente laboral, en sus jefaturas, que aunque se lo hayan explicado en las entrevistas, a la hora de hacerlo es diferente, también el hecho de llegar a una empresa y ser “el nuevo” o “la nueva” es complicado para una persona, no conoce a nadie, ingresa a trabajar el primer día y siente un cambio grande, y es por esto que un programa de Onboarding, bienvenida o incorporación a la empresa puede hacer de todas estas variables un comienzo más ameno para el nuevo miembro del equipo, quitar ansiedad, nervios y convertir todo esto en motivación, satisfacción y felicidad.

### **Tesis**

Según Flores (2020), en su tesis titulada Diseño de un Proceso de Onboarding para el personal administrativo de la Universidad de la Fuerzas Armadas Espe Sangolquil – Ecuador, menciona el objetivo del Onboarding:

El Onboarding tiene como objetivo generar un sentido de compromiso entre el trabajador y la empresa, lo cual se manifiesta solo cuando existen las condiciones adecuadas en los aspectos emocionales, físicos, intelectuales a fin de desarrollar sus actividades de manera efectiva (Flores, 2020, p. 14)

La autora hace una explicación resumida de lo que se puede lograr con un programa de Onboarding, lo cual es un compromiso entre la empresa y el nuevo colaborador, esto genera que el

trabajador desarrolle sus habilidades en el trabajo y cumpla con este de una manera efectiva y así se reduce la rotación temprana de personal.

Según Rosas (2015), en su tesis titulada Propuesta de Implementación del Proceso de Onboarding como Apoyo a la Gestión del Talento Humano, concluye con lo siguiente:

El proceso de Onboarding acelera el proceso de adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, es hacerlo más eficiente en un corto tiempo, ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo. El programa de Onboarding tiene más éxito cuando está alineado con los objetivos estratégicos de la Institución, como para incrementar la retención, o se requiere cubrir carencias en determinadas capacidades (Rosas, 2015, p. 43)

La autora de esta tesis concluye con que un programa de Onboarding es funcional para que el nuevo miembro de equipo se adapte a la empresa de forma rápida y se sienta parte de la misma, afirma que se puede hacer en un corto tiempo y esto se puede lograr con el seguimiento de Recursos Humanos, es decir, que, si vale la pena crear un programa de bienvenida para la integración de un nuevo compañero y, por último, la autora explica que este programa puede aumentar la retención de personal.

En la tesis de la autora Bautista (2018), titulada Onboarding como Estrategia para una Adecuada Integración de los Colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología se resaltan los siguientes resultados:

En esta categoría, se buscó conocer la importancia del proceso de inducción cuando ingresan nuevos profesionales a la organización y el conocimiento que se genera en esta etapa, se puede observar que el 100% del personal considera muy beneficioso

recibir un programa de entrenamiento formal al ingresar a la organización, cabe resaltar que la inducción no solo es para recibir y orientar a un nuevo ingreso, también es el primer contacto que este tiene con la empresa y se debe aprovechar este primer acercamiento para fomentar el desarrollo laboral del individuo dentro de ella. La primera impresión es fundamental en el desarrollo laboral del individuo dentro de la organización. Así mismo esta actividad puede ayudar al colaborador a introducirse en la cultura de la organización, a la unidad de trabajo, lo ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inicia un nuevo trabajo, proporciona información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores. (Bautista, 2018, p. 40)

Con lo anterior, se puede observar que en la encuesta que realiza la autora el 100% de su muestra estaba de acuerdo con un programa de inducción o entrenamiento, el cual no es lo mismo que el Onboarding; sin embargo, si es un complemento de este, ya que ayuda a orientar al nuevo miembro de equipo y lo ayuda también a reducir la ansiedad del primer día.

Gonell (2022), en su tesis titulada Onboarding como Estrategia para una Adecuada Integración de los Empleados de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, concluye con lo siguiente:

Finalmente se concluye en base al Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los empleados de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, que este proceso de integración del personal es un excelente método para lograr que el nuevo empleado se integre de manera efectiva en una empresa, aportando de manera positiva para que la misma logre alcanzar sus objetivos organizacionales; sin embargo, se deben llevar a cabo todas las etapas que sugiere este método, para que

el mismo pueda surgir efectos positivos tanto para el personal como para la empresa mediante el cual se pueden llegar a reducir la rotación de personal y lograr la retención de un talento comprometido con la institución. (Gonell, 2022, p.p. 60-61)

El autor menciona que el Onboarding si funciona para integrar al nuevo miembro de equipo, sin embargo, esto solo se puede lograr si se cumplen todos los procesos que tenga el programa de Onboarding, es decir, si el departamento de Recursos Humanos realmente cumple con el seguimiento a este nuevo colaborador y si esto se logra cumplir si se puede llegar a reducir la rotación de personal y lograr una retención del Talento Humanos con un buen desempeño laboral.

### **Proyecciones**

En este apartado se van a mostrar las proyecciones para realizar esta investigación, se va a mostrar cómo se va a alcanzar cada objetivo planteado saber si un programa de Onboarding es funcional para retener al Talento Humano del área de Producción Vidrios de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A.

1. Se logra investigar sobre los diferentes factores que pueden influir a la retención del personal.
2. Se hace una comparación previa a la implementación del programa Onboarding y posterior a esta en la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A.
3. Se conoce la estrategia de trabajo que permita a la empresa la retención de personal del área de Producción Vidrios.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado, se muestran los diferentes conceptos que están relacionados con el tema de la tesis, para esto se va a realizar una investigación y se va a explicar las diferentes teorías de la investigación.

### **Talento Humano**

El término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos.

En las organizaciones, la pérdida de capital, equipos, maquinarias tiene solución como la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo para recuperar esos recursos en caso de daño o pérdida; pero, cuando existe la fuga del talento humano, estas vías de solución no son posibles de adoptar, ya que compensar la pérdida de un capital humano realmente requiere de esfuerzo y dinero. El tener la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. Por ello se considera al talento humano como el capital más importante para las organizaciones; por tanto, debe existir una correcta administración de este (Vallejo, 2016, p.15).

Al ser el Talento Humano lo más vital de una organización, es importante que el Gestor de Talento Humano sepa cómo administrarlo, para esto, debe de tener estrategias para retener a su Talento Humano, ya que una pérdida de este es un reproceso grande para la empresa, Vallejos

detalla bien el significado de este Talento Humano y la diferencia entre Recurso Humano, en el siguiente apartado se va a explicar sobre cómo administrar este Talento Humano.

### **Administración del Talento Humano**

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones (Vallejo, 2016, p.17).

En la **Tabla 1** se puede observar los objetivos de la organización y los objetivos individuales.

**Tabla 1**

Objetivos de la organización y objetivos organizacionales

Objetivos de la organización	Objetivos individuales
Supervivencia	Mejor salario
Crecimiento sostenido	Mejor prestación
Rentabilidad	Estabilidad de empleo
Productividad	Seguridad en el trabajo
Calidad de los productos/servicios	Calidad de vida en el trabajo
Reducción de costos	Satisfacción en el trabajo
Participación en el mercado	Consideración y respeto
Nuevos mercados	Oportunidades de crecimiento
Nuevos clientes	Libertad de trabajo
Competitividad	Liderazgo laboral
Imagen en el mercado	Sentido de pertenencia

Fuente: Vallejo (2016)

Se puede decir con lo explicado por el autor, que la administración del Talento Humano va a depender tanto de los objetivos organizacionales como los de cada colaborador, ya que, por ejemplo, si el departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo retener personal, el mismo debe tener salarios competitivos, salario emocional y estos dos factores son objetivos de los colaboradores.

### **Objetivos de la Administración de Talento Humano**

Para el Gestor de Talento Humano debe haber objetivos claros sobre la administración del Talento Humano, estos deben beneficiar tanto a la empresa como a los colaboradores, el autor explica cuáles son estos objetivos.

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Se refiere al cumplimiento de los mismos.
2. Proporcionar competitividad a la organización. Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- 4.- Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.

6. Administrar y generar cambios. Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

7. Mantener políticas éticas y de transparencia. Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.

8. Sinergia. Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.

9. Diseñar el trabajo individual y en equipo. El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorado las condiciones de vida dentro de la organización.

10. Recompensar a los talentos. Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.

11. Evaluar su desempeño. La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización. (Vallejo, 2016, p.p. 19-21)

### **Importancia de la Administración de Talento Humano**

A Recursos Humanos, le deben de importar la satisfacción de su Talento Humano, ya que así estos van a tener un mejor rendimiento y desempeño laboral, para esto es importante que se detecten a tiempo deficiencias en la empresa, en los departamentos o en las jefaturas, es decir que, los Gestores de Talento Humano deben de tener contacto directo con los colaboradores, para así darse cuenta de las cosas que están pasando en la empresa, una forma de ver las necesidades de las personas es realizando una encuesta de clima organizacional y de ahí poder mejorar, como lo explica el autor, es importante tomar acción sobre la satisfacción laboral de los miembros de equipos de las empresas.

Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos. (Vallejo, 2016, p.21).

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la base de toda empresa, en ella se ven reflejadas todo lo que tiene que ver con su forma de operar, y todo lo que los caracteriza, los colaboradores de la empresa

si se adaptan bien a la cultura organizacional van a actuar de acuerdo a ella, es decir, si los procedimientos de una empresa están estandarizados, los colaboradores trabajan en orden, si parte de la cultura de una empresa es las entregas rápidas a los clientes, los trabajadores de la organización van a tener por cultura el trabajar bajo presión y a percibir los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa, el autor explica sobre eso.

Es el estudio de las organizaciones, su forma de vida en aspectos como: sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, rutinas, procedimientos, etc. Todas las personas somos parte de una cultura; por tanto, muchas veces tendemos a juzgar a otras culturas a partir de nuestras creencias, de nuestra cultura. (Vallejo, 2016, p.61).

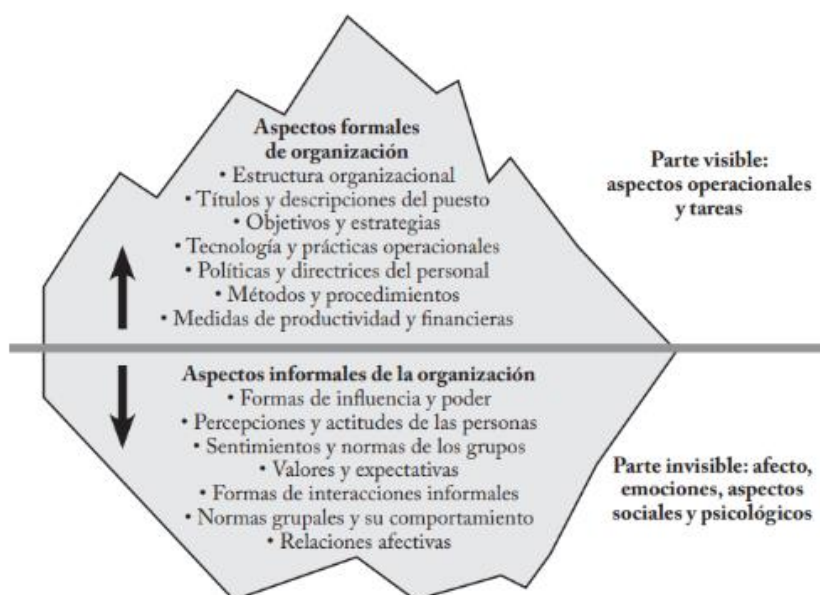
La cultura es como un iceberg, porque solo se ve una fracción pequeña sobre el agua; la parte más grande está oculta. De igual forma, la cultura organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas, las directrices, los métodos, los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional, la tecnología, etc.; sin embargo, se ocultan aspectos informales como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, normas grupales, etc. Los aspectos que están ocultos dentro de la organización son más difíciles de comprender y de interpretar, así como cambiar y transformar. (Vallejo, 2016, p.62).

En la **Figura 1** se va a poder ver el iceberg de la cultura organizacional, donde se van a observar los aspectos más visibles de una organización y, por otra parte, los menos visibles, se debe tener en cuenta que estos aspectos tanto los visibles y los no visibles van a dar un panorama claro de la empresa, ya sea para los clientes, los mismos colaboradores y los nuevos ingresos de personal, al final la primera impresión de una persona hacía la empresa va a ser los aspectos más visibles de

su cultura organizacional, pero lo que lo va a hacer conocer más a profundidad la organización va a ser la punta final del iceberg.

**Figura 1**

**Iceberg de la Cultura Organizacional**



Fuente: Vallejo (2016)

Con lo anterior, el autor, se refiere que las partes más visibles del Iceberg siempre van a ser aspectos más generales de la empresa, como los productos que vende o los servicios que brinda a los clientes, los comportamientos de sus colaboradores, es decir, como visten, hablan, actúan, lo que les interesa y lo que no, entre otras cosas, también va a ser muy visible los procesos y sistemas que utilizan para trabajar todos los días, las políticas de la empresa y sus objetivos y metas.

Por otra parte, está el lado del Iceberg que no se visualiza bien de primera entrada, como los valores y expectativas de los miembros de la empresa y de la misma organización, las amistades

dentro de la institución o relaciones afectivas, como lo menciona Vallejo, es toda la parte emocional y psicológica de los miembros de la empresa, en la

**Tabla 2** se puede observar como el autor lo explica.

**Tabla 2**

Componentes de la cultura organizacional

<p><b>ARTEFACTOS:</b> cosas que se ven, escuchan y sienten cuando se encuentra en la organización. Incluye productos/servicios y pautas de comportamiento de sus miembros, desde cómo visten las personas, cómo hablan, qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellos. Los artefactos son cosas y eventos que nos indican en forma visual y auditiva la cultura de la organización. <i>Ejemplos de artefactos:</i> símbolos, historias, héroes, lemas y ceremonias anuales, sus protocolos, etc.</p>	<p><b>Estructura y procesos organizacionales visibles</b> (son fáciles de describir y cambiar)</p>
<p><b>VALORES COMPARATIVOS:</b> son valores relevantes que adquiere importancia en las personas, razones por las que “hacen lo que hacen”. <i>Ejemplo de valores:</i> la seguridad (Dupont), la calidad (Toyota), el servicio (Dell Computer), la innovación (3M), etc.</p>	<p><b>Filosofías, estrategias y objetivos</b> (justificaciones compartidas)</p>
<p><b>SUPUESTOS BÁSICOS:</b> son creencias inconscientes, las percepciones, sentimientos y supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura de hacer las cosas en determinada forma, muchas veces se adoptan supuestos que no están escritos ni emitidos.</p>	<p><b>Creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos.</b> (valores y acciones)</p>

Fuente: Vallejo (2016)

### Rotación del Personal

La rotación del personal o *turnover* es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es el flujo de entradas

y salidas de personas en una organización; las entradas compensan las salidas de personas. A cada separación casi siempre corresponde una contratación de un sustituto para reemplazarlo. Esto significa que el flujo de salidas puede ser por separaciones, despidos y jubilaciones, y se compensa con el flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas. La separación es cuando una persona deja de ser miembro de una organización. Existen dos tipos de separación:

- Separación por iniciativa del empleado: renuncia.
- Separación por iniciativa de la organización: despido.
- Separación por iniciativa del empleado. Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones:
  - La insatisfacción del empleado con el trabajo.
  - El número de alternativas atractivas que hay fuera de la organización en el mercado.

Separación por iniciativa de la organización. Es cuando la organización decide separar a los empleados para sustituirlos con otros más adecuados sobre la base de sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido a los colaboradores. (Vallejo, 2016, p.p. 44-45)

La rotación de personal cuando es por iniciativa de la organización es igual de perjudicial a cuando es por iniciativa del colaborador, ya que una u otra recargan de trabajo a los colaboradores

que permanecen en la empresa, incrementa los costos de rotación de personal, del proceso de reclutamiento y selección y de la curva de aprendizaje de la nueva persona que va a ingresar. La rotación desde cualquier punto de vista no va a ser beneficiosa para ninguna organización, sin embargo, a veces es necesario sacar al Talento Humano que no está haciendo bien su trabajo o tiene un rendimiento bajo, es importante tomar medidas antes, como un plan de acción para un colaborador que bajó el rendimiento, pero si aun así no mejora, el despido es la opción, ya que este trabajador igual está incrementando otros costos a la empresa, como los errores, quejas por parte de clientes, baja productividad, entre otros, así que las jefaturas y Recursos Humanos deben de tomar la decisión a tiempo, a veces es mejor el costo por la rotación de personal, que los costos por malos desempeño laboral o crear una mala reputación ante los clientes por un colaborador que no quiere estar en la empresa y realiza las cosas de mala manera.

En la **Tabla 3** se muestran los costos de reposición debido a la rotación de personal.

**Tabla 3**

Costos de la rotación de personal

Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de formación	Costos de separación
Proceso de reclutamiento	Entrevistas de selección	Programas de integración	Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo. Vacaciones, proporcionales, aguinaldos, etc.
Anuncio publicitario	Aplicación de pruebas y calificación	Inducción	Pago de prestaciones
Atención a candidatos	Aplicaciones de test	Costos directos de la formación	Entrevista de separación
Tiempo de los reclutadores	Tiempo de los seleccionadores	Tiempo de los instructores	Costo de recolocación ( <i>outplacement</i> )
Estudios de mercado	Verificación de referencias	Baja productividad durante la formación	Puesto vacante hasta encontrar sustituto
Elaboración y costo de procesamiento	Exámenes médicos y de laboratorio	Elaboración de programas de capacitación	Tiempo en la formación al sustituto

Fuente: Vallejo (2016)

## **Clima Organizacional**

El Clima Organizacional se define como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada. (Lourdes, A, Torres, J, 2018, p. 202)

Como lo mencionan las autoras en la revista Cubana de Enfermería, el Clima Organizacional va a depender de la percepción que tengan cada uno de los miembros de la empresa y estas percepciones van a influir en su comportamiento y en las actividades de la empresa, en el siguiente párrafo se explican las características del Clima Organizacional.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, y determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio. (Lourdes, A, Torres, J, 2018, p. 203)

Los factores que afectan el Clima Organizacional de una empresa pueden ser muchos, desde las jefaturas, hasta los clientes, por esto depende de las situaciones que viva el colaborador va a tener una perspectiva buena o mala de la empresa, así que las autoras explican lo siguiente con respecto a un buen o mal Clima Organizacional.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que como ya

expresamos los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etcétera. (Lourdes, A, Torres, J, 2018, p. 203)

## **Onboarding**

El Onboarding es una práctica que busca acelerar la etapa de incorporación del capital humano a la organización y, por ende, permite que el nuevo colaborador obtenga más que la habitual inducción, si no, que pueda tener una orientación con el fin de ayudarlo a adaptarse y adentrarse mejor a la cultura empresarial, así lo explica Rosas en su tesis:

Onboarding, se refiere al proceso por el cual una persona se “siente a bordo del barco”; El “Onboarding” lo que hace es justamente acelerar el proceso de adaptación e integración de esa nueva persona a la organización: lo hace ser más eficiente en más corto tiempo. (Rosas, 2015, p. 18)

Y, por otra parte, Rosas menciona que estos programas de Onboarding son “técnicas de socialización”, las cuales afirma que dan resultados positivos y es que sin duda alguna, el que un colaborador nuevo pueda recibir seguimiento de parte Recursos Humanos desde que es candidato hasta que ingresa a la empresa y no solo tener contacto con los Gestores de Talento Humano el primer día, también recibir apoyo de su jefatura desde para desarrollar su puesto de trabajo e ingresar a una empresa que parte de su cultura organizacional sea la buena integración de los nuevos compañeros, hace una diferencia enorme en como esta persona se pueda sentir con la empresa.

A la hora de que un nuevo colaborador reciba todo esto desde su primer día, luego se dé

cuenta que no solo se le trata así por ser su bienvenida, sino, que el seguimiento sigue a su lado, este trabajador va a estar satisfecho con la empresa, va a tener un buen desempeño laboral y va ser comprometido con la misma. Así lo explica Rosas en su tesis:

La investigación ha demostrado que estas técnicas de socialización conducen a resultados positivos para los nuevos empleados como una mayor satisfacción en el trabajo, mejor desempeño, mayor compromiso con la organización, y la reducción del estrés. Estos resultados son particularmente importantes para una organización en busca de mantener una ventaja competitiva en una fuerza de trabajo cada vez más móvil y globalizado. (Rosas, 2015, p. 19)

En la

**Tabla 4** siguiente se observan los beneficios que trae tener un programa de Onboarding, no solo para el colaborador, sino también para la empresa, porque aunque sea el colaborador el que va a recibir este programa, la empresa también se puede beneficiar de esto y bajar costos en diferentes áreas como rotación de personal, por otra parte, se puede decir que con este programa la organización puede dar un valor agregado a su Talento Humano, lo cual es muy bien visto por las personas que no trabajan en la empresa y van a querer unirse a esto una vez que lo sepan, va a ser como una referencia.

Es por esto que tener un programa de Onboarding bien estructurado puede generar mucha satisfacción y buenos resultados a las dos partes, y eso es lo realmente importante, que tanto el colaborador como la empresa estén bien para ir sobre una misma línea.

**Tabla 4**

Beneficios de un programa de Onboarding para la organización y el colaborador

Organización	Colaborador
Incrementa la productividad	Permite un arranque con impacto en la organización, reduciendo la curva de aprendizaje
Incrementa la capacidad de retener talento	Reduce la ansiedad
Reduce la rotación en los primeros meses del colaborador	Busca el compromiso y la generación de valor en una etapa temprana
Permite involucrar al área de trabajo en la integración de nuevos colaboradores	Permite establece relaciones estratégicas

Fuente: Rosas (2015)

### Objetivos del Onboarding

Para implementar un programa de Onboarding en una empresa, hay que saber primero cuales son los objetivos de este, aparte el Gestor de Talento Humanos debe de saber si se puede cumplir con estos objetivos y si van alineados a los objetivos empresariales, según Flores en su tesis los objetivos del Onboarding son los siguientes:

Teniendo como objetivo crear compromiso en el nuevo trabajador frente a la empresa, se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Contribuye a la formación del trabajador
- Genera una experiencia agradable
- Disminuye la deserción laboral
- Facilita el aprendizaje de la cultura organizacional

- Crea vínculos entre los integrantes de la empresa (Flores, 2020, p. 14)

El Onboarding, para el colaborador, tiene como objetivos el inspirar al nuevo miembro de equipo para confirmar la propuesta de valor que se hizo con el programa de Onboarding, orientar a la persona en la organización, procedimientos, equipos, tecnología, habilitar al nuevo colaborador para el éxito y la productividad en sus funciones e integrar a este trabajador a su nuevo equipo de trabajo lo más pronto posible, para que el mismo se sienta cómodo, algunos de estos objetivos se mencionan en el apartado siguiente sobre las etapas del Onboarding.

### **Etapas del proceso de Onboarding**

1. Preparación: Antes del primer día del empleado, un mes de anticipación es lo ideal, durante el cual se realizan actividades, para que se aclimate a la cultura, a las políticas y procedimientos de la institución.
2. Orientación: Primer día, darle la Bienvenida a su nuevo entorno de trabajo, proporcionarle “orientación” para que alcance autonomía personal y madurez social.
3. Integración: Adquirir las capacidades que le permitan participar como un miembro efectivo de la organización, a través de la transmisión de la cultura organizacional.
4. Compromiso: Proporcionar información y capacitación necesaria para que el empleado se identifique y este satisfecho con la institución, con sus metas y las de la organización.
5. Seguimiento: Durante todas las fases del proceso para seguir el desarrollo del empleado en la institución, preguntando a todos los actores involucrados. (Rosas, 2015, p.p. 27-28).

