



**UNAPÉC**  
**UNIVERSIDAD APEEC**

**Decanato de Posgrado**

**Trabajo Final para Optar por el Título de:**

Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

**Título:**

Propuesta de Programa de Inducción para los empleados de Nuevo Ingreso de DHL Dominicana, Santo Domingo, 2020.

**Sustentante:**

Anabel Feliciano Gil  
2018-0171

**Asesor (a):**

M.A. Ivelisse Comprés Clemente

Santo Domingo, República Dominicana

Septiembre, 2019

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tenía como propósito general la mejora del proceso de inducción de la empresa DHL Dominicana, esto fue posible gracias a los objetivos propuestos que se basaban en hacer el proceso de inducción más extenso para asegurar disminuir al mínimo la incertidumbre y la ansiedad de ingresar a una nueva empresa y que el colaborador se sintiera valorado y bienvenido para garantizar un desempeño exitoso en la realización de sus funciones. La metodología utilizada para desarrollar este trabajo fue el método de observación y el inductivo, las herramientas que se aplicaron fueron la observación directa y la encuesta a los colaboradores, ambos métodos hicieron posible detectar los primeros hallazgos de esta investigación entre los que se destacó: la importancia que tiene para el colaborador nuevo llevarse una buena impresión del proceso de inducción, pues es la oportunidad que tiene la empresa de hacerlo sentir cómodo e integrarlo a la organización, además de que esto garantiza una buena adaptación al puesto de trabajo a ocupar. Las principales conclusiones que se pudieron identificar fueron: la necesidad que existe entre los colaboradores de tener un proceso de inducción formalmente establecido en la empresa, la importancia que tiene para los nuevos recibir una inducción personalizada, afirmaron también que la impresión que tienen de la inducción actual es satisfactoria y positiva, sin embargo, éste debería ser revisado constantemente y actualizado para ir adicionándole factores que pudiesen resultar más atractivos y que aseguren la rápida adecuación del colaborador nuevo a su puesto.

## **ABSTRACT**

The present research work had as a general purpose the improvement of the induction process of the DHL Dominican company, this was possible thanks to the proposed objectives that were based on making the induction process more extensive to ensure minimizing uncertainty and anxiety of entering a new company and that the collaborator felt valued and welcome to ensure a successful performance in the performance of their duties. The methodology used to develop this work was the method of observation and the inductive, the tools that were applied were direct observation and the survey of collaborators, both methods made it possible to detect the first findings of this research among which it was highlighted: It is important for the new collaborator to get a good impression of the induction process, as it is the opportunity for the company to make him feel comfortable and integrate it into the organization, in addition to this guaranteeing a good adaptation to the job to be filled. The main conclusions that could be identified were: the need that exists among the collaborators to have an induction process formally established in the company, the importance it has for the new ones to receive a personalized induction, they also affirmed that the impression they have of the induction current is satisfactory and positive, however, it should be constantly reviewed and updated to add factors that could be more attractive and ensure the rapid adaptation of the new employee to his position.

# INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PROGRAMAS DE INDUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Antecedentes históricos de la Inducción</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Concepto de Inducción</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2.1 Concepto de programa de inducción</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Importancia de un Programa de Inducción</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Factores de un programa de Inducción</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 Tipos de programas de Inducción</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6 Necesidad de un programa de Inducción</b> .....	<b>9</b>
<b>1.7 Etapas de los programas de Inducción</b> .....	<b>10</b>
<b>1.8 Control del Programa de Inducción</b> .....	<b>11</b>
<b>1.9 Protagonistas de un programa de Inducción</b> .....	<b>11</b>
<b>1.10 Ventajas de un programa de Inducción</b> .....	<b>12</b>
<b>1.11 Pasos para garantizar una inducción efectiva</b> .....	<b>13</b>
<b>1.12 Introducción al puesto de trabajo</b> .....	<b>15</b>
<b>1.12.1 Programas de Socialización</b> .....	<b>16</b>
<b>1.13 Manual de Inducción</b> .....	<b>17</b>
<b>1.14 Cultura Organizacional</b> .....	<b>19</b>
<b>1.14.1 Relación entre la Inducción y la Cultura Organizacional</b> .....	<b>19</b>
<b>1.15 Capacitación de personal</b> .....	<b>20</b>