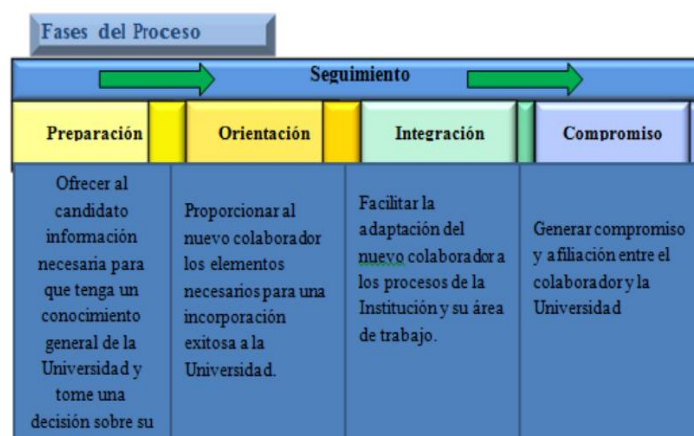
Como dice la autora en su tesis, todo proceso de Onboarding tiene sus etapas y es importante saber estas etapas para iniciar con un programa, como primer punto ella recalca la preparación, la cual depende del tipo de empresa se puede tomar o no, y si no se toma en cuenta este punto sería bueno reforzarlo con la orientación, la cual es fundamental para este programa, ya que sin una orientación desde el primer día el nuevo miembro de equipo puede que no se sienta parte del mismo y para esto también se necesita la integración donde es importante enseñarle al nuevo colaborador la cultura organizacional de la empresa.

Por otra parte, al tener un programa de Onboarding el departamento de Recursos Humanos y las otras áreas de la empresa deben tener compromiso con este programa, donde el Gestor de Recursos Humanos cree todo un plan de formación para esa persona y los otros miembros de equipo le enseñen de la mejor manera, esto da como resultado un colaborador enfocado en las metas de la empresa. Y por supuesto para terminar el Gestor de Recursos Humanos debe de dar seguimiento a este nuevo colaborador, debe de hacer evaluaciones que indique si el colaborador se está adaptando bien a su puesto de trabajo y a la empresa.

En la **Figura 2** se puede observar un resumen de estas etapas

### **Figura 2**

Etapas del proceso de Onboarding



Fuente: Rosas (2015)

### El programa de orientación

El programa de orientación o de inducción como se le llama en Instalaciones y Servicios Macopa S.A. es una guía de capacitaciones que debe de llevar el primer ingreso para que conozca bien los productos de la empresa, los procesos y tenga conocimiento claro de cuál es su función en la empresa, cuando este programa de orientación o inducción un colaborador no lo lleva, primero puede significar reprocesos para la empresa, ya que se va a equivocar en sus actividades y se le va a tener que explicar cómo hacer, es decir, mejor hacerlo bien una vez para no hacerlo dos, sin embargo, esto no significa que no se le pueda explicar varias veces, eso sí, es parte de la curva de aprendizaje de cada quien, es el hecho de haberse equivocado por no haber explicado desde el inicio, es muy diferente.

Vallejo en su libro menciona los objetivos que cumple tener un programa de orientación o inducción:

- Proporciona orientación a las personas en cuanto a la cultura organizacional, el cargo que se va a ocupar y expectativas del trabajo. El programa de orientación cumple los siguientes objetivos:

- Reducir la ansiedad de las personas. La ansiedad se genera por el temor de fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal y surge de la incertidumbre de no conocer su trabajo. Esto disminuye cuando se orienta adecuadamente al nuevo colaborador.
- Reducir la rotación. La rotación es mayor durante el período inicial del trabajo; muchas veces el nuevo trabajador se siente ineficiente, no deseado o no necesitado.
- Ahorrar tiempo. Cuando el colaborador no recibe bien las orientaciones de su trabajo, pierde más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y sus compañeros, siendo importante una correcta orientación para que el trabajador sea eficiente.
- Sentido de pertinencia. Tener libertad de expresión, sentir que le escuchan, ser parte del cambio, crear participación, compromiso y responsabilidad. (Vallejo, 2016, p. 68).

Sin embargo, aunque la inducción sea necesaria para todo nuevo colaborador, para orientarlo y prepararlo a su puesto de trabajo y ayudarlos a que no tengan tanta ansiedad el primer día, retener más al personal y que se sientan parte de la empresa, ahorrar tiempo en reprocesos por no explicar bien desde el inicio y generar ese sentido de pertinencia, el Onboarding es diferente, así que no se puede decir que si la empresa da una inducción ya tiene un programa de Onboarding establecido, los dos son necesarios y se pueden complementar pero no se puede confundir sus significados, para esto el autor Vallejo detalla estas diferencias entre Onboarding e Inducción, se puede observar esta comparación en la

### **Figura 3**

Vallejo en la

**Figura 3** menciona que la inducción puede ser de un día, sin embargo, es mejor que esta inducción sea de una semana y tener en cuenta que entre mayor sea el nivel jerárquico del puesto abarque más procesos de la empresa en su inducción, esto se menciona porque en un solo día no da tiempo de realmente conocer los procesos de la empresa y la empresa en general, en esta inducción los mismos trabajadores de la empresa ayudaran al nuevo ingreso a recibir las capacitaciones, es decir, ellos serán los capacitadores de los trabajadores nuevos, y así se utiliza este recurso.

### **Figura 3**

Diferencias entre Inducción y Onboarding

<b>Inducción</b>	<b><i>Onboarding</i></b>
Brinda información al nuevo colaborador	Proceso de integración mucho más complejo
Corta duración, generalmente es de 1 día.	Larga duración, abarca el primer año dentro de la organización.
Tiene un carácter unidireccional; es decir de la organización hacia el colaborador	El <i>Onboarding</i> debería ser bidireccional; que se basa en la interacción constante entre los empleados y la empresa.
Está orientada sobre la misión y políticas de la organización.	Promueve una mejor comprensión e involucramiento del colaborador con la cultura, misión y metas del puesto.
Se enfoca en la revisión del	Busca fomentar un sentimiento de pertenencia,

Fuente: Vallejo (2016)

### **Inducción**

Según Vallejo, la inducción para integrar al nuevo miembro de equipo debe de contener las siguientes variables, para que este pueda conocer bien la empresa, sus procesos y al mismo tiempo a sus compañeros de equipo, en la

**Tabla 5** se puede ver estas variables.

**Tabla 5**

Variables de la inducción

<p><b>Socialización organizacional:</b> es la integración a la organización de los nuevos integrantes. La socialización pretende crear de inmediato un ambiente de trabajo favorable y receptivo en la fase inicial del empleo. Como se dice, es romper el hielo, para una acertada comunicación y ambiente.</p>
<p><b>Proceso de selección:</b> la socialización se inicia en la entrevista de selección; el candidato empieza a conocer el futuro de ambiente de trabajo y la cultura que predomina en la organización. Ejemplo: actividades que se realiza, desafíos, recompensas futuras, conoce al gerente, el estilo de administración que existe, etc.</p>
<p><b>Contenido del puesto:</b> el colaborador debe recibir tareas al inicio de su gestión; estas deben ir de las simples a las más complejas en el transcurso del tiempo, incluso objetivos desafiantes.</p>
<p><b>El supervisor como tutor:</b> el nuevo colaborador, tiene un tutor encargado de integrarle, orientarle y darle información de la organización.</p>
<p><b>Equipo de trabajo:</b> la integración de nuevo integrante en un equipo de trabajo, en un ambiente de armonía y colaboración.</p>
<p><b>Programa de integración:</b> es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización para familiarizar el lenguaje de la organización. También se conoce como programa de inducción, es el método para adoctrinar a los nuevos participantes las prácticas de la organización.</p>

Fuente: Vallejo (2016)

Se logra ver que es importante en este proceso de ingreso del nuevo colaborador que todas las partes de la empresa estén presentes, tanto la jefatura, como sus compañeros, como Recursos Humanos desde el proceso de reclutamiento y selección hasta que este ingresa a la empresa, por otra parte, el autor indica cuales son los puntos clave para la buena socialización de la persona a la hora de ingresa a la empresa, en la

**Tabla 6** se puede observar.

**Tabla 6**

Pautas para realizar la socialización

<b>Asuntos organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La misión, visión y objetivos organizativos</li> <li>• Las políticas y directrices de la organización</li> <li>• La estructura organizacional</li> <li>• Productos y servicios de la organización</li> <li>• Reglas y procedimientos internos</li> <li>• Procedimientos de seguridad en el trabajo</li> <li>• Distribución física de las instalaciones que utilizará</li> </ul>
<b>Beneficios ofrecidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios de trabajo, de descanso y para comer</li> <li>• Días de pagos y anticipos salariales</li> <li>• Programas de prestaciones sociales que ofrece la organización</li> </ul>
<b>Relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación con superiores y compañeros de trabajo</li> </ul>
<b>Deberes del nuevo colaborador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades básicas</li> <li>• Visión general del puesto</li> <li>• Tareas</li> <li>• Objetivos del puesto</li> <li>• Metas y resultados que se deben alcanzar</li> </ul>

Fuente: Vallejo (2016)

Estas pautas mencionadas por el autor son una guía para crear un programa de bienvenida para los nuevos colaboradores, donde tengan la oportunidad de relacionarse con todas las áreas que deban de hacerlo, que sepan bien cuáles son sus funciones y deberes en la empresa, conozcan los beneficios que ofrece la empresa y los aspectos generales de la organización.

### **Seguimiento**

Es un proceso aplicado por el jefe inmediato y el mentor. Su ejecución provoca que el nuevo trabajador se motive para realizar mejor sus actividades y asumen

compromisos y riesgos, lo cual directamente contribuye al mejoramiento de la socialización y comunicación en la empresa. (Flores, 2020, p.p. 17)

El seguimiento en los programas de Onboarding lo tienen que brindar tres partes, el departamento de Recursos Humanos como parte fundamental para todo proceso, es el que puede ver que todo vaya marchando bien y darle los instrumentos y recursos básicos al nuevo colaborador, su jefatura o supervisor, el cual debe de tener un liderazgo y una comunicación asertiva y estar atento de su nuevo colaborador y, en este caso, Flores en sus tesis menciona un mentor, el cual es opcional y se trata de un colaborador más experimentado que le puede enseñar a aprender sobre los procesos y productos de la empresa.

### **Importancia de la retención de personal**

Esta investigación se centra en la retención del personal por medio de un programa de Onboarding y para esto hay que saber la importancia de retener personal y porque esto es tan valioso para la empresa, no solo en lo económico, también en tiempo.

Si un talento clave se va, sin duda, la organización va a tambalear, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso. Si esta persona generaba rentabilidad y hacía que el negocio fluyera, su ausencia, sin duda, va a dificultar a la empresa en sus objetivos de rentabilidad. Es por eso por lo que se deben tener identificados. (Prieto, 2013, p. 38)

Como menciona Prieto en su tesis, si el Talento Humano genera rentabilidad para la empresa y se retira de la misma, esto va a ser difícil de reponer a futuro para la organización, partiendo de los costos que implica que una persona renuncie y contratar a otra, aparte que el proceso de contratación no es inmediato y también es volverle a enseñar todo a una persona nueva,

es decir que el aprendizaje que ya tenía el anterior colaborador simplemente ya no existe y se requiere de una nueva curva de aprendizaje, es decir, tiempo.

### **Estrategia directiva como retención del personal**

Retener a los empleados mejor considerados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo. Debe ser lo suficientemente flexible para incluir los diferentes tipos de incentivos para reconocer el valor estratégico de los recursos clave de la empresa, considerando que no se debe menospreciar el buen desempeño de otros. Los responsables de las áreas de gestión del talento pueden actuar como una fuerza de equilibrio, ayudando a los gerentes de línea a entender los impactos del mercado y del entorno laboral y cómo pueden minimizar sus vulnerabilidades. No existe una sola estrategia de retención de capital humano, pero las empresas pueden mejorar y ser más proactivas en ella. Para ello, se requieren grandes líderes. Tenemos en consecuencia, que la estrategia directiva para retener a los mejores debe orientarse a:

- Contar con procesos integrales para identificar los empleados claves en la empresa. Hay que definir un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Una base de datos centralizada y organizada donde, por un lado, se registren los aportes y logros más importantes de las personas a la organización.
- Una excelente visión para seleccionar los nuevos empleados. Se necesita pensar muy bien a quién contratar y cómo se va a ajustar con la organización y su

cultura. Los aspectos del futuro de una organización son impredecibles, por esto, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

- Generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la organización. Se recomienda implementar un proceso detallado de marketing interno desde el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio.
- Planear estrategias de retención diferentes a los referentes económicos. Generalmente las compañías exitosas ofrecen incentivos variables, bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas, e inclusive opciones de acciones (a nivel internacional), pero, asimismo, crear y/o fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención. Asimismo, las oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional necesitan ser diseñados a la medida para que tengan éxito
- Desarrollar controles que nos permitan detectar problemas potenciales relacionados con la retención. Se deben estructurar encuestas (por ejemplo, de clima organizacional), analizarlas de manera que se permita identificar problemas que se estén gestando a nivel de retención. Hay que detectar porqué se van los empleados clave. (Prieto, 2013, pp. 39-1).

Y así como menciona Prieto en su tesis, una buena forma de retener al personal es con

estrategias directivas, las cuales se relacionan muy bien con un programa de Onboarding, ya que el mismo genera sentido de pertenencia, detecta problemas organizacionales por medio de encuestas o evaluaciones, reconoce al colaborador, ya sea con incentivos o retroalimentaciones, entre otras, con todo esto se puede desarrollar la motivación de un colaborador para esto hay que entender que es la motivación, según Chiavenato (2001) en su libro Proceso Administrativo la define como:

En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición (o conocimiento) representa lo que las personas saben respecto de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición: por lo que siente, piensa y cree. (Chiavenato, 2001, p. 301)

Y aunque el concepto de motivación ya esté claro, hay que saber que existen dos tipos de motivación, el motivador intrínseco y extrínseco, para lo que es el programa de Onboarding se ven reflejados los dos motivadores.

Los motivadores intrínsecos son gratificaciones internas que una persona siente cuando realiza un trabajo, de manera que hay una conexión directa y a menudo inmediata entre el trabajo y las recompensas. En este caso, los empleados están

motivados por sí mismos. Los motivadores extrínsecos son gratificaciones externas que ocurren fuera de la naturaleza del trabajo, sin una satisfacción directa en el momento en que se realizan las labores. Ejemplos de ellos son los planes de jubilación, seguros de salud y vacaciones. Aunque los empleados aprecian estos aspectos, no son motivadores eficaces. (Newstrom, 2007, p.p. 114)

Estos dos tipos de motivadores se pueden ver en un programa de Onboarding, por ejemplo, si a los primeros tres meses el colaborador pasa su evaluación de periodo de prueba con una calificación mayor a 90 se le da un incentivo como parte de una felicitación y de la bienvenida en sí, esto sería un motivador intrínseco.

Para entender un poco más este tema de la motivación, se debe de tener presente la jerarquía de las necesidades impuesta por Maslow, la cual es explicada en la siguiente Pirámide de Maslow en la siguiente

**Figura 4**, recordando así que parte de tener a un colaborador motivado es conocer sus necesidades y el autor Newstrom lo explica muy bien.

Las necesidades humanas son:

- Necesidades fisiológicas: necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades tienen que ver con la

supervivencia del individuo y de la especie, y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

- Necesidades de seguridad: llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.
- Necesidades sociales: relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupos están relacionadas con este tipo de necesidades.
- Necesidades de estima: relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, auto aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.
- Necesidades de autorrealización: relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa mediante el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento. (Newstrom, 2007, p.p. 304 - 305)

**Figura 4**

Pirámide de Maslow – Jerarquía de las Necesidades



Fuente: Newstrom (2007)

Para las empresas, es importante cumplir con todas las necesidades de sus colaboradores, para así poder retenerlos, en el caso de las necesidades fisiológicas, la organización puede crear una sala de descanso para los tiempos libres de los trabajadores, también pueden hacer ferias de salud o tener un médico de empresa, las necesidades de seguridad se pueden apoyar con políticas sobre salud ocupacional, las sociales, la empresa puede invertir en actividades recreativas para que

los colaboradores se conozcan entre ellos y puedan hacer nuevas relaciones, el estima, la empresa puede reconocer a sus mejores colaboradores, incentivarlos y esto va a aumentar mucho su autoestima y en la última necesidad pero no la menos importante la autorrealización se le puede dar oportunidades de crecimiento interno a los colaboradores, donde puedan superarse en salario, tener mejores puestos y horarios que permitan mantener un equilibrio mejor entre la vida laboral y la personal.

### **Satisfacción Laboral**

En esta tesis se aborda la satisfacción laboral, ya que, de acuerdo con los objetivos de investigación, este es un tema importante ya que el Onboarding puede influir mucho en lo que es la satisfacción laboral, Mora y Mariscal en la revista científica Dilemas Contemporáneos (2019), mencionan lo siguiente sobre este tema.

La satisfacción laboral afecta el clima laboral y el desempeño satisfactorio tanto individual como organizacional. La interrelación entre la satisfacción y el desempeño laborales posibilita conocer factores que afectan el desempeño y que dependen propiamente de la satisfacción laboral, por lo que una fusión entre ellos trae aparejado la posibilidad de tomar de manera oportuna, medidas que tributen a la mejora del desempeño. Esta interacción no se conoce con exactitud, así como las ventajas que pudieran traer consigo la toma de medidas a corto plazo que tributan a la eficiencia empresarial, la satisfacción laboral y la competitividad, entre otros aspectos positivos (Mora, J y Mariscal, Z, 2019, p. 3).

Así como el Onboarding ayuda a que los nuevos miembros de equipo se adapten de forma más rápida a la organización y así tengan un mejor desempeño laboral, si estos no están satisfechos laboralmente su rendimiento no va a ser bueno, aunque se les brinde atención y seguimiento,

Recursos Humanos debería de tomar medidas que mejoren la productividad, la satisfacción laboral de los colaboradores, estas medidas deben de estar consideradas en todo plan estratégico, como el Onboarding.

Al final la satisfacción laboral no es algo que aparece de la noche a la mañana en los colaboradores de la empresa, ni siquiera depende de ellos, es un factor que Recursos Humanos debe de trabajar todos los años y una vez que lo manejen bien, deben de realizar mejoras e innovar, para que esta satisfacción laboral aumente cada año más y se puedan cumplir las metas organizacionales.

Gonzalez, López y Sánchez (2014) mencionan que “la diferencia entre satisfacción laboral y compromiso es que este último es un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción esta intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales.” Como lo explica el autor, el compromiso si puede ser un factor que tengan los colaboradores por diferentes variables, como la personalidad, el cariño que le tengan a la empresa y demás; sin embargo, no significa que si un colaborador es comprometido con su trabajo este sienta satisfacción con el mismo o con la empresa, ya que la satisfacción laboral es un esfuerzo del departamento de Recursos Humanos al valorar a sus colaboradores.

La autora Hannoun, G. (2011), en su tesis, explica lo siguiente sobre la satisfacción laboral y se puede deducir que cuando una persona está satisfecha con su trabajo, esta va a tener niveles altos de desempeño laboral, va a ser social en su trabajo, apoyará los reglamentos organizacionales y demás, al final todos estos elementos se van a ver reflejados en las encuestas de satisfacción laboral realizadas por la empresa y en su trabajo.

La satisfacción en el trabajo se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado es una suma complicada de un número de elementos de trabajo. (p.15).

### CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

La metodología que se va a utilizar en esta investigación será presentada en este capítulo, primeramente, se hará una descripción de las diferentes variables, se plantea el enfoque, el alcance y el diseño. Por otra parte, se explican los instrumentos de medición con las que se analizan las variables del proyecto, se recolectan datos los cuales necesarios para el desarrollo de la investigación y se realiza un cronograma que mostrarán los tiempos de cada etapa de la investigación.

En la **Tabla 7** se puede observar el cronograma de trabajo para realizar este apartado.

**Tabla 7**

Cronograma de Trabajo

CRONOGRAMA DE TRABAJO MARCO METODOLÓGICO				
TEMAS	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8
Enfoques de Investigación				
Método de la Investigación				
Selección de Alcance				
Fuentes de Información				
Variables				
Instrumentos				
Proceso para la recolección y análisis de datos				
Preguntas entrevistas y encuestas				

Fuente: Elaboración Propia (2023)

#### Enfoque

Se definen los tres enfoques de la investigación y se selecciona uno de acuerdo con lo que se desea realizar en el presente proyecto.

#### Enfoque Cuantitativo

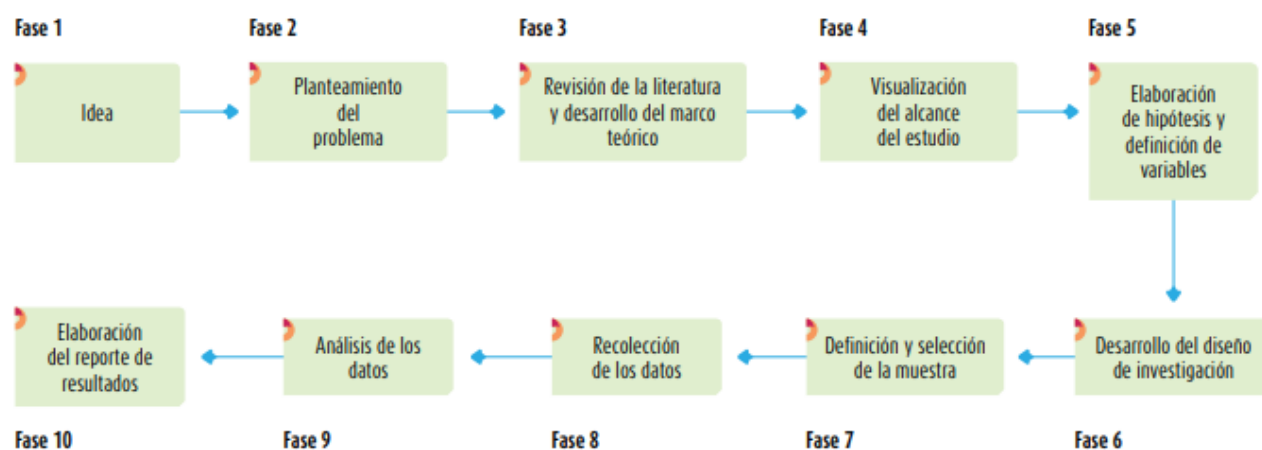
Como lo menciona el autor Hernández et al (2014), “Utiliza la recolección de datos para

probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p. 4)

En la **Figura 5** podemos ver este proceso:

**Figura 5**

### Enfoque Cuantitativo



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Según los autores anteriores, el enfoque cuantitativo tiene algunas de las siguientes características:

- Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?
- El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura)

y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (cuestiones que va a examinar si son ciertas o no) y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.

- Así, las hipótesis (por ahora denominémoslas “creencias”) se generan antes de recolectar y analizar los datos.
- La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos.
- Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.
- En el proceso se trata de tener el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto por lo que se confía en la experimentación o en las pruebas de causalidad.

- Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). (Ídem)

### **Enfoque Cualitativo**

Hernández et al (2014) indican que el enfoque cualitativo “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p. 7)

Según estos autores, algunas de las características de este enfoque son:

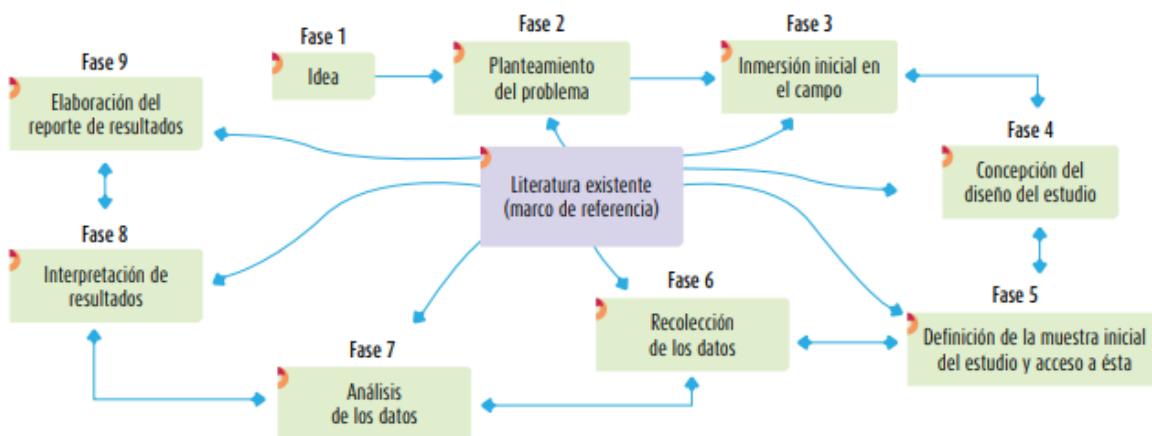
- El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente. Sus planteamientos iniciales no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
- Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas).
- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.
- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente.
- El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. (p.p.8-9)

En la

Figura 6 se puede ver un ejemplo de este enfoque:

**Figura 6**

### Enfoque Cualitativo



Fuente: Hernández et al (2014)

### Enfoque Mixto

Según los autores Hernández et al (2014), el enfoque mixto “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.” (p. 532)

### Selección del Enfoque

En la presente investigación, se utiliza el enfoque mixto, el cual permite recolectar análisis de los datos, responder la hipótesis de investigación y conocer el porcentaje de rotación temprana y que tan necesario es un programa de Onboarding.

### **Método de la Investigación**

En los siguientes apartados se establece como se va a obtener la información para desarrollar esta tesis, se escoge el diseño de esta investigación.

#### **Alcance**

Es este apartado se definirán los tipos de alcance que son utilizados en las investigaciones, y se dará a conocer el tipo de alcance de este proyecto.

#### **Exploratorio**

Según Hernández et al (2014), los estudios exploratorios “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.” (p. 91)

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (Hernández et al, 2014, p. 91)

#### **Descriptivo**

Hernández et al (2014) indican que los estudios descriptivos “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (p. 92)

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández et al, 2014, p. 92)

Según estos mismos autores, algunos ejemplos de estudios descriptivos son:

- Una investigación que determine cuál de los partidos políticos tiene más seguidores en una nación, cuántos votos ha conseguido cada uno de estos partidos en las últimas elecciones nacionales y locales, así como qué tan favorable o positiva es su imagen ante la ciudadanía.
- Una investigación que nos indicara cuántas personas asiste a psicoterapia en una comunidad específica y a qué clase de psicoterapia acuden. (p. 93)

### **Correlacional**

Según Hernández et al (2014), el estudio correlacional “Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.” (p. 93)

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández et al, 2014, p. 93)

### **Explicativo**

Los autores Hernández et al (2014) dicen que el estudio explicativo “pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.” (p. 95)

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández et al, 2014, p. 95)

### **Selección del Alcance**

Se elige para esta investigación el alcance correlacional, donde se explica la relación que puede existir entre un programa de Onboarding y la retención del Talento Humanos, reduciendo así la rotación temprana de personal.

### **Diseño**

Una parte importante de esta investigación es su diseño, en este apartado se selecciona el mismo.

### **Experimental**

Según Hernández et al (2014), “los experimentos manipulan tratamientos, estímulos, influencias o intervenciones (denominadas variables independientes) para observar sus efectos sobre otras variables (las dependientes) en una situación de control.” (p. 129)

Según estos autores, “los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula.” (Hernández et al., 2014, p. 129)

### **No experimental**

Los autores Hernández et al (2014), los diseños no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p. 152)

En un experimento, el investigador prepara deliberadamente una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se “construye” una realidad (Hernández et al, 2014, p. 152).

### **Transeccional o transversal**

Según Hernández et al (2014), este diseño se define como “Investigaciones que recopilan datos en un momento único.” (p. 154)

Algunos ejemplos de este diseño son:

- Medir las percepciones y actitudes de mujeres jóvenes (18-25 años) que fueron abusadas sexualmente en el último mes en una urbe latinoamericana
- Evaluar el estado de los edificios de un barrio o una colonia, después de un terremoto.
- Analizar el efecto que sobre la estabilidad emocional de un grupo de personas provocó en lo inmediato un acto terrorista (como el atentado del maratón de Boston en abril de 2013).
- El estudio de Lee y Guerin (2009) para identificar si la satisfacción respecto a la calidad del diseño ambiental del interior de áreas de trabajo u oficinas

afecta significativamente la satisfacción general del espacio de trabajo por parte de sus ocupantes y su desempeño laboral, en un momento específico. (Hernández et al, 2014, p. 154)

## **Longitudinal**

Para Hernández et al (2014), los diseños longitudinales son “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.” (p. 159)

## **Selección del diseño**

El diseño seleccionado para este proyecto es el Transversal, con este se investigan las ventajas que puede tener un programa de Onboarding para mejorar la satisfacción del colaborador y reducir la rotación temprana de personal, aparte de tener un plan estratégico para el ingreso de nuevo colaboradores a la organización, reclutar y seleccionar bien a los trabajadores de la empresa. Además, con este diseño se responde a la hipótesis y se investigan los diferentes objetivos de este trabajo.

## **Fuentes de Información**

### **Fuentes primarias**

En las fuentes primarias de esta investigación están las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores del área de Producción Vidrios, además del análisis de documentos propios de la empresa.

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias de esta tesis son las páginas web, libros, procesos de inducción, todo esto basado con textos o procedimientos basados en las fuentes primarias.

## Variables

En la **Tabla 8** se presentan las variables de la tesis, los cuales se van a trabajar con los objetivos específicos del primer capítulo y en el mismo cuadro se muestra los instrumentos que esta tesis necesita para ser resuelta.

**Tabla 8**

## Variables

Objetivos	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
Establecer los factores que influyen en la retención de personal	Retención de personal	"La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas" (Prieto.P, 2013, p.31)	Factores de retención de personal identificados	Encuesta realizada por Macopa sobre los factores de retención laboral a los colaboradores activos de la empresa del 2022 del área de Producción Vidrios, comentarios de la encuesta de satisfacción 2022, encuesta de factores de retención
Comparar los resultados de satisfacción laboral de los nuevos ingresos del departamento de Producción Vidrios previo a la implementación del programa de Onboarding y posterior a esta	Satisfacción laboral	"Actitud general de la persona hacia su trabajo." (Hammoun, G, 2011, p.p. 15)	Satisfacción laboral de los colaboradores 2022 - 2023	Consulta de documentos de los resultados de las encuestas de satisfacción 2022 y 2023 y los comentarios 2023
Definir la estrategia de trabajo que tiene la empresa sobre la retención de personal	Estrategia de trabajo	"Estrategia en un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento." "Trabajo: la cosa que es resultado de la actividad humana." (Real Academia Española, 2022)	Estrategia de trabajo actual de la empresa para la retención de personal	Entrevista estrategia de trabajo actual de la empresa para la retención del Talento Humano, análisis de indicadores de rotación de personal 2022 - 2023, entrevista al Gerente de Recursos Humanos sobre cómo se realizan los diferentes procesos del departamento de Talento Humano hacia los colaboradores

Fuente: Elaboración propia (2023)

### **Instrumentos**

En la

**Tabla 9** se puede observar los instrumentos que se utilizan en esta tesis.

### **Tabla 9**

Instrumentos

Indicador	Instrumento	Recurso Requerido
Factores de retención del personal	Encuesta realizada por Macopa sobre factores de retención laboral a los colaboradores activos de la empresa del 2022 del área de Producción Vidrios, comentarios de la encuesta de satisfacción 2022, encuesta de factores de retención	Computadora, Excel y Google forms, bases de datos
Satisfacción Laboral	Consulta de documentos de los resultados de las encuestas de satisfacción 2022 y 2023 y los comentarios del 2023	Computadora y bases de datos
Estrategia de Trabajo	Entrevista de estrategia de trabajo actual de la empresa para la retención de Talento Humano, análisis de indicadores de rotación de personal 2022 - 2023, entrevista a Gerente de Recursos Humanos sobre como se realizan los diferentes procesos del departamento hacia los colaboradores	Computadora, Google Forms, bases de datos

Fuente: Elaboración propia (2023)

### Proceso para la recolección y análisis de datos

En la **Figura 7** se puede observar la muestra con la que se va a trabajar en esta investigación, en esta fórmula se va a poner la cantidad finita que son 50, ya que son las que trabajan en el área, y así la fórmula va a indicar a cuántos colaboradores se debe de entrevistar, así que con esta cantidad se van a realizar todas las encuestas y entrevistas, se observa cómo se obtuvo la muestra de esta población del área de Producción Vidrios de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa

S.A. con la siguiente fórmula:

**Figura 7**

Muestra Auxiliares de Producción – Macopa Vidrios

$$n = \frac{50 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(50-1) * 0,05^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 44$$

Fuente: Elaboración propia (2023)

### Diseño de la encuesta de factores de retención del personal.

En la siguiente **Tabla 10** se ven las preguntas que se realizan en la encuesta de factores de retención del personal.

**Tabla 10**

Preguntas de la encuesta de factores de retención del personal

Variables	Opciones
1. Marque los factores de retención de personal que usted crea que la empresa les brinde a sus colaboradores.	Buen ambiente laboral, salarios justos, capacitación y desarrollo, comunicación interna constante, horarios flexibles, liderazgo de parte de las jefaturas, trabajo en equipo, crecimiento profesional, incentivos, políticas sobre salud ocupacional, buen proceso de reclutamiento y selección, espacios de recreación y descanso,
2. Cree usted que hay otro factor que influya en la retención de personal en la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A.	Respuesta Libre
3. ¿Recomendaría a Instalaciones y Servicios Macopa como un buen lugar para trabajar y desarrollarse de manera profesional?	1. Si 2. No
1. ¿Cuál es el motivo principal de su respuesta anterior?	Respuesta Libre

Fuente: Elaboración propia (2023)

## Diseño de la entrevista estrategia actual de trabajo de Recursos Humanos

En la **Tabla 11** se puede ver las preguntas que se realiza a cinco colaboradores de Instalaciones y Servicios Macopa S.A. del área de Producción Vidrios, sobre la estrategia de trabajo actual de Recursos Humanos hacia los colaboradores de la empresa.

**Tabla 11**

Preguntas entrevista estrategia actual de trabajo de Recursos Humanos

Preguntas
1. Área de trabajo
2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
3. ¿Cómo ha vivido usted la experiencia de ingresar a la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A.?
4. ¿Qué opina usted de las estrategias de trabajo actuales del departamento de Recursos Humanos?
5. ¿Cuáles cambios en las estrategias de trabajo actuales de Recursos Humanos puede notar usted comparadas con las pasadas?
6. ¿Conoce usted el programa de Onboarding que implemento Recursos Humanos este año para los nuevos colaboradores? ¿Qué opina del mismo?
7. ¿Ha escuchado comentarios de sus compañeros que han vivido la experiencia Onboarding? ¿Cuáles?

Fuente: Elaboración propia (2023)

## Diseño de la entrevista a Gerente de Recursos Humanos sobre los diferentes procesos del departamento

En la

**Tabla 12** se muestran las preguntas que se realizan al Gerente de Recursos Humanos de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A. para conocer cómo funciona el departamento de Talento Humano, como es su estrategia de trabajo, aspectos como salarios, horarios, actividades,

entre otros, esto ayuda a la investigación para poder hacer un análisis desde la perspectiva del departamento de Recursos Humanos de igual forma que se hace con la perspectiva de los colaboradores.

**Tabla 12**

Entrevista a Gerente de Recursos Humanos

Preguntas
1. ¿Cómo fue en años anteriores su sistema de compensación y beneficios y cómo es actualmente?
2. ¿Cómo capacitan a los colaboradores a nivel interno?
3. ¿Macopa esta certificada en alguna norma?
4. ¿Cómo se comunican internamente con todos sus colaboradores para hacerles llegar las noticias de la empresa?
5. ¿Cuáles son los horarios que maneja el área de Producción Vidrios?
6. ¿Hay teletrabajo en el departamento de Producción Vidrios?
8. ¿Han capacitado a las jefaturas para liderar a sus equipos de trabajo?
9. ¿Han realizado talleres de capacitación para fomentar el trabajo en equipo para sus colaboradores?
10. ¿Cómo puede crecer la persona dentro de la empresa? ¿Qué estrategias tienen?
11. ¿Tienen incentivos?
12. ¿Cómo funciona la parte de Salud Ocupacional con respecto al equipo de protección?
13. ¿Cómo funciona el proceso de reclutamiento y selección?
14. ¿Tienes salas de descanso o recreativas?
15. ¿Cuáles son los beneficios que brinda la empresa al colaborador?
16. ¿Tienen actividades recreativas fuera de la empresa?
17. ¿Cuáles son las etapas del proceso de Onboarding? ¿Quién realiza cada una de ellas?

Fuente: Elaboración propia (2023)

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se presentan todos los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, una vez plasmados en la investigación se realiza el análisis de cada resultado, con la meta de contestar cada uno de los objetivos de esta investigación y concluirla de acuerdo con las variables establecidas.

### **Factores de Retención de Personal**

Para responder el primer objetivo de esta investigación, se utilizan los resultados de la encuesta de satisfacción, específicamente los comentarios que hicieron los colaboradores, con base en estos comentarios se determinan las variables que influyen en la retención de personal del área de producción de la empresa Macopa.

Con esta encuesta se muestra cuáles son los factores actuales que influyen en que el Talento Humano quiera trabajar en Macopa y los mantenga motivados en la empresa a la hora de realizar sus labores, también se obtiene por resultado todo lo contrario a lo mencionado anteriormente, más bien pueden detonar factores que provocan rotación, insatisfacción, desmotivación de parte del personal.

En la

**Tabla 13** se pueden ver los comentarios de los colaboradores en la encuesta de satisfacción laboral 2022, esta encuesta la realizó Instalaciones y Servicios Macopa S.A. por departamentos, en este caso solamente muestran los comentarios del área en estudio, la cual es Producción Vidrios y se exponen únicamente 26 respuestas, ya que en ese año aunque la encuesta se envía a 45 colaboradores, solo 26 contestaron a la misma, dejando en esta su calificación y retroalimentación para la organización.

**Tabla 13**

Comentarios de la encuesta de satisfacción laboral del departamento de Producción Vidrios 2022

¿Recomendarías a Macopa como un lugar para trabajar a un amigo o persona cercana? siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta	¿Cuál es el motivo principal de su respuesta?
6	No recomendaría a Macopa por su mal ambiente laboral
7	Es una empresa que le da beneficios a los colaboradores, aunque es muy desordenada en las funciones y el personal
10	Ofrece beneficios muy buenos
7	Es una empresa con gran trayectoria, muy buena organización, personal colaborativo, productos de calidad, beneficios para sus empleados. Nada más que las nuevas políticas sobre manejo de faltas cometidas por los empleados es exagerada y desmotiva al personal
9	Buenos beneficios
5	No hay crecimiento profesional
9	Uno se siente cómodo trabajando. Las oportunidades que le brindan a uno para estudiar son espectaculares. Tienen un buen ambiente laboral
9	Empresa estable
5	Falta incentivar al colaborador
6	Es una buena empresa pero siento que le falta incentivar al colaborador
4	No hay horarios flexibles
8	No hay una comunicación con RRHH
7	No hay trabajo en equipo ni comunicación
7	No hay constante capacitación, luego cometemos errores y son muy estrictos en eso
4	No hay buen manejo de la parte de salud ocupacional en planta
5	A veces no pagan las extras y las pagan hasta la otra semana
6	No hay buenos líderes, siempre buscan a quien le echan la culpa
6	No brindan capacitación para los nuevos colaboradores, se saltan procesos que hay que explicar

¿Recomendarías a Macopa como un lugar para trabajar a un amigo o persona cercana? siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta	¿Cuál es el motivo principal de su respuesta?
4	Salarios bajos comparados con las otras empresas
5	Mal ambiente laboral
7	He aprendido mucho, pero siento que los salarios son bajos
6	En el momento en que me contrataron no se me explicó bien la empresa en general, el primer día tampoco todo fue muy rápido tuve que conocer todo solo poco a poco
5	No incentivan al colaborador de planta, solo a los vendedores
5	No hay espacios de recreación o descanso en la empresa
6	No hay mucho reconocimiento de parte de las jefaturas
5	No lo recomendaría, los salarios de producción y los operativos son bajos

Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A. (2022)

De acuerdo con los comentarios de los colaboradores en la encuesta de satisfacción laboral realizada por la empresa en el 2022, se determina los siguientes factores de retención para realizar la encuesta para aplicar en el 2023, la misma es elaborada de acuerdo con las variables e instrumentos de investigación:

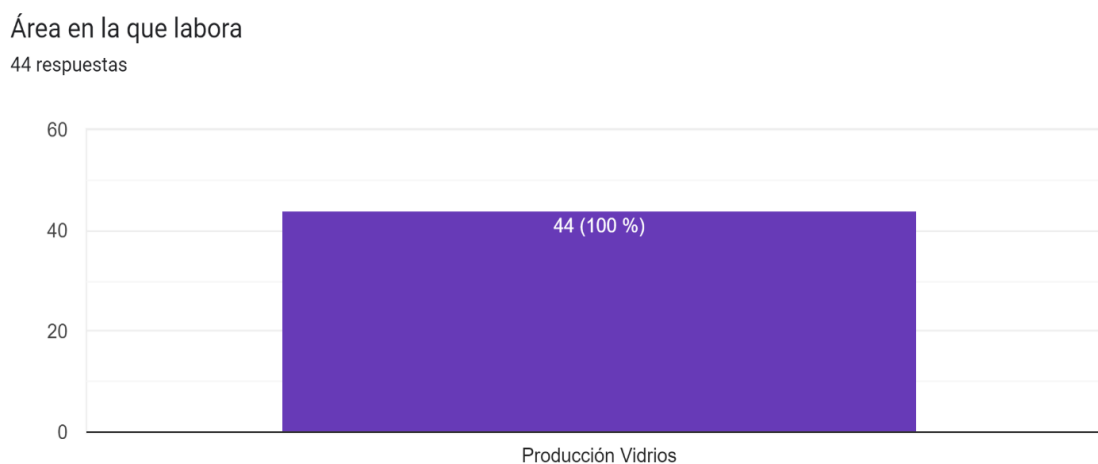
- Buen ambiente laboral
- Salarios justos
- Capacitación y desarrollo
- Comunicación interna constante
- Horarios flexibles
- Liderazgo por parte de las jefaturas
- Trabajo en equipo
- Crecimiento personal y profesional
- Incentivos

- Políticas sobre Salud Ocupacional
- Buen proceso de reclutamiento y selección
- Espacios de recreación y descanso
- Teletrabajo
- Actividades recreativas fuera de horario laboral

En esta encuesta de factores de retención de personal realizada para esta investigación, se tiene una muestra de 44 colaboradores del departamento de Producción Vidrios, esto se puede observar en la **Figura 8**, ya que, la primera pregunta en la encuesta es sobre el área en la que labora.

### Figura 8

Respuesta número 1 de la encuesta de factores de retención de personal del departamento de Producción Vidrios 2023.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Seguida la encuesta se realiza la pregunta del tiempo laborado en la empresa, de igual forma responden los 44 colaboradores e indican los años que llevan en la empresa, en la **Figura 9** se puede observar.

**Figura 9**

Respuesta número 2 de la encuesta de factores de retención de personal del departamento de Producción Vidrios 2023.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Se puede notar que la mayoría llevan un año en la empresa, seguido a esto entre dos años y tres años, luego los de un año a dos años, por último, de tres a cuatro años, y en este departamento no hay colaboradores con más de 4 años en la empresa, esto se debe a que el área de Producción Vidrios es una parte de la empresa que abrió sus puertas en el 2020 y empezó con muy poco personal y máquinas para producir el vidrio, tras de eso, sufrió la pandemia del Covid – 19, y aunque la empresa creció mucho en esta pandemia, las plantas que más sintieron este crecimiento fueron las de material Livianos y Aceros.

Ahora bien, de acuerdo con los factores de retención de personal que se mencionan anteriormente, se elabora una lista de estos factores de retención de personal en la encuesta y los colaboradores debían de marcar cuáles consideran que les brinda la empresa, en la

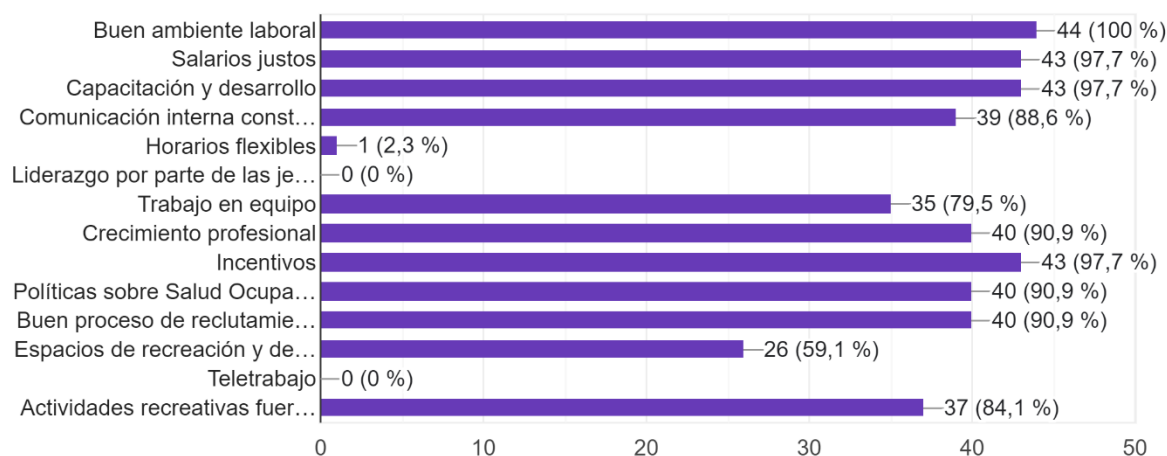
**Figura 10** se va a mostrar las respuestas.

### Figura 10

Respuesta número 3 de la encuesta de retención de personal del departamento de Producción Vidrios 2023.

Marque los factores de retención de personal que usted crea que la empresa les brinde a sus colaboradores.