1.15.1 Diferencia entre la Inducción y la Capacitación .....	21
1.15.2 Importancia de la Capacitación y la Inducción.....	22
1.16 La Re-Inducción .....	22
<b>CAPITULO II. GENERALIDADES DE DHL DOMINICANA</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Historia de la Empresa .....</b>	<b>25</b>
2.1.1 DHL en América.....	25
2.1.2 DHL en República Dominicana .....	26
<b>2.2 Visión, Misión y Valores .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Su estructura .....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Datos demográficos.....	28
2.3.2 Infraestructura.....	28
2.3.3 Operativa.....	28
2.3.4 Algunos de sus Principales Clientes.....	28
<b>2.4 Sus productos y servicios .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 Sus competidores y participación el mercado .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6 Incorporación del candidato: Inducción General a DHL Express.....</b>	<b>30</b>
2.6.1 Ingreso e inducción general a la empresa.....	31
2.6.2 Kit de Bienvenida. Inducción Colaborador .....	31
2.6.3 Procedimiento para nuevos colaboradores: parte de la Inducción..	31
2.6.4 Inducción General a la Compañía, CIS. Certificado Especialista Internacional.....	33
2.6.5 Inducción Específica en el puesto de trabajo. Plan Onboarding.....	35
2.6.6 Inducción para Líderes. OnBoarding para líderes. ....	35
<b>2.7 Cultura del lugar de trabajo y éxito organizacional .....</b>	<b>37</b>
<b>2.8 Sustentabilidad Corporativa.....</b>	<b>40</b>
<b>2.9 Tipo de Investigación.....</b>	<b>41</b>
<b>2.10 Métodos de Investigación .....</b>	<b>42</b>
<b>2.11 Herramientas de Investigación .....</b>	<b>42</b>
2.11.1 La Observación .....	43
2.11.2 La Encuesta .....	43

<b>2.12 Resultados y análisis de las herramientas de Investigación</b>	<b>44</b>
.....	
<b>2.12.1 Resultados de la Encuesta</b>	<b>44</b>
<b>2.12.2 Análisis de la Encuesta</b>	<b>56</b>
<b>2.12.3 Análisis de la Observación</b>	<b>57</b>
<b>2.13 Diagnóstico</b>	<b>58</b>
<b>CAPITULO III: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN ....</b>	<b>60</b>
<b>3.1 Descripción de la Propuesta</b>	<b>60</b>
<b>3.2 Objetivos de la Propuesta</b>	<b>60</b>
<b>3.3 Estrategias de la Propuesta</b>	<b>61</b>
<b>3.3.1 Estrategia 1</b>	<b>61</b>
<b>3.3.1.2 Plan operativo</b>	<b>61</b>
<b>3.3.2 Estrategia 2</b>	<b>66</b>
<b>3.3.2.2 Plan operativo</b>	<b>67</b>
<b>3.3.3 Estrategia 3</b>	<b>67</b>
<b>3.3.3.2 Plan operativo</b>	<b>67</b>
<b>3.3.4 Estrategia 4</b>	<b>68</b>
<b>3.3.3.4 Plan operativo</b>	<b>69</b>
<b>3.4 Recursos para la Investigación</b>	<b>70</b>
<b>3.4.1 Recursos Humanos</b>	<b>70</b>
<b>3.4.1.1 Recursos Humanos: Objetivo 1</b>	<b>70</b>
<b>3.4.1.2 Recursos Humanos: Objetivo 2</b>	<b>71</b>
<b>3.4.1.3 Recursos Humanos: Objetivo 3</b>	<b>71</b>
<b>3.4.1.4 Recursos Humanos: Objetivo 4</b>	<b>72</b>
<b>3.4.2 Recursos Tecnológicos</b>	<b>72</b>
<b>3.4.2.1 Recursos Tecnológicos: Objetivo 1</b>	<b>72</b>
<b>3.4.2.2 Recursos Tecnológicos: Objetivo 2</b>	<b>73</b>
<b>3.4.2.3 Recursos Tecnológicos: Objetivo 3</b>	<b>73</b>
<b>3.4.2.4 Recursos Tecnológicos: Objetivo 4</b>	<b>73</b>
<b>3.4.3 Recursos Financieros</b>	<b>74</b>