44 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023)

En esta parte de la encuesta, se puede notar que se pusieron todos los factores de retención que se obtienen de los comentarios de la encuesta de satisfacción laboral del 2022 realizada por Instalaciones y Servicios Macopa S.A., la más elegida fue el buen ambiente laboral, con un 100%, es decir que los 44 colaboradores lo seleccionaron, en este aspecto los Gestores de Talento Humano

y los gerentes de la empresa Macopa, han promovido bien el respeto entre colaboradores, también les hacen saber por medio de noticias, imágenes o anuncios los valores de la organización para que todos sus colaboradores puedan actuar de acuerdo con ellos, por otro lado, se cuida mucho los espacios de trabajo y las jefaturas están capacitadas para hacer esto.

Ahora bien, de acuerdo con la encuesta hay un 0% en la parte de liderazgo, esto es un factor que puede influir en el ambiente laboral, sin embargo, con lo investigado en la empresa Macopa, parte de este ambiente laboral lo ha formado Recursos Humanos y los mismos colaboradores y aunque se enfrentan a un problema de liderazgo hay otros factores que predominan, se ven más adelante.

Siguiendo con la encuesta, 43 colaboradores, es decir un 97,7% marcaron el factor de salarios justos, Macopa se preocupa por tener salarios competitivos, ya que en años anteriores no los tenían, para esto el Gerente de Recursos Humanos tuvo que realizar un estudio y proponerles salarios nuevos a la Gerencia General, los mismos fueron aprobados, además, se distingue por su responsabilidad a la hora de pagar, en el caso del departamento de Producción Vidrios se les paga por semana, es decir todos los viernes, y los trabajadores han podido disfrutar todo este tiempo de su salario a las 05:00 a.m. todas las semanas, para esto el Encargado de Planilla se caracteriza por no cometer muchos errores, pagar las extras, incapacidades y vacaciones a tiempo y hacer los rebajos respectivos, además la empresa maneja un cronograma de pagos y comprobantes de pago, es decir, el comprobante de pago se envía el jueves para que las personas puedan revisar y si por algún motivo hay un error tienen todo el día del jueves para avisarle al Encargado de Planilla y este puede corregir el comprobante y así el pago es depositado de manera correcta el viernes, esto es algo que mantiene felices a los colaboradores, si se observa los comentarios del 2022, era todo lo contrario, los colaboradores opinaron que hay salarios bajos comparados con otras empresas.

Luego también 43 colaboradores marcaron la casilla de capacitación y desarrollo, se debe de recordar que en los comentarios del 2022, los colaboradores indicaron que no había capacitación constante, actualmente Macopa está certificada en la Norma ISO 50001, por esta norma, se empieza a capacitar a los colaboradores en Eficiencia Energética, Sistema de Gestión de Macopa, y todo esto desde una plataforma virtual, la cual se llama LMS 365, una vez que todos estaban capacitados, se empezó a brindar más temas, como Misión, Visión y Valores Macopa, Manejo de Residuos, Salud Ocupacional, Educación Financiera, también en la misma plataforma dependiendo del departamento se hicieron cursos sobre los diferentes procesos, en el caso del departamento de Producción Vidrios, se crearon cursos para los Auxiliares y Operadores sobre las máquinas, como el Taladro Forel, CNC, Lavadora Vertical, Pulpo, Mesa de Corte Laminado y Monolítico, entre otros, así ellos pueden ver los procesos y luego ponerlos en práctica, esto hace para que el personal se sienta más capacitado y apoyado para desarrollar de mejor su trabajo.

Aparte de las capacitaciones internas, el departamento de Recursos Humanos tiene convenios con instituciones o plataformas como Crehana para programas de Excel, Calidad, Inventarios, Sistemas, puede ser virtual o presencial, y por otra parte les brinda a los colaboradores una beca de estudios del 100% en Bachillerato en Educación Media, 75% de beca en universidades o técnicos, es decir que el personal si tiene la oportunidad de ser capacitado por parte de la empresa y además esta le brinda capacitación y desarrollo no solo internamente, si no que externamente también.

En la encuesta 39 colaboradores seleccionaron la comunicación interna constante, es decir un 88,6% de la muestra piensan que el departamento de Recursos Humanos se ha dedicado a crear esta comunicación interna, ya que, en el 2022, mencionaron que no había comunicación con los Gestores de Talento Humano, la empresa cuenta con 3 plantas en diferentes ubicaciones y se

necesita que todos reciban la misma información, así que, se cuenta con SharePoint, donde los Gestores de Talento Humano hacen publicaciones sobre los cumpleaños, ferias de la salud, aniversarios, temas relacionados con Salud Ocupacional, auditorías internas o externas, mercadeo, también se publican anuncios sobre plazas vacantes, egresos, promociones internas, días feriados, personas que se gradúan para reconocerlos y también cuenta con una línea telefónica, con el fin de que los colaboradores puedan tener a Macopa dentro de sus contactos para hacer consultas al WhatsApp, y por ese medio también se suben algunos anuncios, así que, aunque sean tres plantas en lugares diferentes y una de esas ni siquiera este en San José, se puede decir que si, la empresa tiene una constante comunicación interna, y este es un factor muy importante para la retención del personal, pues es muy beneficioso para el colaborador saber que está pasando en la empresa y sentirse incluido.

En el factor de horarios flexibles solo una persona marco esta opción, es decir un 2,3% de la muestra, en el departamento de Producción Vidrios se trabaja en horarios rotativos, una semana se labora de 06:00 a.m. a 02:00 p.m., otra semana de 02:00 p.m. a 10:00 p.m. y la última semana de 10:00 p.m. a 06:00 a.m., también en algunas máquinas se cuenta con un paro energético de 10:00 a.m. a 12:00 p.m., esto por estar certificados en la Norma Inte Iso 50001, la cual trata sobre la Eficiencia Energética, en esas dos horas de paro las personas que viven cerca se pueden ir a sus casas a descansar o bien pueden descansar en las salas de descanso de la empresa, el hecho de que no hayan marcado esta opción es entendible, ya que el tema de los horarios al ser rotativos puede que sea complicado para ciertas personas, debido a que deben de trabajar de noche, sin embargo, en este tema, el departamento de Recursos Humanos les ofrece ir a la casa durante el paro o las salas de descanso. Para el departamento de Producción Vidrios es muy difícil implementar el teletrabajo, ya que ellos tienen que producir, es decir, no están en una oficina, si no en una planta,

así que este factor de retención no lo marco nadie porque no existe en Macopa, sin embargo, se agregó en la encuesta, ya que parte de los horarios flexibles puede ser teletrabajar, por esta opción nadie voto, ya que no hay dicho teletrabajo.

El factor por el que nadie voto fue el de liderazgo por parte de las jefaturas, y es que realmente la empresa si ha recibido quejas de esto este año, y en los comentarios del 2022 se puede ver que mencionan que no hay liderazgo, por lo que este año que viene 2024, se va a implementar un programa de lideres Macopa, donde enseñan a las jefaturas que es el liderazgo y como ponerlo en práctica, es importante el liderazgo de parte de los superiores para la retención del personal, pues, con un buen líder el trabajo fluye mejor, el colaborador logra desarrollarse más profesionalmente y el desempeño laboral mejora.

Macopa y el departamento de Recursos Humanos se ha preocupado por invertir en su capital humano y en sus competencias, una de las competencias que necesitan desarrollar todos los colaboradores de la empresa es el trabajo en equipo, el cual es otro factor de retención de personal en la encuesta, por la que votaron 35 colaboradores, es decir un 79,5% de la muestra. Se han realizado talleres de cuerdas bajas y altas dependiendo de los puestos para fomentar el trabajo en equipo, de hecho son talleres que se hacen todos los años, en lugares, con proveedores y de formas diferentes y siempre aprendiendo algo nuevo sobre el trabajo en equipo, se incluyen a los nuevos colaboradores para que se sientan integrados al equipo, para Macopa esto es primordial, ya que todos los procesos de la empresa se pueden realizar con la colaboración de todos, y si esto es así y no hay trabajo en equipo, primero la empresa va a empezar a tener fallas y segundo el personal va a vivir en un ambiente laboral malo y estresados de que no se logran cumplir con las tareas de forma correcta.

Todo colaborador de Macopa puede crecer dentro de la empresa, se puede observar en los resultados de la encuesta que un 90,9% seleccionaron el factor de crecimiento profesional, es decir 40 colaboradores, el departamento de Recursos Humanos ha implementado un programa de entrenamientos internos, así que los colaboradores que estén en planta en el área de operaciones y producción y quieran entrar a un área más administrativa pueden entrenarse fuera de horario laboral en el área que quieran, como despacho, ventas, producto terminado, es decir, que si un colaborador quiere entrenarse en ventas, habla con Recursos Humanos y se queda fuera de su horario laboral aprendiendo sobre esta área, se le asigna un mentor y en una bitácora van anotando las horas que entreno, así a la hora que se abra una plaza en ventas, el colaborador puede participar en un concurso interno y ganar el puesto, esto hace que los colaboradores se sientan motivados a estudiar, entrenarse y van a poder sentir que la empresa les brinda oportunidades, esto fideliza al colaborador con la empresa.

La parte de los incentivos en una empresa es algo difícil de manejar a veces, sin embargo en Macopa se han creado planes de incentivos en todas las áreas, es por esto 97,7% de los colaboradores seleccionaron este factor de retención como algo que les brinda Macopa, un ejemplo de incentivo son los seguros privados que se le dan a los colaboradores, la empresa se preocupa por su bienestar y su salud, también en el caso de una fallecimiento de familiar en primer grado de consanguinidad se le deposita al colaborador 200.000 colones a su cuenta y se le dan 3 días con permiso con goce salarial, en el caso de tener hijos o casarse se le depositan 100.000 colones, la organización quiere ayudar a sus colaboradores en todos los eventos de su vida y que se sienta apoyado y respaldado por la misma.

En la encuesta del 2022, los colaboradores mencionaron como factor de retención de personal la existencia de Políticas de Salud Ocupacional, y es que, para el área de Producción

Vidrios esto es de suma importancia, ya que trabajan con máquinas, material pesado, así que 40 colaboradores afirmaron que Macopa si brinda políticas de Salud Ocupacional, parte de estas políticas es brindarles el equipo de protección completo para desempeñar su labor, también explican que hay que hacer en caso de un accidente laboral y, por otro lado, Salud Ocupacional implementó en sus políticas un programa de 6S, las cuales hacen que la empresa y el lugar de trabajo se mantenga ordenado, limpio, esto hace que el ambiente de trabajo se mantenga seguro.

El proceso de reclutamiento y selección es un factor de retención de personal que influye mucho, por decirlo así, es la portada de libro, si se da un buen proceso las personas desde que son candidatas van a estar fieles a la empresa y una vez que entran más, el proceso de reclutamiento y selección que maneja Macopa para este año, se basa en dos entrevistas, una con el reclutador y otra con el supervisor y es una entrevista por competencias, seguido a esto a la persona solo se ha hace una prueba física o de movilidad y doping, en todo este proceso el reclutador está pendiente de la persona, que se sienta cómodo y seguro y también le brinda seguimiento al proceso es decir que si la persona no fue seleccionada se le informa, también se le informa si el proceso sigue en pie pero va llevar más tiempo por un motivo en específico y esto hace que los candidatos se sientan valiosos, en la encuesta marcaron esta opción 40 colaboradores, es decir un 90,9% de la muestra piensa que Macopa tiene un buen proceso de reclutamiento y selección y que esto influye en la retención de personal.

Para tener colaboradores felices hay que darles el espacio de recreación y descanso, para esto Macopa cuenta con un comedor y una sala de descanso, para 26 colaboradores esto es un factor que influye en la retención de personal, ya que el trabajo en planta es cansado y tener un lugar integro para descansar o alimentarse es valioso para ellos, y al mismo tiempo se sienten valorados por la empresa. También como parte de la recreación como factor de retención de personal, el

departamento de Recursos Humanos implemento actividades fuera de horario laboral como un equipo de atletismo y senderismo, los colaboradores siempre han participado y les gusta que la empresa piense en ellos más allá del trabajo, así que la empresa invierte en que las personas salgan, se diviertan y cuiden de su salud.

En la siguiente etapa de la encuesta, se pregunta a los colaboradores si creen que hay otro factor que influya en la retención de personal de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A, 9 de ellos respondieron que no tienen otro factor de retención que poner, y los otros 35, comentaron lo siguiente, se puede observar en la *Tabla 14*

**Tabla 14**

Respuesta número 4 de la encuesta de factores de retención del departamento de Producción

Vidrios 2023.

Los beneficios de estudio
Creo que abarcaron todos anteriormente, sin embargo no cumplen con todos, pienso que si deberían tener horarios flexibles, más cuando es el turno de la noche
Creo que saben como retener al personal operativo ya que nos hacen crecer rápido dentro de la empresa si uno estudia
La bienvenida el primer día es algo que lo atrapa a uno y ver como le siguen dando seguimiento a sus trabajadores aunque lleven meses en la empresa es algo muy difícil de ver en otras empresas
Ultimamente he notado que reciben al nuevo personal diferente, ya que le ponen más atención y lo capacitan mejor, eso es bueno
El buen servicio al cliente que tienen con sus colaboradores
Los planes de formación que tienen con diferentes plataformas virtuales como Crehana o el LMS
La inducción del primer día, no siempre lo hacen en las empresas y uno llega perdido
Muy buenos beneficios como la beca de estudios o los sacos con alimentos que dan dos veces al año

Los diarios que dan durante el año para las familias
Creo que todo lo hacen muy bien por el momento
El entrenamiento interno en diferentes áreas
Los entrenamientos internos y concursos internos
Las ferias de la salud que realiza la empresa
Las actividades que realizan por el día de la madre, el padre y también cuando alguien se gradúa
Todo lo hacen muy bien
Es una compañía en crecimiento y da oportunidades de estudio, un buen salario.
Las becas de estudio y cuando uno se gradúa le hacen una actividad
Concursos internos y entrenamientos internos
Muy buena inducción al puesto de trabajo cuando uno ingresa a la empresa
Mucho seguimiento de parte de Recursos Humanos cuando uno ingresa a la empresa y meses después
Entrenamientos internos en puestos administrativos
Concursos internos para crecer en la empresa
La beca de estudios del 75% en universidades y del 100% en bachillerato en educación media
Beca de estudios y entrenamiento en áreas administrativas
Dos sacos de comida al año, es una ayuda muy grande para las familias
El programa de onboarding cuando uno ingresa
Reconocimiento del trabajo que uno hace por parte de Recursos Humanos y los supervisores
Empresa muy ordenada en sus diferentes procesos, es bueno trabajar así
Las becas de estudio
Concursos internos
Muy buena idea la de los entrenamientos internos
Beca de Estudios
Becas de estudio y el programa de onboarding
Siempre pagan las extras a tiempo

Fuente: Elaboración propia

Se puede resumir que Macopa tiene factores que influyen en la retención del Talento Humano y los mismos colaboradores lo saben, de los comentarios se puede resaltar mucho el segundo donde menciona que la empresa tiene factores que influyen en esta retención, pero no

pone todos en práctica, como se menciona anteriormente para el área de Producción Vidrios, donde hay horarios rotativos cuenta iniciar con horarios flexibles o teletrabajo, por lo demás mencionado, los colaboradores valoran la oportunidad de crecimiento profesional que se les brinda por medio de los concursos internos y el entrenamiento interno, también las capacitaciones constantes y la beca de estudios, por otro lado, mencionan la bienvenida del primer día y como esta los hace sentir acompañados para quedarse en la empresa.

Macopa como uno de sus valores organizacionales tiene el de la solidaridad, y lo práctica, en las respuestas dadas por el área de Producción Vidrios mencionados en la encuesta, dice que la empresa les brinda sacos con comida para ellos y sus familias, esto hace que el colaborador se sienta valorado por la empresa y claro que lo fideliza.

Por otra parte, mencionan el buen servicio al cliente que se les brinda de parte de Recursos Humanos, esto genera satisfacción laboral en el trabajador, aparte de que, si hay un buen servicio al cliente interno, los mismos trabajadores van a estar motivados y capacitados para atender a los clientes externos de la mejor manera, o de la manera que se les trata a ellos mismos en la empresa, por esto es importante que el Gestor de Talento Humanos tenga vocación y un buen trato a su cliente interno.

Además, al personal le gusta mucho y los retiene que la empresa hace diferentes actividades durante el año, el día de la madre Recursos Humanos lleva a cenar a todas las madres de la empresa, el día del padre les da un detalle, también como la empresa brinda las becas de estudios, hace una actividad de graduados a final del año con todos los que obtuvieron su título para reconocerlos, se hace una cena y se les da un regalo como una Tablet o computadora que los ayude a seguir estudiando.

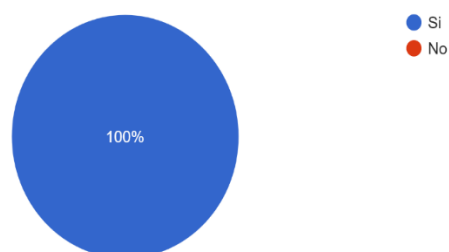
Con todo lo anterior mencionado, se puede decir que Macopa tienen muchos factores que influyen en la retención de personal, todos han sido mencionados en la encuesta y por los colaboradores, ahora para concluir con la encuesta se realizaron dos preguntas más, la que se va a mostrar en los párrafos siguientes, es si recomendaría a Macopa como un buen lugar para trabajar y desarrollarse de manera profesional, en esta se concluye que el 100% de los colaboradores que realizaron la encuesta recomendarían a la empresa a conocidos o familiares, quiere decir que ven su lugar de trabajo estable, lleno de beneficios, de buen ambiente laboral y determina que tiene a un departamento de Recursos Humanos preocupado tanto por la empresa como por el colaborador, se sienten satisfechos con la empresa y son fieles a la misma.

En la **Figura 11** se puede ver el gráfico de las respuestas sobre la pregunta mencionada anteriormente.

**Figura 11**

Respuesta número 5 de la encuesta de factores de retención del departamento de Producción Vidrios 2023.

¿Recomendaría a Instalaciones y Servicios Macopa como un buen lugar para trabajar y desarrollarse de manera profesional?  
44 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023)

Para concluir la encuesta se les pregunta a los colaboradores porque recomendarían a Macopa, en la **Tabla 15** se puede observar las respuestas.

**Tabla 15**

Respuesta número 6 de la encuesta de factores de retención de personal del departamento de Producción Vidrios 2023

---

Tienen muy buen ambiente laboral y Recursos Humanos esta muy pendiente de sus colaboradores y son muy ordenados a la hora de trabajar

---

Mucho orden en la gestión de Recursos Humanos y yo que vengo ingresando la bienvenida fue muy completa, nunca me han recibido tan bien en una empresa

---

Recursos Humanos capacita y entrena a sus colaboradores y así podemos crecer dentro de la empresa

---

Me siento cómodo y desde el principio fue así gracias a Recursos Humanos y el buen ambiente laboral

---

Yo entre hace bastante a la empresa y Recursos Humanos ha echo cambios, desde sus nuevos colaboradores hasta los más antiguos y eso es bueno, hace que se mantenga el buen ambiente laboral y la satisfacción de trabajar acá

---

Muy buen ambiente laboral y mucho orden de parte de Recursos Humanos en todos sus procesos, nos estan capacitando mucho en comparación con años anteriores

---

Hay muy buen ambiente laboral y eso lo ha creado Recursos Humanos y nos ayudan mucho con el estudio

---

Le ponen mucha atención a sus colaboradores, y a los nuevo aún más

---

Muy buenos beneficios e incentivos

---

---

Es una empresa con grandes beneficios y RH esta siempre al tanto de todo lo que uno necesita

---

Recomendaría Macopa por el ambiente laboral tan bueno que existe en toda la empresa y por el alto nivel de conocimiento que se puede adquirir en ella gracias a su importancia en el mundo de la construcción.

---

Posee una muy buena cultura organizacional y ofrece beneficios muy buenos

---

Uno se siente cómodo trabajando. Las oportunidades y ayudas que le brindan a uno para estudiar son espectaculares . Tienen un buen ambiente laboral

---

Es una empresa muy estable la cual se preocupa mucho por el bienestar del trabajador y da oportunidades de crecimiento tanto académicas como en el área laboral.

---

Es una gran empresa y con oportunidad de crecimiento

---

Porque ayudan con el estudio, los horarios son buenos, el ambiente es muy sano, pagan las fechas exactas sin atrasos, uno se siente respaldado para despejar cualquier duda con rh, y por otros beneficios más

---

Excelente compañía con sus respectivos seguros, la seguridad, el ambiente muy atentos con uno el trabajo en equipo todo bien

---

Por su constante desarrollo y mejoría

---

En el poco tiempo que tengo, es una empresa responsable y no solo busca el éxito propio sino también el éxito de sus colaboradores

---

Las personas de RH estan enteradas de nuestras necesidades

---

Mucho crecimiento profesional es lo que le brinda la empresa a uno y RH hasta lo asesora para formarse

---

Si, siempre recomiendo amigos y les he preguntado que les parece la empresa y Recursos Humanos y siempre tienen comentarios positivos, de mi parte muy feliz con las oportunidades de crecimiento que me ha dado la empresa.

---

Se aprende mucho, lo motivan a estudiar y tiene muy buen ambiente laboral

---

Es una empresa con muy buen ambiente laboral y oportunidades de estudio y crecimiento profesional

---

Mucha oportunidad de crecimiento y seguimiento de parte de Recursos Humanos

---

Crecimiento constante en la empresa y aunque depende de uno crecer Recursos Humanos esta pendiente de todos

---

Le ayudan a uno a crecer y Recursos Humanos esta pendiente de uno en el estudio y capacitaciones, aparte hay muy buen ambiente laboral

---

Muy buen ambiente laboral y oportunidades de estudio y crecimiento

---

Hay mucho crecimiento profesional

---

El seguimiento que le brinda a uno Recursos Humanos cuando ingresa a la empresa y la inducción hace que uno pueda desarrollar de mejor forma su trabajo

---

Muy buen ambiente laboral
Con los entrenamientos y concursos internos uno puede crecer bastante y con la beca de estudios
Recursos Humanos esta pendiente de las necesidades de sus colaboradores y nos ayuda a crecer dentro de la empresa
Muy buen ambiente laboral
Crecimiento profesional
Muy buen ambiente laboral y oportunidades de crecimiento con los concursos internos
Hay mucha oportunidad de crecer en la empresa
La empresa y Recursos Humanos ofrece oportunidades de estudio, capacitaciones y crecimiento dentro de la empresa
Recursos Humanos mantiene mucha cercanía con los colaboradores y esto hace que uno se pueda enterar muy rápido de las oportunidades de crecimiento que hay en la empresa
Hay mucho seguimiento por parte de Recursos Humanos y oportunidades de estudio
Tiene muchas oportunidades de crecimiento y estudio
Una empresa muy ordenada, es justa con sus colaboradores en salarios, asensos y demás temas
Me gusto mucho la empresa desde el principio y cuando ingrese me hicieron el plan de onboarding el cuál es muy bueno porque no dejan que uno se pierda entre tantos procesos
Muy bien ambiente laboral

Fuente: Elaboración propia (2023)

El 100% de la muestra de colaboradores del departamento de Producción Vidrios se menciona que recomiendan a Instalaciones y Servicios Macopa S.A. y definen los siguientes factores de retención de personal por los cuales quieren quedarse, así se da por finalizado el determinar los factores de retención que influyen en ellos para fidelizarse con la empresa.

- Crecimiento profesional
- Capacitación y desarrollo
- Espacios de recreación y descanso
- Incentivos

- Salarios justos y competitivos
- Comunicación interna constante
- Buen proceso de reclutamiento y selección
- Buen ambiente laboral
- Trabajo en equipo
- Actividades recreativas fuera del horario laboral
- Políticas de Salud Ocupacional

Se puede decir que el personal del departamento de Producción Vidrios identifica los factores que influyen en su retención y afirman que estos son practicados por la empresa, es decir, que viven la Experiencia de cada uno de estos factores de retención del personal. Además de esto, se identifican para esta tesis los factores que influyen en la retención de personal mediante la aplicación de los instrumentos que se derivan de las variables.

### **Satisfacción Laboral**

Para responder el objetivo de comparar el nivel de satisfacción del personal antes y después de la implementación del programa de Onboarding del departamento de Producción Vidrios del año 2022 y 2023, se muestra las encuestas que realizó Macopa en estos dos años, la misma es solamente sobre satisfacción laboral.

Esta encuesta consta de dos preguntas, la primera es si recomienda a la empresa como un lugar para trabajar y los colaboradores deben de enumerar del uno al diez, siendo uno la calificación más baja y diez la más alta, luego, los colaboradores deben de justificar su respuesta, al final esta encuesta detalla una calificación para la empresa y así se puede medir la satisfacción del personal, hay que destacar, que en el 2022, el área de Recursos Humanos no había implementado su programa

de Onboarding para los nuevos ingresos, además de esto, como se pudo observar anteriormente por los comentarios realizados en la encuesta de satisfacción 2022 y la implementada en este trabajo hubo diferencias sobre temas de salario emocional e incentivos.

Aparte de mostrar las calificaciones de las encuesta de satisfacción laboral 2022 y 2023, también se muestra los comentarios realizados por los colaboradores en la encuesta del 2023, ya que la del 2022 se proyecta en el análisis anterior para responder al objetivo de factores de retención de personal, así que, primeramente, se determinan los resultados que se obtienen de esta encuesta, las cuales se dividen en tres categorías, se pueden ver en la **Tabla 16**

**Tabla 16**

Categoría de resultados de la encuesta de satisfacción laboral

#### Calificación de cada categoría

**Detractor:** Trabajadores que probablemente no estén satisfechos con la empresa, por tanto tampoco la van a recomendar. Pueden influir negativamente sobre la opinión de otros.

**Pasivo:** Están satisfechos por el momento, pero es probable que puedan abandonar la empresa si les llega una mejor oferta. Pueden realizar buenas recomendaciones, pero siempre con algunas advertencias sobre el lugar de trabajo

**Promotor:** Trabajadores entusiastas frente a la empresa y la marca, quienes recomendarían sin dudar como un buen lugar para trabajar. También estar fidelizados puede significar una influencia positiva para el cliente final

**\* Se considera que un resultado entre 30% y 60% es una buena puntuación**

Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A.

Se puede observar que la categoría detractora es la más baja calificación, donde indica que el personal de la empresa simplemente no están satisfechos, es decir, no van a recomendar a la empresa y peor aún puede que la opinión que den de la misma sea negativa, lo cual afecta la imagen

de la organización, por otra parte, está la categoría pasiva, la cual es una nota intermedia, sin embargo, no es buena, ya que son colaboradores que aunque hay cosas que les guste de la empresa y puedan expresarlo, siempre van a tener un comentario negativo, aparte, en cualquier momento igual pueden irse del trabajo, ya que no están 100% fidelizados con la misma.

Por último, está la categoría promotora, que es la que toda empresa quisiera tener siempre en sus encuestas, son colaboradores satisfechos con su trabajo y la organización, siempre van a tener comentarios positivos hacia la empresa y le son fieles, hay que también observar en esta encuesta la nota, si esta entre 30% y 60% es una buena calificación.

En el caso de Macopa, cuando realizó la encuesta en el 2022 en el área de Producción Vidrios no le fue bien, en la

**Tabla 17** se puede observar los resultados, la encuesta se les realizó a 45 colaboradores de ese departamento y solo 26 respondieron, es decir, solo hubo una participación del 58% de un 100%, esto para iniciar dice mucho sobre la satisfacción del personal, ya que cuando un trabajador está satisfecho con su trabajo es responsable con todo lo que esté relacionado con el mismo, deben de estar al día con los correos que envía la empresa, en este caso es importante que se involucren y retroalimenten a la empresa, por otra parte, esto les beneficia, ya que si no están satisfechos y dejan sus comentarios la organización puede tomar acciones sobre estas deficiencias para que sus colaboradores se sientan bien y satisfechos, la misma empresa es la interesada en enviar estas encuestas para saber que sienten sus colaboradores y estar más enterados de que necesidades tienen.

Con este 58% de participación el problema es que no va a tener la suficiente información para lograr un objetivo, además esto les puede bajar los indicadores en las bases de datos.

### **Tabla 17**

## Encuesta Satisfacción Laboral del departamento de Producción Vidrios 2022

**Encuesta Enps (Satisfacción Laboral) Producción Vidrios 2022**

Enviadas	45
Respondidas	26

<b>Participación</b>	<b>58%</b>
----------------------	------------

**Respuestas**

<i>Categoría</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Detractor	1 a 6	16	62%
Pasivo	7 a 8	6	23%
Promotor	9 a 10	4	15%
		<b>26</b>	<b>100%</b>
Enps			<b>-46%</b>

Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A. (2022)

Al final de esta encuesta, se obtuvo de resultado un -46%, la cual es una nota mala para la empresa, ya que no va dentro del rango de 30% y 60%, se puede observar que hay una cantidad de 16 colaboradores de categoría detractora, es decir la más baja, se puede decir que del todo no están satisfechos con la organización, esto es preocupante, pues de 26 personas que participaron en la encuesta, 16 califican mal a la empresa, es decir, un 62% de ese personal no está feliz en su trabajo.

En la categoría pasiva se puede observar que hay 6 personas, es decir un 23% de los que participaron piensan que hay cosas buenas en la organización, pero del todo no están felices, algo les falta y por último solo hay 4 personas, es decir solo un 15% de los que participaron que piensan

que la empresa es un buen lugar para recomendar y están satisfechos con su trabajo y la organización.

En la **Tabla 18** se puede observar la encuesta de satisfacción laboral realizada en el 2023 al mismo departamento, donde se enviaron 50 encuestas y respondieron 47, es decir un 94% del 100%, aunque no respondieron todos está muy bien comparado con la encuesta del año pasado.

**Tabla 18**

Encuesta Satisfacción Laboral del departamento de Producción Vidrios 2023

<b>Encuesta Enps (Satisfacción Laboral) Producción Vidrios 2023</b>				
	Enviadas		50	
	Respondidas		47	
	<b>Participación</b>		<b>94%</b>	
<b>Respuestas</b>				
	<i>Categoría</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
	Detractor	1 a 6	4	9%
	Pasivo	7 a 8	13	28%
	Promotor	9 a 10	30	64%
			<b>47</b>	<b>100%</b>
Enps			<b>55%</b>	

Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A. (2023)

Se puede observar que en esta encuesta del 2023, a la empresa Macopa le fue mejor, ya que se obtuvo una calificación de 55%, es decir que entre las votaciones de los colaboradores hay más porcentaje de satisfacción que de insatisfacción, este promedio es la resta entre las categorías promotores y los detractores, luego se divide entre los participantes que en este caso son 47 y se multiplica por 100, es decir, que si está dentro del rango del 30% y 60%, y se puede notar como la

categoría detractora bajo a un 9% de las personas que participaron, cabe recalcar que en esta encuesta si participa más personal, es decir que solo 4 personas no están satisfechas con el trabajo, y aunque es un número pequeño de todas formas los Gestores de Talento Humano deben de seguir buscando mejoras.

En la categoría pasiva, solo se encuentran 13 personas, es decir un 28% de los que participaron, significa que 13 personas si les gusta la empresa, pero aún hay que esforzarse por fidelizarlos más y, por último, hay 30 personas 100% fidelizadas con la empresa, satisfechas laboralmente y por ende comprometidas con su trabajo, definitivamente en el año 2023 cambio mucho la percepción de los colaboradores y se ve reflejado no solo en las notas de la encuesta de satisfacción, sino que también en la rotación de personal presentada anteriormente, es decir, que sí, los esfuerzo de Recursos Humanos para que su personal este satisfecho han sido exitosos, más adelante se va a hablar de esta estrategia de trabajo que tienen los Gestores de Talento en Macopa para aumentar la satisfacción laboral y retener al talento valioso.

Ahora bien, se va a presentar los comentarios realizados por los colaboradores en la encuesta del 2023, y de esos mismos comentarios se va a realizar una comparación con los comentarios 2022, para poder concluir con la comparación de la satisfacción laboral del área de Producción Vidrios, antes y después de la implementación del programa de Onboarding, en la

**Tabla 19** siguiente se puede observar los comentarios.

Parte importante de esta encuesta es observar las diferencias entre un año otro y como el Onboarding puede influir en la satisfacción laboral, ya sea para bien o mal, esto solo se puede analizar desde el punto de vista de los colaboradores, ya que son las personas que viven la experiencia, por esto se hace la encuesta de satisfacción laboral para esta tesis, al revelar ellos sus

opiniones sobre la empresa ponen en evidencia si las estrategias de Recursos Humanos funcionan o no.

**Tabla 19**

Comentarios de la encuesta de satisfacción laboral del área de Producción Vidrios del 2023

¿Recomendarías a Macopa como un lugar para trabajar a un amigo o persona cercana? siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta	¿Cuál es el motivo principal de su respuesta?
6	No porque no hay liderazgo de parte de las jefaturas
8	Si recomendaría Macopa, tiene una beca de estudios muy buena
7	Macopa es una empresa con incentivos muy buenos
6	El trabajo es muy pesado
8	Es una empresa muy buena, Recursos Humanos da mucho seguimiento a sus colaboradores cuando ingresan
10	Los compañeros y Recursos Humanos lo integra muy bien a uno cuando ingresa
10	Me gusta mucho la empresa da mucha oportunidad de crecimiento profesional
6	Siento que exigen mucho al colaborador, si llegamos 3 minutos tarde envían cartas de apercibimientos
10	Lo que más me ha gustado de la empresa es que cuando ingrese a trabajar me dieron una inducción muy completa y eso hizo que aprendiera más rápido todos los procesos

7	Si recomendaría a Macopa como un lugar bueno para trabajar
10	Es una empresa que se preocupa mucho por el bienestar de sus colaboradores y Recursos Humanos siempre esta presente
10	Me gusta que hay mucha comunicación entre Recursos Humanos y los colaboradores
6	Hay poco liderazgo de parte de las jefaturas
8	Me gusta el trabajo en equipo que hay con mis compañeros y el buen ambiente laboral
10	El hecho de que tenga actividades recreativas donde se pueda llevar a la familia es algo muy bueno, aparte de esto es una empresa muy ordenada y eso me gusta
8	La beca de estudios es algo que me gusta mucho de la empresa
10	El día de bienvenida y el acompañamiento que tiene Recursos Humanos con sus colaboradores es muy bueno
10	La inducción del primer día me ayudo a conocer mucho la empresa y eso hace que este muy contento con la empresa, sin la recomendaría
8	La empresa le enseña mucho a uno, le da mucha experiencia y capacitaciones
10	Si por la beca de estudios
7	Es una empresa buena
10	Tiene muy buenos incentivos
10	Recursos Humanos esta muy cerca de sus colaboradores, eso es muy agradable
7	Claro que recomendaria a la empresa, brinda mucha capacitación y estudios

10	Sus dueños son muy solidarios
7	Buen ambiente laboral
10	El departamento de Recursos Humanos me incorporo muy bien a la empresa y los compañeros también, tienen muy buen ambiente laboral y buenos beneficios como la beca
8	La empresa es muy ordenada, desde el primer día me dieron una inducción buena y todo estuvo en orden, aparte la recomendaría porque piensan mucho en sus colaboradores
9	Es una empresa muy justa en todo sentido, ofrece crecimiento profesional y esta creando programas de bienvenida los cuales comparte con todos los trabajadores para recibir todos de la mejor forma a los nuevos compañeros
8	Me gusto mucho que el primer día me dieron desayuno y mis uniformes y epp estaba listo
10	Recomendaría mucho a macopa a mis amigos por su programa de bienvenida, hace todo más facil despues y va uno preparado al puesto de trabajo
8	Me gusto que es la primera empresa que me da seguimiento en el proceso de reclutamiento, es como si entendieran por fin que no solo uno esta interesado en encontrar trabajo, ellos también deben de estar interesados en encontrar personas que trabajen
10	La recomendaría ya que las nuevas personas que vayan a entrar van a ser bien recibidas por la empresa y por RH
10	Si recomendaría a la empresa porque Recursos Humanos motiva mucho con su programa de bienvenida
10	Si, es una empresa que se preocupa por adaptar bien a sus colaboradores con la forma de trabajar de la compañía
10	Si, el día que ingrese mis compañeros y supervisores estaban enterados que iba a entrar y me atendieron y me enseñaron, esa atención no en todo lado se ve
10	Me gusto mucho la bienvenida del primer día
10	El primer día nos recibieron con desayuno y la induccion nos dejo todo muy claro
10	Se trabaja mucho en equipo, también me gusto que en mi periodo de ser nuevo en la empresa un compañero se asigno para mi para explicarme todo

10	Si, RH me ha dado mucho seguimiento y acompañamiento desde que ingrese
10	Desde el primer día me explicaron todo sobre la empresa, eso es bueno, aparte tienen muy buenos beneficios
10	Me siento muy cómodo en la empresa, me recibieron muy bien desde el primer día y el ambiente laboral es bueno
10	Dan mucha capacitación a sus colaboradores y crecimiento dentro de la empresa
10	Recursos Humanos hace muy bien su trabajo con los nuevos ingresos, tiene muy buenos incentivos y salarios buenos
10	Me gusta que al primer mes de estar en la empresa me hicieron una evaluación para saber como iba mi proceso de ingreso a la empresa y hasta el día de hoy Recursos Humanos sigue pendiente de mi

Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A. (2023)

En la encuesta de satisfacción laboral del 2022, se puede notar que los colaboradores pensaban de la empresa que tenía un mal ambiente laboral, en el 2023 con la implementación del Onboarding los trabajadores de la misma área ponen comentarios como “buen ambiente laboral”, y aunque el Onboarding es un programa que solo se implementa con los nuevos ingresos de personal, les ayuda a adaptarse a la empresa y su cultura organizacional de una forma más rápida y mejor que provoca al final un buen ambiente entre las personas que ya estaban en la empresa y tienen mayor experiencia y los nuevos trabajadores, que al final como lo dice en los comentarios, los mismos colaboradores que ya estaban laborando para Macopa les brindan un acompañamiento para conocer mejor la empresa, los procesos y la empresa en general, esto es lo que provoca tener un programa de Onboarding, genera un compañerismo, un buen ambiente laboral y trabajo en equipo, al final adaptar al nuevo colaborador es un trabajo de todos, no solo de Recursos Humanos.

Por otra parte, los colaboradores del departamento de Producción Vidrios mencionan en la encuesta de satisfacción laboral del 2023 mucho el tema del Onboarding, ya que en este año fue implementado, mencionan que les gusta la manera de como los recibió el departamento de Recursos Humanos, sus compañeros y sus supervisores, también algunos indican que la guía de inducción preparada por Recursos Humanos fue muy buena, los ayudó a orientarse mejor, a conocer más rápido la empresa y sus procesos y lo más importante, sabían que hacer cuando ingresaron, es decir, no andaban perdidos en sus labores, sabían dónde ir y con quien ir, aparte de esto, algunos trabajadores mencionaron el tema del desayuno el primer día, debido a que esto no es algo muy común y los hace sentir que su ingreso a la empresa es importante, esto aumenta mucho la satisfacción del colaborador y le da un valor agregado a la empresa, donde no solo hay beneficios, incentivos o salario emocional, sino que también se demuestra con actos como una bienvenida el primer día.

En la **Tabla 20** se puede observar un cuadro comparativo sobre las encuestas de satisfacción laboral 2022 y 2023 realizadas en el departamento de Producción Vidrios de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A.

### **Tabla 20**

Cuadro comparativo de la encuesta de satisfacción laboral 2022 y 2023 del departamento de  
Producción Vidrios

Cuadro Comparativo Encuesta Satisfacción Laboral 2022 y 2023	
2022	2023
Mal ambiente laboral	Buen ambiente labora
Desordenada en los procesos	Ordenada en los procesos
No hay crecimiento laboral	Crecimiento laboral y profesional
Falta incentivos	Programa de incentivos para los colaboradores
No hay comunicación interna	Comunicación interna constante
No existía el programa de Onboarding	Implementación del programa de Onboarding
Salarios bajos	Salarios competitivos

**Fuente: Elaboración propia (2023)**

De los comentarios más destacados son los anteriores y se puede decir que en este último año Recursos Humanos ha implementado programas o estrategias para mejorar cada una de estas variables, algunos de estos programas como Es el Onboarding ayuda a otros procesos de la empresa, como a saber la relación entre compañeros, entre el trabajador y la jefatura, saber si hay la suficiente comunicación con Recursos Humanos, se puede decir que la satisfacción laboral ha aumentado con la implementación de este programa de Onboarding de acuerdo con las calificaciones en estas encuestas y los comentarios realizados por los compañeros.

**Estrategia de trabajo**

Es este último análisis se define la estrategia de trabajo con respecto al programa de Onboarding que tiene actualmente la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A. para el departamento de Producción Vidrios, en la *Tabla 21* se observan los pasos de este programa de Onboarding creados por Recursos Humanos, estos pasos se consultan en el departamento con el Gerente de Recursos Humanos, todos están implementados puestos en práctica cada vez que una persona ingresa a la empresa.

Se muestra la tabla con el paso a paso y quien ejecuta la acción del proceso de Onboarding en el departamento, este programa abarca procesos de reclutamiento y selección, pre onboarding y

tiene una duración de seis meses, es decir, que el personal que ingrese nuevo a la empresa tendrá un seguimiento constante durante los primeros seis meses hasta que se adapte a la empresa, tenga buenas relaciones laborales.

### **Tabla 21**

Pasos del programa de Onboarding de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A.

Programa de Onboarding 2023		
Producción Vidrios		
Etapas	Detalle	Lo realiza
Reclutamiento y selección	Llamada para hacer una entrevista corta	Reclutador
	Primera entrevista presencial con el Gestor de Recursos Humanos	Reclutador
	Segunda entrevista presencial con el supervisor	Supervisor
	Pruebas físicas y doping	Reclutador
	Se le llama para decirle al candidato si ha sido seleccionado o no	Reclutador
Pre Onboarding	Correo de bienvenida	Asistente de Recursos Humanos
	Contratos	Asistente de Recursos Humanos
	Brochure con información de la empresa	Asistente de Recursos Humanos
	Tarjeta de Bienvenida	Asistente de Recursos Humanos
	Solicitar desayunos	Asistente de Recursos Humanos
	Solicitar uniformes	Asistente de Recursos Humanos
	Solicitar equipo de protección	Encargado de Salud Ocupacional
	Crear la guía de inducción	Especialista de Recursos Humanos
	Alistar la sala con los contratos y artículos promocionales	Asistente de Recursos Humanos
Primer día	Bienvenida con desayuno	Asistente de Recursos Humanos
	Firma de contratos	Asistente de Recursos Humanos
	Videos de la empresa	Asistente de Recursos Humanos
	Información de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos
	Entregar la guía de Inducción	Asistente de Recursos Humanos
	Uniformes y equipo de protección	Asistente de Recursos Humanos
	Presentarlo al departamento	Supervisor
Primer mes	Evaluación de Onboarding	Asistente de Recursos Humanos
Tercer mes	Evaluación Periodo de Prueba	Supervisor
Quinto mes	Encuesta de Satisfacción Laboral	Asistente de Recursos Humanos
Sexto mes	Evaluación de Desempeño	Supervisor

Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A.

El programa de Onboarding en la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A. comienza desde el proceso de Reclutamiento y Selección, ya que desde que la persona es candidata para un puesto, esta debe de sentirse acogida por la empresa, esto va a generar un valor agregado a la empresa, pues el candidato va a sentir que es una organización preocupada por el bienestar de los demás, así que si es seleccionado va a ingresar con expectativas altas y si no es seleccionado va a hablar bien de la empresa por su experiencia en el proceso de reclutamiento, ahora bien, la empresa en este proceso realiza primero una llamada telefónica corta, la cual es para saber si la persona

puede funcionar para la empresa o no, así que hace preguntas generales, como un resumen de la experiencia laboral, donde vive, si tiene disponibilidad inmediata y si puede trabajar en horarios rotativos, ya que, el departamento de Producción Vidrios trabaja en estos horarios, también le preguntan al candidato si está estudiando y cuál fue el último grado académico cursado, para este puesto las personas deben de tener mínimo noveno año, si es una persona con primaria no puede entrar a la empresa, entonces con esta primera llamada el reclutador se da cuenta si lo puede citar a una entrevista presencial o no.

Luego de esto el reclutador convoca al candidato a una entrevista presencial, en esta entrevista ya las preguntas no son tan generales y el trabajo del reclutador es llegar a un punto de poder decir si puede trabajar o no en el departamento de Producción Vidrios, si el reclutador concluye con que puede laborar en esta área ya que cumple con el perfil, lo cita a una segunda entrevista presencial, pero ahora con el supervisor, si la persona no cumple con el perfil, el reclutador le envía un correo para comunicarle que por el momento no se van a requerir sus servicios y le agradece el tiempo, esto para que el candidato no se quede esperando respuestas y ser responsables con la parte del seguimiento.

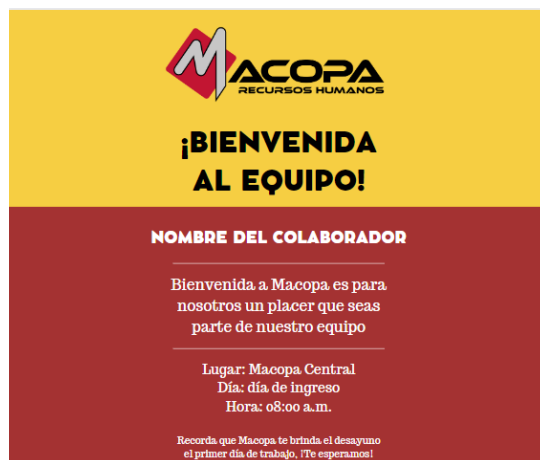
En la entrevista realizada con el supervisor, este le debe de explicar los horarios, los procesos, el perfil de puesto y además hacen una prueba de levantamiento de vidrio, la cual el reclutador en la primera entrevista le había explicado que se iba a hacer, si el candidato pasa esta entrevista y la prueba, el reclutador le cita para las pruebas físicas, las cuales se deben de agendar con el fisioterapeuta de la empresa y simplemente es una prueba de movilidad física, para ver que todas sus extremidades estén bien para realizar el trabajo en planta, también el fisioterapeuta de la empresa le realiza las pruebas de doping, si estas no salen alteradas con alguna sustancia y las pruebas físicas salen bien, el candidato puede ser seleccionado y el reclutador debe de llamarlo

para informarle, además le debe de pedir las tallas de uniforme para tenerlo listo el primer día y le debe de decir la fecha y la hora del día de ingreso, en caso contrario el reclutador debe de avisarle por correo que no ha sido seleccionado.