3.4.3.1 Recursos Financieros: Objetivo 1 .....	74
3.4.3.2 Recursos Financieros: Objetivo 2 .....	75
3.4.3.3 Recursos Financieros: Objetivo 3 .....	76
3.4.3.3 Recursos Financieros: Objetivo 4 .....	76
3.5 Matriz de cuadro de Mando Integral.....	79
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>
Anexo 1: Encuesta a colaboradores nuevos .....	86
Anexo 2: Carta de Autorización .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Antigüedad en la empresa .....	44
Tabla 2: Tiempo en recibir la Inducción .....	45
Tabla 3: Impresión general del programa de Inducción.....	46
Tabla 4: Tipo de Inducción .....	47
Tabla 5: Encargado de la Inducción .....	48
Tabla 6: Primeros temas de la Inducción .....	49
Tabla 7: Impresión de la inducción del jefe directo de área.....	50
Tabla 8: Impresión de la inducción del personal de Recursos Humanos .....	51
Tabla 9: Importancia de la Inducción.....	52
Tabla 10: Beneficiarios en un programa de Inducción.....	53
Tabla 11: Satisfacción con el programa de Inducción .....	54
Tabla 12: Conformidad con el Programa actual de Inducción .....	55
Tabla 13: Plan de Inducción de Eric Crespo .....	57
Tabla 14: Modelo de Inducción colaborador de Ventas.....	64
Tabla 15: Recursos Financieros para cumplir el Objetivo 1 de la propuesta .....	74
Tabla 16: Recursos Financieros para cumplir el Objetivo 4 de la propuesta .....	77
Tabla 17: Matriz de cuadro de mando integral .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico Organigrama DHL Dominicana .....	27
Gráfico 1: Antigüedad en la empresa .....	44
Gráfico 2: Tiempo en recibir la Inducción .....	45
Gráfico 3: Primera Impresión del proceso de Inducción .....	46
Gráfico 4: Tipo de Inducción.....	47
Gráfico 5: Encargado de la Inducción.....	48
Gráfico 6: Primeros temas de la Inducción.....	49
Gráfico 7: Impresión de la inducción del jefe directo de área .....	50
Gráfico 8: Impresión de la inducción del personal de Recursos Humanos.....	51
Gráfico 9: Importancia de la Inducción .....	52
Gráfico 10: Beneficiarios en un programa de Inducción .....	53
Gráfico 11: Satisfacción con el programa de Inducción.....	54
Gráfico 12: Conformidad con el programa actual de Inducción .....	55

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme el don de la vida y la bendición de poder hacer realidad esta meta que tanto anhelaba cumplir, a Él por darme la fuerza y la constancia para salir adelante, sin Dios esto no hubiese sido posible.

A mi papá por ser siempre un ejemplo de perseverancia y de superación, por estar ahí siempre que lo necesitaba y por apoyarme en los días difíciles, a mi mamá por ser siempre mi mejor amiga, mi cómplice, mi soporte y quien me daba ánimos para salir adelante cuando sentía que no podía más. A mis padres que son lo que más amo en el mundo, este logro es por y para ustedes.

A mis hermanos Starlin y Raisa por siempre estar pendiente de mí y por apoyarme, gracias por cada palabra de aliento, por hacerme sentir orgullosa de mí y por quererme tanto. ¡Los amo!

A mi esposo Elvis quien empezó esta etapa conmigo y hoy sigue a mi lado apoyándome, mi amor, gracias por creer en mí, gracias por darme ánimos, por permitirme apoyarme en ti en esos días que estaba más cansada y no veía salida, gracias por demostrarme que siempre se puede. ¡Te amo mucho!

A mi abuela Teresa por ser siempre ejemplo de trabajo constante y de salir adelante, porque siempre va a ser un modelo a seguir para mí, la persona más sabia que conozco y la que tiene el corazón más grande, ¡Dios siempre me la bendiga! ¡La amo abuela!

A mis compañeras de maestría, que ahora me complace llamar Amigas, por su apoyo incondicional, por ser cómplices de este proceso, por alegrar los días más complicados, en especial a ti Laurelis, por demostrarme el verdadero significado de la amistad y porque nos hemos acompañado en nuestras metas, sabes que puedes contar siempre conmigo. Las quiero mucho chicas, por fin lo logramos!!