Una vez que el candidato ha sido seleccionado, la Asistente de Recursos Humanos le envía un correo con una imagen de bienvenida, esto para crear una ilusión de entrar a un nuevo trabajo y que sientan que lo están esperando con ansias, en esta imagen, se le da la bienvenida, se le pone la fecha, hora y lugar de ingreso y se le recuerda que no debe de llevar desayuno ese día, en la siguiente **Figura 12** se puede observar la tarjeta.

**Figura 12**

Imagen de bienvenida



Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A.

Como segundo paso del Pre – Onboarding la Asistente de Recursos Humanos debe de realizar los contratos de trabajo, para que el día que ingrese la persona pueda firmar, y también se le realiza al nuevo colaborador un brochure con la información crucial de la empresa, es decir, los contactos de Recursos Humanos, algunos de los beneficios de la empresa, las plataformas que se

usan, una parte de Salud Ocupacional, todo esto para que el nuevo colaborador tenga la información a mano, ya que, al final el Onboarding se trata de esto, brindarle todos los recursos para que conozca bien la empresa, en la **Figura 13** se puede observar el contenido del brochure.

**Figura 13**

Brochure con la información de la empresa

**SALUD OCUPACIONAL**

- En caso de requerir equipo de protección o cambio, se lo debe de solicitar a su Supervisor.
- En caso de sufrir un accidente laboral, debe de comunicarle de manera INMEDIATA a su Supervisor.
- Todo equipo de protección entregado es obligatorio utilizarlo.
- En caso de síntomas de gripe o resfrió debe de comunicarle a su Supervisor antes de presentarse a laborar y dirigieres a un centro medico, para su valoración.

**PLATAFORMAS**

- **SOFTLAND:** Solicitudes de vacaciones y expedientes digitales.
- **LMS365:** Capacitaciones virtuales. La inscripción les llega desde un correo a nombre de Victor Nuñez y también se les informa por medio de correo por parte de Sofía Valverde.
- **HRIDER:** Realizar encuestas de inducción, evaluaciones, autoevaluaciones, etc.

**GUÍA**

**MACOPA RECURSOS HUMANOS**

**¡PIENSA SEGURO, ACTÚA SEGURO !**

**ESTAMOS EN PROCESO CONSTANTE DE INNOVACIÓN A LA DIGITALIZACIÓN**

**CONTACTOS**

<b>RECURSOS HUMANOS</b> Ivannia Carvajal icarvajal@macopa.com Sofía Valverde svalverde@macopa.com	<b>NÓMINA</b> Mauricio Diaz mdiaz@macopa.com <b>SALUD OCUPACIONAL</b> Mauricio Ureña murena@macopa.com Jorge Vega (Planta Aceros) tsop@macopa.com
---	--



**Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A.**

Una vez que se tienen todos los documentos como contrato, brochure se realiza una tarjeta de bienvenida para el colaborar con la firma de Gerente de Recursos Humanos y su supervisor, es decir que un día antes de los ingresos de colaboradores, la Asistente de Recursos Humanos debe de alistar la sala donde los va a recibir, y dejar sus documentos ordenados y encima la tarjeta de bienvenida, también se les deja un lapicero y una botella de agua de Macopa como artículos promocionales que les va a servir en el trabajo. En la

**Figura 14**, se puede ver la tarjeta de bienvenida.

**Figura 14**

Tarjeta de Bienvenida



## ¡Bienvenidos a Macopa!

Es un verdadero placer darles la bienvenida a nuestra familia en Macopa. Nos sentimos emocionados y agradecidos de tenerlos a bordo, trayendo su talento y energía a nuestro equipo.

Nuestro compromiso es brindarles un ambiente de trabajo enriquecedor y apoyarlos en cada paso de su trayectoria en nuestra empresa. Estamos ansiosos por compartir este emocionante viaje con ustedes.

*¡Vamos a lograr grandes cosas!*

---

Gerente de Área

---

Jefatura de Área



**Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A.**


Una vez todo planificado con los documentos, tarjetas y artículos promocionales, la Asistente de Recursos Humanos, debe de programar los desayunos con el proveedor, debe de ordenar los uniformes que se les va a dar a los nuevos ingresos, y el Encargado de Salud Ocupacional debe de preparar el equipo de protección como zapatos de seguridad, mangas y guantes anticorte, casco, entre otros, para así el primer día después de la inducción con Recursos Humanos los nuevos ingresos de colaboradores puedan tener todos los recursos necesarios para trabajar completos.

Ahora bien, la Especialista de Recursos Humanos debe de hacer una guía de inducción, aparte de toda la bienvenida que se les brinda, deben de tener una guía de las capacitaciones que

van a recibir con sus compañeros y supervisores para poder hacer bien su trabajo y que conozcan los procesos, en la **Tabla 22** se puede observar esta guía de inducción.

**Tabla 22**

Guía de Inducción

		Tipo	Clasificación	Versión	Formulario
		Formato	( ) Uso restringido		1 PARH-PR03-FM05
Aprobado por:	Título:	(X) Interna	Página	Rige a partir de:	
Gerente Recursos Humanos	Guía de inducción	( ) Pública	1 a 7	21 de abril del 2020	
<b>Nombre del funcionario:</b>			<b>Jefatura:</b>		
<b>Cargo a Ocupar:</b>		AUX PROD	<b>Fecha de ingreso :</b>	<b>Departamento:</b> Producción Vidrio	
TEMA	HORAS	DURACIÓN	DEPARTAMENTO	FACILITADOR	FIRMAS
<b>DÍA 1</b>					
Desayuno					
Documentación general de ingreso	8:00 a 1:00pm	5 hr	Recursos Humanos	Sofía Valverde	
Inducción general Macopa					
Entrega de Uniformes					
Agregar en el reloj	1:15 pm a 12:20 pm	5 minutos	Produccion	Supervisor	
Tiempo de Almuerzo	1:20 pm a 2:05 pm	45 minutos	Descanso		
Lectura de procedimientos	2:00pm a 4:00pm	4 hr	Producción	Supervisor	
POPV-PR01 Transporte a la máquina					
POPV-PR01-IN03-HL1 Traslado del vidrio hacia las carretillas					
POPV-PR02 Carga y ajuste de la máquina					
POPV-PR02-IN01-HT1 Rev del WIP					
POPV-PR03 Operación Productiva					
POPV-PR03-IN18-HT1 Uso del Escaner					
POPV-PR03-IN19-HT1 Manejo del vidrio					
Indicadores Sistema OEE					
Metas Productivas					
Sección de revisión, informe de revisión, ficha de procesos, matrices de riesgo, matriz de oportunidades, matrices de opción					
<b>DÍA 2</b>					
Generalidades NORMA INTE ISO 9001:2015	6:00am a 9:00 am	3 hr	Producción	Supervisor	
APP					
Sistema de mantenimientos Autonomos					
Sistema de paros de maquinas					
Sistema de scaneos					
Tiempo de Almuerzo	9:00 am a 09:45:00	45 minutos	Descanso		
Generalidades de Calidad	10:00 am a 11:00 am	1 hr	Calidad	Max Briceño	
Aprendizaje visual en proceso productivo	11:00 am a 2:00 pm	3 hr	Producción	Supervisor	

Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A.

En la guía de inducción, se puede observar cómo el colaborador tiene a su disposición siempre el departamento al que pertenece, la jefatura, el puesto, la fecha de ingreso, son datos que siendo nuevo en la empresa es bueno que maneje, ahora bien, en la guía se puede ver los días que

va a recibir la inducción, las horas y la duración, también hay un espacio para que cada persona que le da la capacitación que le corresponde pueda firmar en el cuadro en blanco, así se lleva un orden de si recibió esa capacitación o no, esta guía de inducción se debe de actualizar siempre con los procesos que requiera cada puesto de trabajo. En el programa de Onboarding, la inducción es vital, para que el nuevo colaborador sienta acompañamiento en su proceso de aprendizaje sobre los procesos de la empresa, y pueda desarrollar bien su trabajo, pero hay que recordar, que la inducción y Onboarding son procesos diferentes, es decir, el Onboarding es el proceso donde se acompaña al nuevo colaborador durante un tiempo determinado, la inducción son las primeras capacitaciones que recibe la persona para poder empezar su trabajo, en este caso la inducción es parte del proceso de Onboarding.

Todos los pasos anteriores corresponde al Pre – Onboarding, antes mencionado, una vez que se cumpla toda esta etapa se entra al primer día, este primer día se le da la bienvenida al nuevo colaborador con un desayuno, una vez que haya desayunado, se ingresa a una sala donde están los documentos que debe llenar, los artículos promocionales que se les va a regalar, la guía de inducción, el brochure y la tarjeta de bienvenida, se empieza por la firma de contratos y la aclaración de dudas, una vez se termine esto, Recursos Humanos creó una serie de videos para explicar las generalidades de la empresa, una vez se terminen los videos, se les explica el brochure, y se aclaran dudas, también se le explica la guía de inducción y como debe de manejarla y una vez concluido con este proceso se realiza la entrega de uniformes y equipo de protección, se le lleva con el supervisor, y el supervisor se encarga de presentarle al equipo de trabajo y empezar con la inducción.

Para continuar el programa de Onboarding y darle seguimiento al colaborador nuevo, Recursos Humanos realiza una retroalimentación con él donde le preguntan cómo le ha ido, como

siente el ambiente laboral, si se siente bien con la jefatura, para así saber si todo está bien, si hay un punto que no esté bien se hace un plan de acción para mejorarlo, luego de esto, el programa de Onboarding al tercer mes realiza la evaluación de Periodo de Prueba, los supervisores deben de calificar al nuevo miembro de equipo con base en competencias, de igual manera, se realiza una retroalimentación donde se le indica su desempeño y sus oportunidades de mejora, si la nota es muy baja se realiza un plan de acción para que el colaborador pueda mejorar su rendimiento.

Al quinto mes, Recursos Humanos le envía al nuevo miembro de equipo la encuesta de satisfacción laboral y al sexto mes, los supervisores lo vuelven a calificar en su Evaluación de Desempeño, se realiza de nuevo una retroalimentación con su desempeño y oportunidades de mejora y si en la pasada evaluación la persona tuvo una mala calificación, se espera que la mejore para esta evaluación. Es acá donde termina el programa de Onboarding, para esta investigación se realizó como instrumento una entrevista, donde se le hizo a 5 colaboradores y estos hablan un poco más de lo que opinan sobre esta nueva estrategia de trabajo de Recursos Humanos.

### **Entrevista estrategia de trabajo actual**

Estas entrevistas se realizaron en Instalaciones y Servicios Macopa S.A., se les informa a los colaboradores sobre qué tema trata y se pide verbalmente el consentimiento para entrevistarlos, se entrevistan 5 colaboradores del área de Producción Vidrios, esta entrevista se realiza el 17 de octubre del 2023, con el fin de responder al objetivo de satisfacción laboral de esta tesis, en la

*Figura 15* se puede ver que se entrevistaron a 5 personas del área de Producción Vidrios que es el área en estudio.

**Figura 15**

Respuesta 1 entrevista estrategia de trabajo de Recursos Humanos

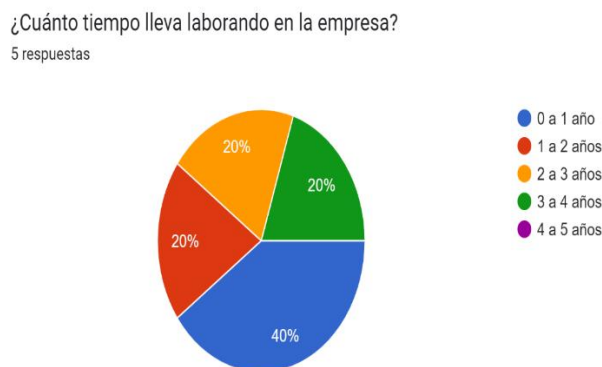


Fuente: Elaboración propia (2023)

La entrevista continúa con el tiempo laborado de los entrevistados, en la **Figura 16** se puede observar que un 40% tiene de 0 a 1 año, un 20% tiene de 1 a 2 años, un 20% tiene de 2 a 3 años y el último 20% tiene de 3 a 4 años, se puede observar que no hay nadie de más de 4 años laborando en la empresa.

**Figura 16**

Respuesta 2 entrevista estrategia de trabajo de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia (2023)

En la siguiente **Tabla 23** se presenta una de las preguntas la cual hace referencia a la experiencia vivida tras ingresar a la empresa el primer día de trabajo, se realiza esta pregunta ya que va en relación con el tema en estudio, en la tabla se muestran las diferentes respuestas.

**Tabla 23**

Respuesta número 3 entrevista estrategia de trabajo de Recursos Humanos

<b>¿Cómo ha vivido usted la experiencia de ingresar a la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A.?</b>
Ha sido una experiencia buena, ya que Recursos Humanos da una inducción muy completa y brinda mucho seguimiento al momento de ingresar y meses después
Yo ingrese a Macopa hace dos años, en ese tiempo no le explicaban a uno mucho de parte de Recursos Humanos, daban el uniforme a veces a tiempo a veces no y luego uno aprendía poco a poco de la empresa y de los procesos
Ha sido una muy buena experiencia, me han recibido muy bien tanto Recursos Humanos como el departamento
Cuando yo ingrese a Macopa pues no fue lo mejor, me acuerdo que en el tiempo que yo ingrese trabaje una semana sin uniforme, gastando mi ropa y no me explicaron que hacer de la mejor forma, tuve que aprender todo preguntando
Bien, cuando yo ingrese a penas estaba iniciando el programa de Onboarding, debo de reconocer que en ninguna empresa me había recibido con una inducción, ingrese a planta sabiendo que era Macopa y que iba a hacer y eso es un alivio para uno, calma ansias

Fuente: Elaboración propia (2023)

En las respuestas que dieron los colaboradores hay algunos que entraron con el programa de Onboarding implementado y otros que no, cuando se trata de los que ingresaron con el programa de Onboarding hablan muy bien de la inducción, esto porque al tener una guía de inducción el colaborador llega a conocer mejor la empresa, hay que aclarar, que una vez terminada la guía de inducción al colaborador se le siguen explicando los procesos, ya que, aunque la guía de inducción

es completa, el nuevo miembro de equipo tiene una curva de aprendizaje y aunque se le haya explicado una vez es necesario que los supervisores le den seguimiento a seguir enseñándole, para que en un futuro sea un experto en la materia, esto va a evitar reprocesos, errores y desmotivación por parte del colaborador.

Por otra parte, se menciona que se da seguimiento cuando ingresan a la empresa y recalcan que meses después también, esto es una parte fundamental del Onboarding, ya que aunque la bienvenida sea una experiencia que el colaborador va a recordar toda su vida, si no se le da seguimiento esto no va a servir de nada para retener al Talento Humano, al dar seguimiento se puede atacar deficiencias de la empresa hacia el colaborador, esto va a mejorar su calidad de vida en el trabajo y por ende se va a sentir cada vez más satisfecho.

Uno de los entrevistados ingresa cuando el programa de Onboarding apenas estaba iniciando, y menciona que ninguna empresa donde había trabajado lo recibió con una inducción, al recibir esto con Macopa siente alivio al empezar a conocer mejor la empresa y que debía de hacer en su trabajo, esto habla muy bien del programa de Onboarding, ya que planea toda una bienvenida, guía y acompañamiento para el nuevo miembro de equipo. Es importante que Recursos Humanos le preste tanta atención en el día de ingreso a las personas, ya que, a veces es tanta la operación y la producción que se olvidan de estas cosas tan significativas y quieren que la persona empiece a trabajar de inmediato, siempre hay que pensar que todo Capital Humano es el activo más valioso de la empresa y que, sin ellos, no se podría vender, ni dar un servicio, así que el Onboarding es para todos, cuando el entrevistado menciona que nunca ha vivido esto en una empresa, es algo difícil de creer, pues las empresas no pueden avanzar con personal insatisfecho y sin capacitación bien planificada.

Ahora bien, los colaboradores que ingresaron antes del 2023 y que se entrevistaron no pueden hablar mucho sobre el programa de Onboarding, y mencionan que Recursos Humanos no estaba muy presente el primer día, entregaban el uniforme y algunas veces hasta lo entregaban incompleto, con esto se puede destacar que un programa de Onboarding ayuda a que el Gestor de Recursos Humanos se acerque más a los colaboradores y planifique todo mejor, para que cuando ingrese nuevo personal poder brindarle todos los recursos necesarios y completos.

También se menciona que conforme pasaba el tiempo las personas iban aprendiendo poco a poco sus funciones, hay que destacar que la guía de inducción se brinda a los colaboradores nuevos desde el 2020, sin embargo, como no había seguimiento de Recursos Humanos, ni siquiera llegaban las hojas firmadas al departamento, haciendo constar que recibieron la inducción, tampoco los supervisores estaban capacitados en que esa hoja era fundamental y necesaria para el aprendizaje de los procesos.

Al final las personas que conocen este programa lo catalogan como toda una experiencia y los que no, tienen comentarios como “me fue mal”, “no fue lo mejor”, entre otros, esto marca una diferencia muy grande entre uno y otro y marca la importancia de tener estrategias para el ingreso de nuevo personal en la empresa, retenerlo, y que pueda recordar su primer día en la empresa como algo único.

En la siguiente

**Tabla 24**, se puede observar las respuestas de la próxima pregunta planteada a las mismas personas del departamento de Producción Vidrios, donde se hace referencia a la estrategia de trabajo actual del departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de saber que opinan los colaboradores.

Esta pregunta puede resaltar si realmente saben acerca de lo que hace Recursos Humanos esto puede demostrar su constante comunicación interna mencionada en la encuesta de factores de retención laboral, por otra parte, saber si el departamento está trabajando bien en opinión de ellos.

### Tabla 24

Respuesta 4 de la entrevista de estrategias de trabajo del departamento de Recursos Humanos

**¿Qué opina usted de las estrategias de trabajo actuales del departamento de Recursos Humanos?**

Me gusta mucho, nunca había ingresado a una empresa que tenga un programa de onboarding y que se lo expliquen a uno y lo pongan en práctica. Creo que se nota mucho con estas estrategias que valoran mucho que uno trabaje en la empresa, aparte siento que es bueno que no dejen que cuando uno ingresa a la empresa se pierda entre tantos procesos, le hacen a uno una inducción para conocer muy bien la empresa y luego lo capacitan en los diferentes procedimientos del puesto de trabajo

Me parece que han innovado muy bien a favor del colaborador, yo veo que dan más seguimiento a los nuevos ingresos y bueno a los colaboradores que ya estaban también, capacitan más y dan más oportunidades de crecimiento

Me gusta como trabaja Recursos Humanos, están enterados de las necesidades de los departamentos y las personas, nos incentivan cuando se hace la milla extra y es bueno sentirse reconocido

Lo están haciendo bien, han mejorado mucho a la hora de que ingrese nuevo personal, le dan inducción y creo que un programa especial de bienvenida los muchachos que ingresan nuevos ingresan con uniforme y ya saben que hacer

Me parece que han mejorado mucho y que lo hacen todos los días, le prestan más atención a los nuevos ingresos de personal y así entran motivados, sin ansiedad y hace que su desarrollo en la empresa sea más rápido

Fuente: Elaboración propia (2023)

En el cuadro de respuestas anterior, se puede notar que, el departamento de Recursos Humanos no solo practica el Onboarding, sino que, a la hora de ingresar la persona a la empresa, también se le explica que es el programa de Onboarding, esto para que sepa que se le va a dar un

seguimiento constante, que sea parte de él y que sepa lo que la empresa hace, con el fin de que viva una mejor y consiente experiencia.

Los colaboradores que han vivido el programa de Onboarding mencionan que se sienten valorados por la empresa, ya que Recursos Humanos sabe sus necesidades en el ámbito laboral, se sienten motivados a dar la milla extra, debido a que sienten reconocimiento y atención por parte de la organización, aparte de esto, los colaboradores que estaban antes de la implementación del programa de Onboarding también notan este seguimiento y acompañamiento a los nuevos colaboradores, explican que el nuevo miembro de equipo ingresa sin ansiedad al puesto de trabajo, se desarrollan mejor y esto facilita el proceso de aprendizaje.

Siguiendo las entrevistas se les hace la siguiente pregunta, en la **Tabla 25** se puede observar.

**Tabla 25**

Respuesta 5 estrategia de trabajo de Recursos Humanos

**¿Cuáles cambios en las estrategias de trabajo actuales de Recursos Humanos puede notar usted comparadas con las pasadas?**

No viví las pasadas, pero mis compañeros con más años en la empresa me han mencionado cosas como que antes el equipo de protección se los daban hasta días después y el uniforme, no daban inducciones tan extensas entonces los primeros días no sabían que hacer o como hacerlo o a quien buscar

Ya le dan inducción a los nuevos colaboradores, ahora hacen planes de formación para todos los departamentos de acuerdo a sus necesidades

Creo que desde que yo ingrese todo ha sido muy parecido, sin embargo me han comentado que antes no habían programas de capacitación, ni inducción el primer día

Dan más capacitaciones, hacen actividades recreativas y reciben mejor a los nuevos compañeros

Puedo decir que ahora hay más seguimiento a todo el personal por medio de evaluaciones y retroalimentaciones, así que Recursos Humanos esta enterado de todo

Fuente: Elaboración propia (2023)

Los cambios que ha tenido Recursos Humanos pueden ser notorios a lo que realizaba años atrás, así lo mencionan los entrevistados, una de ellas puede ser la entrega a tiempo de equipo de protección y uniformes, antes no se daban inducciones extensas como ahora, no se hacían Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC) en los departamentos, el DNC es el que muestra las necesidades que tiene un área de la empresa y si está necesitando capacitación sobre algún proceso de la empresa, alguna herramienta informática que no sepa usar o alguna habilidad blanda o competencia que necesite desarrollar; por otra parte, no había actividades recreativas fuera del horario laboral y no había tanto seguimiento y capacitación de parte de Recursos Humanos. Uno de los entrevistados menciona que no había inducciones, hay que recordar que inducciones si había desde el 2020, sin embargo, no eran tan completas y no se daba el seguimiento si una persona realizo o no la inducción.

Para terminar la entrevista se les hace una última pregunta, directamente sobre el programa de Onboarding, se puede ver en la **Tabla 26**

### **Tabla 26**

Respuesta 6 entrevista estrategia de trabajo de Recursos Humanos

**¿Conoce usted el programa de Onboarding que implemento Recursos Humanos este año para los nuevos colaboradores? ¿Qué opina del mismo?**

Si, es muy bueno, se siente uno acompañado en el proceso de ingresar a una nueva empresa y hace que le tenga lealtad a la organización, es algo que motiva mucho

Si, me parece que fue una muy buena idea ya que ahora los compañeros que ingresan vienen motivados e informados de lo que es Macopa

Si, yo viví el programa de Onboarding, Recursos Humanos implementa este programa los primeros 6 meses y me gusto mucho que al primer mes hacen una evaluación para ver como le ha ido a uno y luego una retroalimentación para ver si hay puntos de mejora, definitivamente eso es algo muy bueno porque a veces no todo va bien y desde ahí ellos atacan esos puntos débiles y uno se siente mejor en su trabajo

Algo he escuchado, creo que es el programa de bienvenida, me parece que es muy bueno que se preparen mejor para recibir a los nuevos colaboradores y estos puedan ingresar a la planta más preparados

Si, es muy bueno, informa mucho a los nuevos trabajadores de la empresa, los hace sentir valorados y bienvenidos en la empresa

Fuente: Elaboración propia (2023)

Los entrevistados, entre los que vivieron el programa de Onboarding y los que no, dan su opinión sobre el mismo, al final todos están de acuerdo con que Recursos Humanos ha innovado mucho con esta estrategia, y del programa de Onboarding destacan estas ventajas:

- Acompañamiento de parte de Recursos Humanos y los supervisores
- Motivación de parte de los nuevos colaboradores
- Crea lealtad a la empresa
- Los nuevos miembros de equipo ingresan a la empresa informados de todo lo que es Macopa
- Mejora continua
- Hace sentir a los nuevos miembros de equipo valorados y bienvenidos desde el primer día

En la **Tabla 27** se puede ver los indicadores de rotación de personal del área de Producción Vidrios del 2022, y en la

**Figura 17** se va a poder observar el gráfico de estos indicadores.

**Tabla 27**

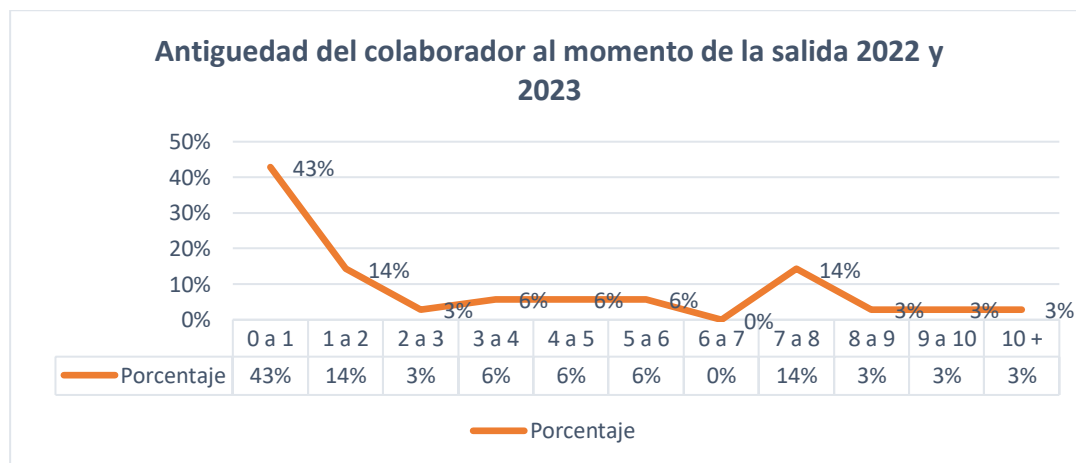
Indicadores de rotación de personal del departamento de Producción Vidrios 2022.

Años Antigüedad	Salidas	Porcentaje
0 a 1	15	43%
1 a 2	5	14%
2 a 3	1	3%
3 a 4	2	6%
4 a 5	2	6%
5 a 6	2	6%
6 a 7	0	0%
7 a 8	5	14%
8 a 9	1	3%
9 a 10	1	3%
10 +	1	3%
	35	100%

Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A.

**Figura 17**

Gráfico indicadores de rotación de personal del departamento de Producción Vidrios 2022



Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A. (2023)

Se puede observar que en el 2022 hubo 35 salidas por parte de este departamento, se debe de aclarar que estas salidas que se proyectan son por renunciaciones o abandono de trabajo por parte del colaborador, no incluye despidos con o sin responsabilidad, ya que en esta investigación se va a estudiar la rotación de personal voluntaria, es notorio que la mayor cantidad de salidas son de personas que tienen entre cero y un año de laborar en la empresa, es decir, Macopa estaba sufriendo una rotación temprana y aunque las salidas de los otros años también deben preocupar al Gestor de Talento Humano, las salidas tempranas pueden significar mucho, tal vez no se adaptaron de manera correcta a la cultura organizacional de la empresa, a su ambiente, a sus procesos o a sus equipos.

Se observa en la

**Tabla 28** los indicadores de rotación de personal de Producción Vidrios de enero a setiembre 2023 y en la **Figura 18** se va a ver el gráfico de estos indicadores.

**Tabla 28**

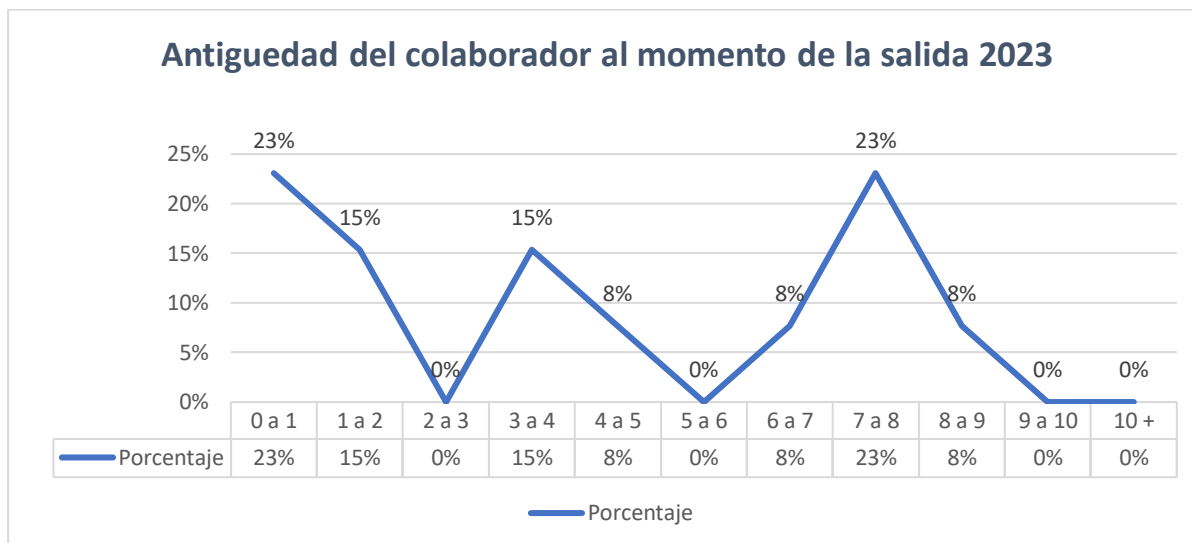
Indicadores de rotación de personal del departamento de Producción Vidrios del 2023

Años Antigüedad	Salidas	Porcentaje
0 a 1	3	23%
1 a 2	2	15%
2 a 3	0	0%
3 a 4	2	15%
4 a 5	1	8%
5 a 6	0	0%
6 a 7	1	8%
7 a 8	3	23%
8 a 9	1	8%
9 a 10	0	0%
10 +	0	0%
	13	100%

Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A.

**Figura 18**

Gráfico de indicadores de la rotación de personal del departamento de Producción Vidrios 2023.



Fuente: Instalaciones y Servicios Macopa S.A. 2023

El cambio es notorio de un año a otro, se puede ver que en el 2022 las salidas fueron de 35 personas y en el 2023 de 13 personas solamente, y del año cero al uno, solamente salieron 3 personas en el 2023, se puede decir que desde que se implementa el programa de Onboarding en Instalaciones y Servicios Macopa S.A. el indicador de rotación de personal disminuyó y aumentó el de la satisfacción laboral.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

El éxito de convencer a un candidato de hacer parte de una empresa no termina con la firma del contrato, este es apenas el comienzo de una experiencia única y además un largo camino, el cual debe de buscar crear una relación laboral que permita el crecimiento personal y el desarrollo profesional del nuevo miembro de equipo, así como aumentar la productividad y cumplir las metas establecidas por la organización.

Después de pasar días, semanas y meses evaluando y entrevistando candidatos para ocupar una plaza vacante, finalmente, la persona va a ser seleccionada, ya que sus competencias se ajustan al perfil de puesto y a las necesidades de la empresa, pero también esa persona decide aceptar el cargo y la oferta laboral, así que el tiempo y los recursos en esa búsqueda son valiosos, por esto, la incorporación del nuevo colaborador debe de prepararse con gran esfuerzo y dedicación.

El proceso de Onboarding constituye una etapa fundamental para que esta nueva relación entre el colaborador y la empresa empiece correctamente y se convierta en una experiencia de éxito para las dos partes, así que esto debe de convertirse en una integración total del colaborador en la estrategia del negocio, la cultura organizacional, los valores, los objetivos, la misión, la visión, solo así se va a garantizar la productividad, el compromiso, la satisfacción laboral que se espera de ese nuevo colaborados.

Con esta investigación y los instrumentos implementados, se concluye, que un programa de Onboarding es funcional para retener al personal, mantenerlo satisfecho e innovar, con las encuestas que se realizaron, se puede notar que las diferencias son significativas antes y después de la implementación de este programa, ya que los comentarios de los colaboradores sobre esta nueva estrategia de trabajo o sobre la encuesta de satisfacción laboral son mejores en el 2023

cuando se implementó este programa, comparados con los comentarios y las calificaciones de estas mismas encuestas del 2022, por otra parte en las entrevistas se da a ver la satisfacción del personal y se verifica mejor con los indicadores de rotación del 2022 al 2023, los cuales disminuyeron.

### **Recomendaciones**

- Mejorar constantemente con el programa de Onboarding, para que cada vez satisfaga más al personal nuevo de la empresa y los retenga, y que cada vez este programa de Onboarding se esté alineando mejor con los objetivos estratégicos de la organización.
- Capacitar a toda la empresa en este tema y mostrarle los beneficios que puede traer este programa a todos, también es importante que conozcan su función dentro del programa de Onboarding cada vez que ingresa nuevo personal, el proceso de Onboarding debe de ser una mezcla de esfuerzos entre el departamento de Recursos Humanos, la Gerencia, las jefaturas y los colaboradores.
- Cumplir con cada una de las etapas del programa de Onboarding para que los nuevos miembros de equipo vivan la experiencia completa, al mismo tiempo es importante no cometer errores en este proceso y atender una buena forma al cliente interno de la empresa, esto va a ayudar a que el nuevo colaborador tenga más compromiso con la empresa y su trabajo, ya que se va a ver reflejado en el departamento de Recursos Humanos.
- Seguir con el seguimiento y acompañamiento constante en este proceso para que sea exitoso, además que la comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y sus colaboradores sea un pilar para tener relaciones sanas en el trabajo y que los colaboradores siempre sientan que las puertas de Recursos Humanos están abiertas, además esto ayuda al Gestor de Talento Humano a saber las necesidades de sus colaboradores. Por otra parte, se recomienda invertir en capacitación y desarrollo tanto para sus nuevos colaboradores como para los que ya están

incorporados en la empresa.

- Crear un plan de formación para las jefaturas y supervisores de la empresa, ya que en lo que es Producción Vidrios en las encuestas salió a relucir que había cero liderazgos por parte de los altos mandos, es bueno que Recursos Humanos ataque esta deficiencia para también brindarle a los nuevos miembros de equipo una mejor entrada a la empresa y mejorar el clima organizacional con los que ya son parte de la empresa.

## CAPÍTULO VI PROPUESTA

Ya concluidas las tres variables que responden a los objetivos de esta investigación, como punto adicional se va a realizar una propuesta de ideas para agregar al programa de Onboarding actual de la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A., el departamento de Recursos Humanos y Gerencia puede tomar en consideración esta propuesta para realizar un Onboarding aún más completo del que ya tienen.

### **Reclutamiento y Selección**

Para la etapa de reclutamiento y selección, se puede realizar un proceso más corto, donde el candidato no tenga que ir tantas veces a la empresa, es decir, que la primera vez que vaya, el reclutador puede hacer la entrevista, si pasa esta entrevista, puede pasar a hacer ese mismo día la prueba de alzar los vidrios con el supervisor y si acierta en esta prueba puede pasar con el supervisor donde el reclutador y hacer una entrevista corta en conjunto donde se expliquen los horarios, el salario y los detalles del puesto y así solo tendría que ir una segunda vez a las pruebas físicas y de doping con el fisioterapeuta, simplemente es de planificar mejor las entrevistas y pruebas con los involucrados en el proceso, esto puede traer grandes ventajas, como un proceso de Reclutamiento y Selección más rápido pero bien hecho y un candidato que gaste menos en transporte, es importante pensar también en la economía que las personas puedan tener en ese momento, hay muchas que están desempleadas desde hace mucho.

Por otra parte, para este programa de Onboarding, ya los nuevos miembros de equipo califican muchas variables como el ambiente laboral, a los supervisores, a Recursos Humanos y demás, sería bueno que el primer día pueda calificar el proceso de Reclutamiento y Selección que tuvieron, y así se pueden sacar oportunidades de mejora en el proceso o simplemente ver que todo vaya marchando bien, esta encuesta puede ser por medio de Google Forms, el primer día se les

envía el link por correo y se llena como un documento más de ingreso, para esta encuesta se proponen las siguientes preguntas, se pueden observar en la **Tabla 29**.

**Tabla 29**

Preguntas para encuesta de Reclutamiento y Selección

<b>Proceso de Reclutamiento y Selección</b>
<b>Para el departamento de Recursos Humanos es muy valiosa su opinión con respecto a su experiencia en el proceso de Reclutamiento que realizo con nosotros. Agradecemos nos colabore a completar la encuesta.</b>
¿En qué área ingresa a trabajar?
Considera que en la primera llamada telefónica en la que se le contactó, ¿se le explicó las generalidades del proceso para el cual iba a participar ? ( nombre del puesto, pruebas, entrevista, etc.)
Durante sus visitas a la empresa para realizar pruebas o entrevistas; ¿considera que las personas involucradas estaban preparadas para recibirlo ?
En el caso de las pruebas físicas o con el Fisioterapeuta; ¿se le explicó en que consistían?
Durante la entrevista ¿considera que se le explicó con claridad las funciones y horarios del puesto para el cual usted estaba participando?
Durante la entrevista, ¿le comentaron los beneficios de la empresa?
Cuando lo llamaron o le enviaron un correo informandole que usted era la persona seleccionada, ¿le brindaron el espacio para aclarar dudas en caso de tenerlas ?
¿Considera que el trato que recibió por todos los involucrados de la empresa, fue cordial y respetuoso?
¿Considera que tiene toda la información necesaria para el día de su ingreso?
¿Qué otra información considera que deberíamos de brindar durante el proceso?

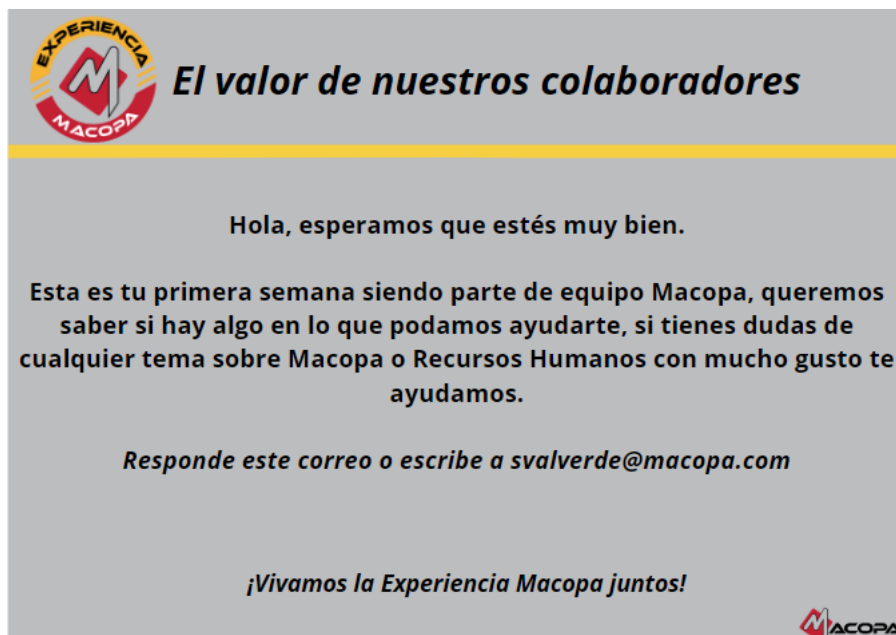
Fuente: Elaboración propia (2023)

## Primera Semana del Programa de Onboarding

A pesar de que los nuevos miembros de equipo han sido recibidos por el departamento de Recursos Humanos y posterior a esto reciben una guía de inducción llena de capacitaciones con los supervisores y los compañeros, puede que dentro de todo este proceso de los primeros días se sienta perdido, aunque se haya formado un plan para que no pasará, así que Recursos Humanos debe de hacerle ver a ese nuevo colaborador que las puertas para consultar al departamento siempre están abiertas, para esto sería bueno que la primera semana se le pregunte a esta persona si tiene dudas, sin embargo entre tanto trabajo y personal hay que hacerlo de una forma que sea sencilla pero que logre el objetivo, para esto se propone enviar un correo con la siguiente imagen, esta se puede ver en la siguiente **Figura 19**.

**Figura 19**

Imagen primera semana



Fuente: Elaboración propia (2023)

## **Mentor**

Se propone asignar un mentor al nuevo miembro de equipo, este puede ser un colaborador más experimentado, es decir que lleve ya varios años en la empresa, el mismo va a ser seleccionado por su desempeño laboral y se puede pedir ayuda a los supervisores para elegirlo, ya que al final del día, los supervisores conocen mejor a su equipo y referir al mejor mentor para el nuevo miembro de equipo.

Este mentor le va a aportar orientación y apoyo durante el proceso de Onboarding, también lo va a guiar a saber dónde y con quienes son sus capacitaciones que vienen en su guía de inducción, el mentor también puede ayudar al nuevo colaborador a conocer la cultura organizacional, a entender los procesos internos y establecer relaciones con los compañeros, esta figura del mentor va a fomentar una integración más rápida y una mayor confianza en el entorno laboral.

El mentor lo puede acompañar durante un mes, y una vez finalizado el mes, el nuevo colaborador puede calificar al mentor, si esta calificación es buena, el departamento de Recursos Humanos puede reconocer al mentor con un incentivo, un día de vacaciones adicional o cualquier premio que gusten.

## **Aplicación Onboarding**

A la hora que un nuevo miembro de equipo ingresa a la empresa Instalaciones y Servicios Macopa S.A., el departamento de Recursos Humanos le prepara un brochure, el cual se da físico, la información que viene en este brochure es la información básica sobre la empresa, contactos de Recursos Humanos entre otros datos que es bueno que siempre tenga a mano, pero este brochure al pasar el tiempo se puede perder, es por esto que se propone crear una aplicación que contenga la información de este brochure, se va a mostrar las partes de la aplicación, la aplicación se puede

realizar por medio de Power Apps, que es una plataforma que la empresa ya tiene y el departamento de innovación domina, en la **Figura 20** se puede observar cómo se vería la primera parte de esta aplicación.

**Figura 20**

Aplicación Onboarding primera parte



Fuente: Elaboración propia (2023)

En el menú principal se puede proyectar las diferentes opciones de información que ofrece Recursos Humanos, se recuerda que esta es la información clave sobre la empresa, en esta pantalla, los colaboradores podrán ver los contactos de Recursos Humanos, las plataformas que se usan y para que se usan, temas de Salud Ocupacional, beneficios y becas de estudios, Crecimiento Interno y Comunicación Interna. En la siguiente **Figura 21**, se puede observar que le va a proyectar los contactos a los nuevos miembros de equipo.

**Figura 21**

Aplicación Onboarding contactos



Fuente: Elaboración propia (2023)

Se puede observar que una vez que el colaborador abre una opción de información, hay un cuadro que dice menú que lo devuelve a la pantalla principal, mientras que si continua en la pantalla de contactos podrá observar todos los contactos de Recursos Humanos. En la siguiente opción, se puede ver las plataformas, en la **Figura 22**.

**Figura 22**

Aplicación Onboarding plataformas



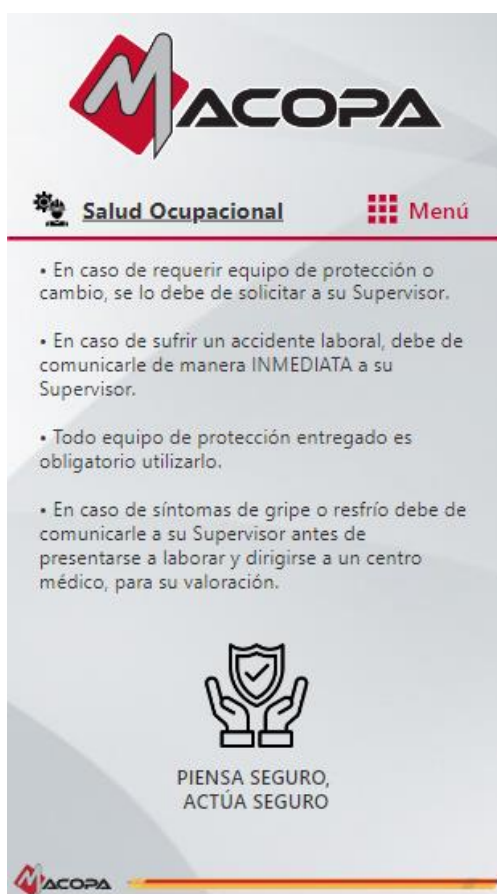
Fuente: Elaboración propia (2023)

En esta opción la persona va a poder ingresar a Softland por medio del link, esta plataforma le ayudará a pedir vacaciones y también a ver su expediente digital, donde viene el contrato, acciones de personal, documento de inducción con las firmas y todos los documentos relacionados con su trabajo, además, menciona la plataforma del LMS 365 que son las capacitaciones virtuales que da la empresa y explica cómo se pueden hacer, por medio de quien pueden ser inscritos y desde que correo les llega el curso, por otra parte se menciona la plataforma de Hrider, donde se les explica que ahí se pueden realizar las encuestas de inducción, Onboarding, evaluaciones y autoevaluaciones, esta es la plataforma que se usa para la evaluación del primer mes de haber ingresado y las evaluaciones de Periodo de Prueba y Desempeño, es importante que tengan esta información a mano para que una vez que les llegue un correo de parte de cualquiera de las plataformas, ellos sepan de que se está hablando.