A DHL Dominicana por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, por su apoyo en todos los sentidos para yo poder lograr esta meta y por permitirme realizar mi trabajo de investigación sobre su empresa.

A mi asesora de tesis la Profesora Ivelisse por sus consejos y por tratar de hacer este reto más llevadero, gracias por su forma especial de enseñarnos y por siempre intentar sacar lo mejor de mí.

A mis demás familiares, mejores amigos, profesores y todo aquel que contribuyó de alguna manera en el logro de esta meta que hoy llega a su final, ¡gracias a todos y que Dios los bendiga!!

Anabel Feliciano Gil. 😊

# INTRODUCCIÓN

En el trabajo de investigación que se presentará a continuación se pretende crear una propuesta para mejorar el proceso de inducción que existe en la empresa DHL Dominicana, todo esto con el objetivo de lograr garantizar la permanencia de los colaboradores nuevos en la empresa con un desempeño que responda a la expectativa que exige la posición.

En el momento existe un proceso de inducción que se tiene la noción de que es efectivo, sin embargo, se espera hacer un estudio de investigación que pueda corroborar esta idea y comprobar si es necesario implementar mejoras o si lo ideal es que este proceso se mantenga igual y no se le realice ningún cambio.

Se pretende con la propuesta reconocer la importancia de un programa de inducción y los aportes que conlleva el contar con un buen programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso. Luego de responder ante estas cuestionantes se desea entender si es posible garantizar la permanencia del colaborador en la posición y que a su vez tenga un desempeño exitoso, implementando medidas que hagan de esta inducción un poco más extensa y más profunda, aun cuando esto implique que el colaborador nuevo se tarde más para empezar a desempeñar las funciones para las que fue contratado.

La importancia de realizar esta propuesta recae en que, aunque existe ya en la empresa un programa de inducción, es necesario reestructurarlo, ya sea ampliando los días que se tome la inducción del colaborador de nuevo ingreso o profundizando más en lo que necesita aprender para realizar un buen trabajo una vez se encuentre en su puesto.

Se utilizará un tipo de investigación descriptiva debido a que se requiere conocer todos los factores de la organización, así como profundizar en las características del proceso de inducción actual, para poder proponer un programa de inducción que responda a las necesidades actuales de la organización.

Los métodos de investigación a utilizar serán el método de observación: se utilizará este método porque esto permitirá tener contacto directo con la situación actual y recopilar los datos necesarios para obtener el conocimiento del problema planteado y el método inductivo se utilizará este método porque lo observado

permitirá detectar las características específicas necesarias para crear el programa de inducción para los colaboradores de acuerdo a las necesidades actuales.

Las fuentes que se considerarán son: como fuentes primarias son los empleados que tienen un máximo de antigüedad de 1 año y medio laborando en la empresa y como fuentes secundarias se utilizarán de referencias investigaciones similares, así como, libros, artículos de periódicos, internet, tesis, entre otros.

Con el fin de obtener los hallazgos y las conclusiones se aplicaran las siguientes herramientas: la observación directa, la intención será entra en contacto directo con el ambiente en el que se desarrolla este proceso y conocer más de cerca los avances del mismo y la encuesta, en la cual a través de preguntas cerradas hechas a la muestra seleccionada de la población a estudiar, se pretende corroborar lo observado y evidenciar las debilidades que se entiende posee el proceso existente y la necesidad de mejorarlo.

Este trabajo de investigación posee 3 capítulos en los cuales se intentará demostrar la importancia de contar con un buen programa de inducción en las empresas que responda a las necesidades de sus colaboradores de nuevo ingreso y que permita garantizar una adecuación exitosa del empleado nuevo a su puesto de trabajo. Se requiere que esta inducción cuente con el contenido y las herramientas necesarias para mostrarle al colaborador lo que la empresa espera de él y que a su vez la empresa pueda cumplir con las expectativas del recién incorporado.

En el primer capítulo se expondrá ampliamente sobre las informaciones generales de la inducción, así como también de conceptos específicos ligados a este proceso, se espera que los mismos puedan evidenciar la importancia que tiene el On Boarding para las empresas y sus empleados. El contar con toda esta información servirá de base para empezar a desarrollar una propuesta sustentada en los beneficios de un programa de inducción bien establecido.

En el segundo capítulo se desarrollarán las generalidades de la empresa objeto de estudio de esta investigación, este apartado contendrá la historia de la empresa, sus productos y servicios, competidores y detalles sobre cómo está conformada, al final se profundizará en su programa de inducción con el objetivo de conocerlo

a fondo y poder demostrar sus fortalezas y oportunidades de mejora. Luego de desarrollada esta parte, se detallará sobre las herramientas de investigación que se utilizarán en la propuesta y los resultados de la aplicación de las mismas.

En el capítulo 3 se desarrollará formalmente la propuesta, describiendo con detalle en qué consiste y los objetivos por las que se ha diseñado, adicional a esto se expondrán las estrategias que permitirán el logro de los objetivos y el plan de acción necesario para llevar a cabo dichas estrategias. Finalmente se explicarán los recursos que se necesitarán para implementar la propuesta y obtener los resultados deseados.

Las conclusiones a las que se espera llegar es demostrar que el proceso de inducción debe de ser revisado para hacerlo un poco más amplio y profundizar más en los temas generales de la empresa y en la preparación para realizar sus funciones, esto con la intención de que el colaborador cumpla con las expectativas para las que fue seleccionado y que tenga un desempeño exitoso en el desarrollo de sus funciones.

# **CAPÍTULO 1: PROGRAMAS DE INDUCCIÓN**

En el capítulo 1 se profundizará sobre las definiciones y detalles de los programas de inducción, así como en informaciones generales que sean un fundamento para sustentar lo planteado en la propuesta, luego de analizada la información recaudada.

## **1.1 Antecedentes históricos de la Inducción**

Resulta imposible exponer sobre la Inducción, sin tratar el tema de la capacitación que resulta ser la base sobre la que se desarrolla el proceso de formación de un colaborador nuevo. Al brindar la orientación a un empleado de nuevo ingreso, parte de lo que se hace es brindarle capacitación sobre las funciones a realizar en el puesto y lo que se espera de su desempeño.

En la Antigüedad la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad. (Grados, 2004)

Cabe mencionar que la capacitación se constituyó más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el status social de artesanos y comerciantes.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó en la incorporación de objetivos y métodos, es decir se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial junto con los problemas de los obreros y la explotación de los mismos. A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, fueron entrenando a los trabajadores no solo en las actividades que realizaban sino en diversas actividades y así es como empiezan a participar más en los procesos que se llevan a cabo. (Meri, 2019)

Es así como surge la idea de formar a los empleados para realizar las tareas que les corresponden y con esto luego se crea la necesidad de que los colaboradores nuevos requieran de informaciones que les permitan adaptarse al nuevo trabajo a realizar y a disminuir la ansiedad e incertidumbre que crea el ingresar a un lugar que en primera instancia es desconocido.

## **1.2 Concepto de Inducción**

Inducción es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto. (Barquero, 2005).

La orientación inicia el proceso de integración de las metas de la compañía con las metas del empleado, un proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas. (Dessler, 2001)

Se entiende que cada empresa cuenta con su proceso de inducción, el cual se adapta a sus políticas y procesos, para esto normalmente el departamento de Recursos Humanos desarrolla un programa de inducción que se realiza también bajo la dirección de los encargados de área.

### **1.2.1 Concepto de programa de inducción**

Los programas de inducción son el método más utilizado para el desarrollo de la orientación, debido a que tienden a ser más ordenados y objetivos, suelen ser responsabilidad, generalmente del departamento de personal y de un supervisor a cargo. Es común a estas dos áreas, porque los temas cubiertos se clasifican en dos amplias categorías; las de interés general, relevantes para todos o casi todos, y las de interés específico, dirigidas especialmente a trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual de inducción para el colaborador, en el cual se describen las políticas de la empresa, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de orientación e inducción más complejos pueden incluir películas o audiovisuales sobre la historia de la

empresa, así como un mensaje grabado en video de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados. Es común, sin embargo, que una gran cantidad de información y detalles provengan del representante de personal que tenga a su cargo impartir el curso. (Rosales, 2010)

Es necesario destacar la relevancia de los programas de inducción, debido a que éstos ayudan a garantizar una exitosa adecuación del nuevo colaborador a sus funciones.