En la opción de Salud Ocupacional, son instrucciones básicas para que recuerden que en caso de accidente siempre deben de reportarlo de manera inmediata, que el equipo de protección para cambiarlo se le debe de solicitar al supervisor y que es obligatorio usarlo, y también habla que en caso de síntomas de gripe hay que tomar las medidas necesarias, ya que el mundo entero pasó por la pandemia del Covid -19, así que esta información es básica pero crucial, debido a que son las principales reglas de Salud Ocupacional y también es importante que sepan que existe Salud Ocupacional en la empresa. En la

**Figura 23**, se puede ver la opción de Salud Ocupacional.

Figura 23

**Aplicación Onboarding Salud Ocupacional**

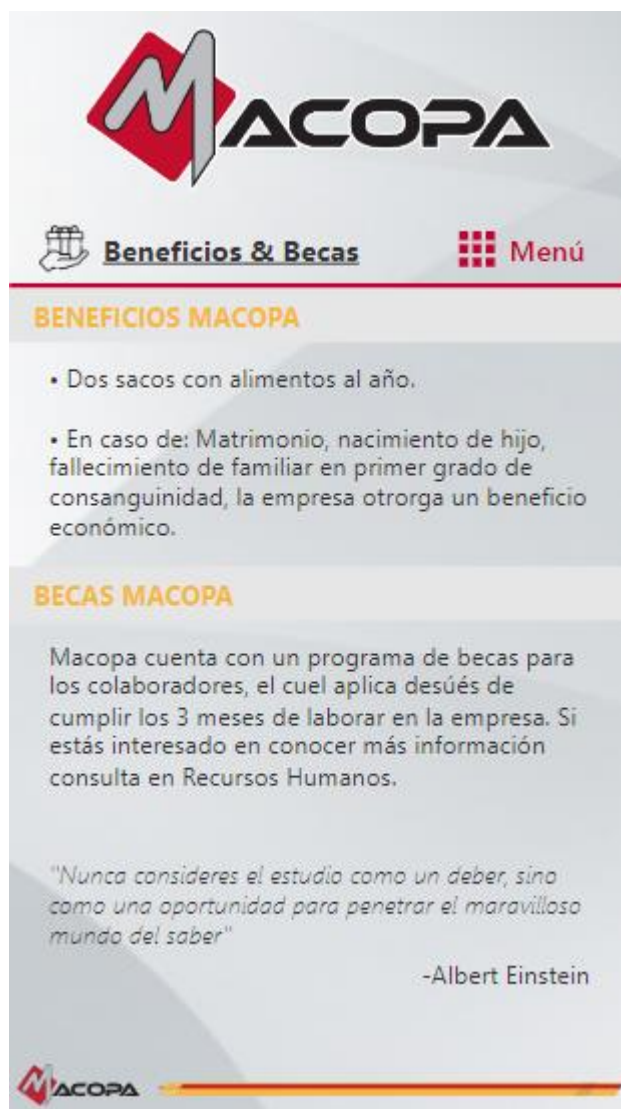
Fuente: Elaboración propia (2023)

Para la opción de beneficios y becas de estudio, simplemente se les explica cuáles hay y cómo usarlos, en el caso de las becas de estudio, se les explica que pueden hacer uso de ellas pasando los primeros tres meses en la empresa, en la

*Figura 24* se puede ver cómo quedaría esta opción.

**Figura 24**

Aplicación Onboarding Beneficios y Becas de Estudio



The image shows a mobile application interface for MACOPA. At the top, there is a logo consisting of a red diamond with a white 'M' inside, followed by the word 'MACOPA' in bold black letters. Below the logo, there are two navigation options: 'Beneficios & Becas' with a gift icon and 'Menú' with a grid icon. The main content area is divided into two sections: 'BENEFICIOS MACOPA' and 'BECAS MACOPA'. The 'BENEFICIOS MACOPA' section lists two bullet points: '• Dos sacos con alimentos al año.' and '• En caso de: Matrimonio, nacimiento de hijo, fallecimiento de familiar en primer grado de consanguinidad, la empresa otorga un beneficio económico.' The 'BECAS MACOPA' section contains a paragraph: 'Macopa cuenta con un programa de becas para los colaboradores, el cual aplica después de cumplir los 3 meses de laborar en la empresa. Si estás interesado en conocer más información consulta en Recursos Humanos.' At the bottom of the page, there is a quote: '*"Nunca consideres el estudio como un deber, sino como una oportunidad para penetrar el maravilloso mundo del saber"*' followed by '-Albert Einstein'. The MACOPA logo is also present in the bottom left corner.

**MACOPA**

**Beneficios & Becas** **Menú**

**BENEFICIOS MACOPA**

- Dos sacos con alimentos al año.
- En caso de: Matrimonio, nacimiento de hijo, fallecimiento de familiar en primer grado de consanguinidad, la empresa otorga un beneficio económico.

**BECAS MACOPA**

Macopa cuenta con un programa de becas para los colaboradores, el cual aplica después de cumplir los 3 meses de laborar en la empresa. Si estás interesado en conocer más información consulta en Recursos Humanos.

*"Nunca consideres el estudio como un deber, sino como una oportunidad para penetrar el maravilloso mundo del saber"*

-Albert Einstein

**MACOPA**

Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante recalcar al nuevo miembro de equipo que puede crecer internamente, y que para esto el departamento de Recursos Humanos pone a su disposición los concursos y entrenamientos internos, en la

**Figura 25** se puede ver la explicación de estos.

### **Figura 25**

Aplicación Onboarding Crecimiento Interno



Fuente: Elaboración propia (2023)

Y, por último, en la aplicación se va a ver la comunicación interna, donde se les brinda el contacto de WhatsApp para que les notifique de una manera más rápida los anuncios de Macopa, que aunque se envían por correo, es de conocimiento que se usa más el WhatsApp que el correo, en la

*Figura 26* se puede observar cómo se verá esta opción, la idea es que cuando toquen el número de teléfono los redirija al WhatsApp para que guarden el contacto.

**Figura 26**

Aplicación Onboarding Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia (2023)

Al final esta aplicación, tiene la misma información que el brochure entregado el primer día, sin embargo, va a ser una herramienta que les dure toda su vida laboral y tengas acceso a todo de forma más sencilla, rápida y digital, y al final el departamento de Recursos Humanos puede brindar esta idea a la Gerencia como una oportunidad de mejora y hasta se puede empezar a utilizar

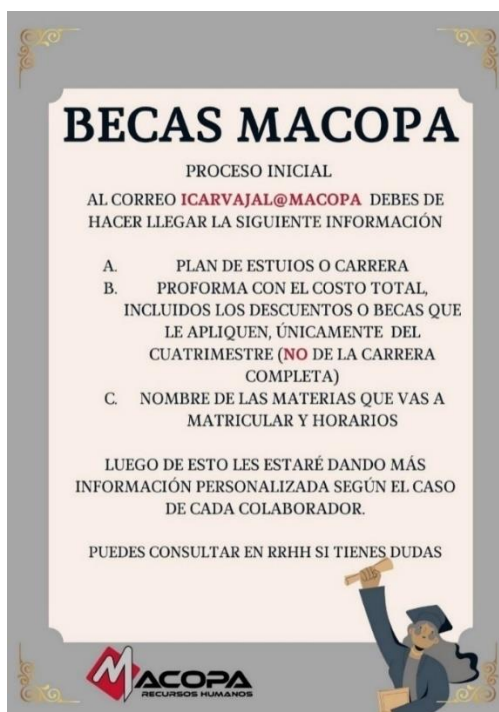
solo esta aplicación para implementar el cero papel en el departamento, actualmente con los expedientes ya tienen cero papel, ya que son digitales.

### Tercer mes del Onboarding

Se propone también al departamento de Recursos Humanos enviar un correo cumplidos los tres meses en la empresa, donde se les pueda felicitar por cumplir este periodo de tiempo en la organización y recordar que ya puede hacer uso de las becas de estudios, se propone en este correo enviar la felicitación y una imagen con información básica de la beca de estudios, en la **Figura 27** se puede ver un ejemplo de la imagen que se enviaría.

**Figura 27**

Imagen becas de estudio



Fuente: Elaboración propia (2023)

En la imagen se podrá ver cuál es el correo al que se puede consultar las becas de estudio, que en este caso es el de la Especialista de Recursos Humanos y la información que se debe de enviar para poder tener la beca, también se les invita a consultar al departamento en caso de dudas, esta imagen va a ayudar a primero informarle o recordarle al colaborador que ya lleva 3 meses en la empresa y segundo a recordarles los beneficios de la empresa.

### **Capacitaciones Interna - LMS 365**

Se propone al departamento de Recursos Humanos tener un plan de las capacitaciones internas más importantes y que al cumplir los seis meses el colaborador ya tenga todas las capacitaciones realizadas, esto para que, durante este periodo de tiempo se adapte mejor a la cultura organizacional y las normas de la empresa, así que se deben de seleccionar las capacitaciones internas que más le puedan ayudar a esto, también dentro de estas capacitaciones es importante agregar una capacitación del proceso que maneje la persona, es decir, que si el colaborador está en una máquina específica, pueda llevar la capacitación de la misma, para esto ya las capacitaciones están creadas en la plataforma, también es importante que una vez concluidas estas capacitaciones Recursos Humanos lleve un indicador de cuantas personas están capacitando, para poder llevar un control y presentarle a Gerencia que todo nuevo miembro de equipo ha sido desarrollado por el departamento. Las capacitaciones pueden ser las siguientes:

- Misión, Visión y Valores Macopa
- INTE ISO 50001:2015
- Salud Ocupacional
- Equipo de Protección
- Plan de Emergencias
- Eficiencia Energética

- Sistema de Gestión
- Proceso de máquina

### **Evaluación Final de Onboarding**

El programa de Onboarding en Instalaciones y Servicios Macopa S.A. concluye con la evaluación de desempeño que le realizan los supervisores a los colaboradores; sin embargo, el programa debería de tener un final donde el colaborador evalúe el programa de Onboarding general y de una vez se le informe que se ha concluido el programa, ya que dura 6 meses, una vez concluida la evaluación, se puede decir que el colaborador ya debe de estar bien adaptado a la empresa y su cultura organizacional, no obstante, no se le deja de dar seguimiento y acompañamiento aunque ya conozca todo, porque sigue siendo un Talento Humano valioso para el departamento. En la **Tabla 30** se puede ver las preguntas que se le harían en esta encuesta.

En la encuesta se puede observar que se tocan todos los puntos del programa de Onboarding de manera general y el colaborador puede marcar la opción que guste, al final si se realiza esta encuesta por Hrider se puede obtener un indicador para saber si el Onboarding fue o no exitoso, en el caso de alguna mala calificación se debe de hablar con el colaborador y mejorar.

**Tabla 30**

## Encuesta Final del Programa de Onboarding

Fin del Onboarding						
En nuestra organización, tú eres lo más importante, queremos asegurarnos de que hacemos las cosas de la manera correcta durante el periodo de incorporación y tu visión nos ayudará a lograr este objetivo.						
Variable	Pregunta	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Neutral	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
Misión, Visión y Valores	Mi conocimiento sobre el propósito de la organización y su cultura se me ha reforzado durante el proceso.					
Compromiso	He recibido acompañamiento de parte de mis jefes y de Recursos Humanos para todo lo relacionado con mi puesto de trabajo.					
Puesto	Considero que las funciones que he realizado durante mi tiempo laboral son					
Integración	Tanto mi jefe como mis compañeros me han ayudado a integrarme en el equipo.					
Herramientas de Trabajo	He recibido todas las herramientas de trabajo necesarias					
Objetivos	He contado con los objetivos claros de su posición					
Rol de Trabajo	Estoy satisfecho con mis roles y responsabilidades hasta ahora					
Capacitación	Estoy satisfecho con las capacitaciones recibidas (presenciales / LMS365)					
Comunicación	Recibo la información que necesito cuando la necesito					
Satisfacción	Me encuentro satisfecho con el proceso de acompañamiento u Onboarding que					

Fuente: Elaboración propia (2023)

**La importancia de las jefaturas en el Onboarding**

Se le propone al departamento de Recursos Humanos capacitar a las jefaturas sobre el proceso de Onboarding, ya que si la jefatura tiene un papel activo en el programa de Onboarding, los nuevos miembros de equipo se van a sentir más apoyados y equipados para lograr los resultados que tanto ellos como Macopa buscan. Así que los jefes deben de estar capacitados en los siguientes temas sobre el Onboarding:

- Estar presente e involucrado, disponible y comprometido con el aprendizaje de la persona en los procesos y productos de la empresa.
- Establecer expectativas claras del puesto al nuevo miembro de equipo.
- Comunicación asertiva.
- Saber conectar a su equipo de trabajo actual con el nuevo colaborador.
- Enseñar a los nuevos colaboradores como conectar con su perfil de puesto y las necesidades de la organización.
- Asegurarse de que el nuevo miembro de equipo tenga a su disposición todos los recursos necesarios para desarrollar su trabajo.


### **Checklist de Equipo de Protección y Uniformes**

Por último, se propone hacer un checklist sobre el equipo de protección y uniformes, con el fin de saber si se le entrego todo el equipo completo al nuevo miembro de equipo en su primer día, para esto se hace una lista donde la persona que entrega el equipo debe de firmar y la persona que lo recibe también, en la columna de justificación se puede poner la explicación de porque no se entregó alguno de los equipos y así el Gestor de Talento Humano le puede dar seguimiento para que se lo entreguen en la primer semana, por ejemplo, si en ese momento no habían mangas anticorte, el encargado de la entrega puede poner que no está el equipo en stock, pide el equipo al proveedor y Recursos Humanos da seguimiento a que una vez que el proveedor entregue este equipo, el encargado se lo entregue a la persona. En la

**Figura 28**, se puede observar cómo se hace este checklist.

Figura 28

## Checklist equipo de protección y uniformes

 CHECKLIST UNIFORME Y EQUIPO DE PROTECCIÓN					Departamento
					Puesto
Nombre del Colaborador				Fecha de Ingreso	
Recurso	Cantidad	Fecha de entrega	Firma Responsable	Firma de recibido	Justificación
Pantalón	2				
Camisas	3				
Casco	1				
Mangas Anticorte	2				
Lentes de seguridad	1				
Zapatos	1				

Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tarjeta de jornadas y pago**

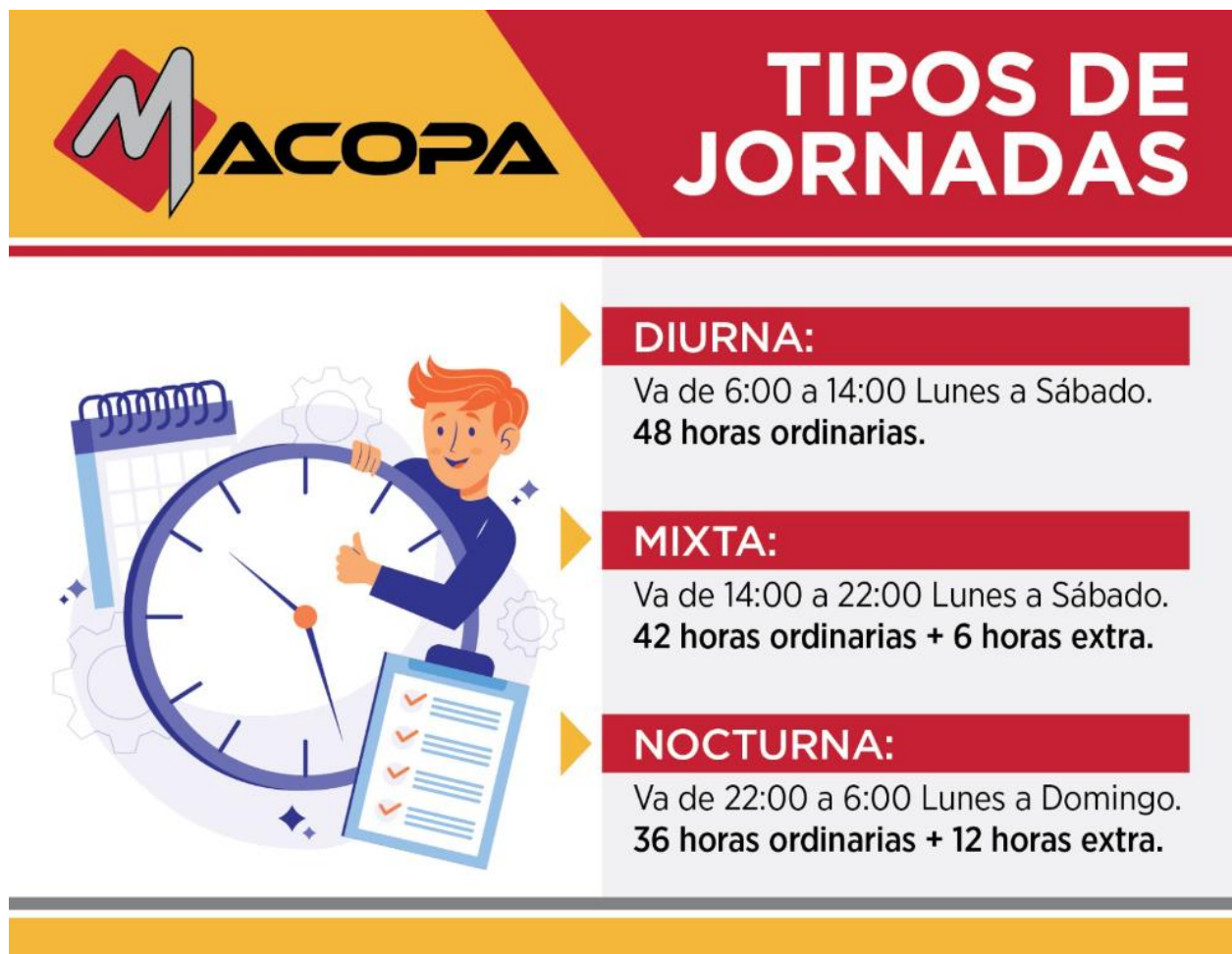
En la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos se comenta que a la hora de entrevistar a los candidatos se les explica que la empresa no paga la primera semana de trabajo, si no que va una semana atrasada, a la hora de que ingresan el primer día los mismos le han mencionado al departamento de Recursos Humanos que no le mencionaron nada

Por lo mencionado anteriormente, para esto, sería bueno implementar una tarjeta que se pueda dar física o digital sobre las diferentes jornadas y un ejemplo de cómo se pagaría esta y

cuando, para esta tesis se realiza la tarjeta y se le consulta al Encargado de Planilla como son los pagos para realizarla, en la **Figura 29** se puede observar la tarjeta de jornadas y pago

**Figura 29**

Tarjeta de jornadas y pago



**MACOPA**

## TIPOS DE JORNADAS

**DIURNA:**  
Va de 6:00 a 14:00 Lunes a Sábado.  
**48 horas ordinarias.**

**MIXTA:**  
Va de 14:00 a 22:00 Lunes a Sábado.  
**42 horas ordinarias + 6 horas extra.**

**NOCTURNA:**  
Va de 22:00 a 6:00 Lunes a Domingo.  
**36 horas ordinarias + 12 horas extra.**

The infographic features a central illustration of a man in a blue shirt holding a large clock, with a calendar and a checklist nearby. The background is a mix of yellow and red.



# EJEMPLO

## TIPOS DE JORNADAS



\*Recuerda que la primera semana no recibes pago, ya que los pagos se realizan una semana atrasada.

<b>JORNADA DIURNA:</b>
Equivale a 48 horas ordinarias $1.500 \times 48 = 72.000$
<b>JORNADA MIXTA:</b>
Equivale a 58 horas ordinarias $1.500 \times 58 = 87.000$
<b>JORNADA NOCTURNA:</b>
Equivale a 72 horas ordinarias $1.500 \times 72 = 108.000$

Fuente: Elaboración propia (2023)

### Expediente Digital

Según la entrevista que se hizo con el Gerente de Recursos Humanos el departamento trabaja con una plataforma que se llama Capital Humano – Softland, la misma le permite a los colaboradores solicitar vacaciones, consultando la plataforma con permiso de la Gerencia, se encuentra que hay un espacio para subir documentos, se le propone a la Gerencia subir acá el expediente de la persona, ya que los nuevos colaboradores como el mismo Gerente de Recursos Humanos comento buscan el contrato para hacer consultas los primeros meses, así ellos pueden tener acceso a esto de manera más fácil sin tener que ir a la oficina de Recursos Humanos y poder

hacer las consultas desde el correo, en la parte que dice descargar, el colaborador, la jefatura o algún gestor de talento humano podrá descargar el documentos. Además, esto puede ayudar mucho al departamento de Recursos Humanos para agilizar procesos de búsqueda de documentos.

En la **Figura 30** se puede observar como es este expediente digital, se hizo la prueba con el mismo Gerente de Recursos Humanos y su expediente.

**Figura 30**

### Expediente digital

Nombre	Descripción	Tipo documentación	Archivo
Acciones de Personal		Firma	<a href="#">Descargar...</a>
CV		Otros	<a href="#">Descargar...</a>
Documentos Recursos Humanos		Otros	<a href="#">Descargar...</a>
Reducción de Jornada Laboral		Firma	<a href="#">Descargar...</a>
Título Mestría		Otros	<a href="#">Descargar...</a>
Título Mestría		Otros	<a href="#">Descargar...</a>
Certificado	Congreso RRHH	Certificado	<a href="#">Descargar...</a>
Certificado	HR Analytics	Certificado	<a href="#">Descargar...</a>
Certificado Hrider	Talent Developer	Certificado	<a href="#">Descargar...</a>

**Fuente: Capital Humano Instalaciones y Servicios Macopa S.A. (2023)**

## REFERENCIAS

- Arce , D. (2012). *Onboarding - Sembrar la semilla de la retención*. Obtenido de De todo un poco:  
<https://sanchezjl.blogspot.com/2012/08/onboarding-sembrar-la-semilla-de-la.html>
- Barón , L., Reyes , L., & Paredes, F. (2021). Diagnóstico del proceso de incorporación (onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja. *Revista Pensamiento y Acción*(32), págs. 2-19.  
 doi:<https://doi.org/10.19053/01201190.n32.2022.13699>
- Bautista Pulido , F. N. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Steffanini Informática y Tecnología [Maestría, Universidad Externado, Colombia]*. Obtenido de  
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/5965cb67-fda1-49e2-9100-710a9e481f05/content>
- Chiavenato , I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de  
[https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I\\_2011\\_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Flores Cisneros , M. F. (2020). *Diseño de un proceso de Onboarding para el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe Sangolqui [Mestría, Universidad Internacional Sek, Ecuador]*. Obtenido de  
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3717/2/PROYECTO%20FERNANDA%20FLORES.pdf>
- Gonell , L. C. (2022). *Onboarding Como Estrategia Para una Adecuada Integración de los Empleados [Licenciatura, Universidad Iberoamericana, República Dominicana]*.

Obtenido de [https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/1086/4/17-0795\\_TF.pdf](https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/1086/4/17-0795_TF.pdf)

González , F., López , T., & Sánchez , S. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Intangible Capital*, págs. 189- 211. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.489>

Guaman Guevara , M., Alcocer Morocho , J. M., & Baño Jerez , M. V. (2023). Onboarding Digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional. *Penta Ciencias*, 5, págs. 591-609. Obtenido de <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/622/850>

Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral, [Licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina]*. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)

Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Mc Graw Hill .

Mora, J., & Mariscal , Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Obtenido de [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento\\_accion/article/view/13699/11447](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento_accion/article/view/13699/11447)

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13 edición ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)

Prieto Bejarano , P. G. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategía para la Retención del Personal [Especialización, Universidad de Medellin, Colombia]*. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20>

alento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf

Rosas , M. (2015). *Propuesta de Implementación del proceso de Onboarding como apoyo a la Gestión del Talento Humano*, [Maestría, Universidad Panamericana, México]. Obtenido de

<https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saavedra, J., & Delgado , J. (2020). Satisfacción Laboral en la Gestión Administrativa . *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4, págs. 1510-1523.  
doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)

Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano* (Primera ed.). La Caracola Editores. Obtenido de <https://drive.google.com/drive/folders/1eqGWE1Q1cV0DE-vo9U0jrA91pl8BvvF9>