### **1.3 Importancia de un Programa de Inducción**

Al integrarse una persona a una organización nueva, a pesar de la experiencia sobre el cargo a desempeñar, es de radical importancia haber desarrollado un buen proceso de inducción que en primer lugar lo hará sentirse bienvenido, la imagen que una empresa proyecta como resultado de la inducción es muy positiva, y genera en los nuevos colaboradores sensaciones de seguridad y estabilidad.

El sentido de pertenencia con la empresa es de vital importancia en la actualidad y este se desarrolla como fruto de la correcta inducción de personal, como uno de los factores intervinientes fundamentales, para conseguir dicha competencia. (Mendoza, 2013)

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. Un buen programa de administración de recursos humanos que establezcan un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo. Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador.

Como se puede observar los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. (Corral, Gil, Velasco, & Serrano, 2011)

Su importancia recae en que una adaptación exitosa de un colaborador nuevo depende totalmente de la inducción recibida, además de que una buena inducción disminuye la incertidumbre y la ansiedad que genera el hacer las cosas bien en un nuevo trabajo.

Facilita la integración del nuevo personal en la empresa, de esta manera se orienta su conducta de acuerdo a la visión, valores y cultura organizacional. Realizar una inducción al nuevo trabajador en su primer día de labores trae muchos beneficios, como reducir los costos del desempeño en el proceso de adaptación, facilita la integración, reduce la rotación de personal, ahorra tiempo a los jefes y compañeros, reduce el estrés y la ansiedad de los nuevos colaboradores, el cual influye en el desempeño desde el primer día de trabajo.

Para lograr esto es muy importante que la empresa tenga bien definida su misión, organización y objetivo. No importa el tamaño de la empresa, pero si los gerentes no tienen bien definido lo que quieren lograr como organización, en el camino se encontrarán con muchas dificultades y asumirán mayores costos en el proceso de crecimiento. ( Anonimo, 2019)

## **1.4 Factores de un programa de Inducción**

Las organizaciones deben de identificar los factores que les ayuden a desarrollar la orientación de su personal nuevo, algunos de estos factores serían:

- Información importante de la empresa que el personal nuevo debe de saber.
- Las características únicas que deben de ser comprendidas por ellos.
- Las personas claves que el personal nuevo debe de conocer.
- La impresión que la empresa desea que los nuevos empleados se lleven de la misma.

La cuestión es que un programa de orientación para el personal no se limita a darles a las personas un par de detalles acerca de la organización. Se trata de una introducción coherente y planificada que combina información, experiencias y una transmisión de los valores y la cultura de la organización (lo explicaremos más adelante), todo ello con el fin de otorgarle al personal nuevo la base que necesita para hacer su trabajo e integrarse a la organización y a la comunidad de la manera más sencilla posible. (Rabinowitz, 2019)

Los programas de inducción se dividen en base a la cantidad de personas a las que va dirigido en inducciones colectivas e inducciones individuales, sin embargo, la división que es realmente determinante, es en la que más allá de la cantidad de personas a la que se orienta, se enfoca en el tipo de información o conocimiento que se encarga en el personal nuevo, esto tiene un gran peso en cuanto al éxito de la inducción se refiere.

### **1.5 Tipos de programas de Inducción**

**Inducción General:** Conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores...

**Inducción Específica:** Una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición.

Cabe destacar la importancia de la Inducción general debido a que es la primera información que el colaborador recibe de la empresa y es lo que determina si realmente se podrá integrar a la dinámica de la organización, es la impresión que se lleva el nuevo empleado de la empresa, así como donde se le explica mucho de lo que espera la organización de él.

En el caso de la inducción específica resulta ser más compleja, porque conforma la información correspondiente al puesto y a las funciones a desarrollar, es aquí donde el supervisor inmediato aprovecha para tratar de conectar con el nuevo integrante de su equipo de trabajo. (Alles, 2010)

## **1.6 Necesidad de un programa de Inducción**

Tanto el ingreso de un nuevo empleado, a la organización como un traslado o ascenso, representa una situación difícil, ya que la misma le traerá nuevos problemas a resolver, así como también deberá de relacionarse con otras personas distintas. Considerándose, aún más difícil para la persona de recién ingreso, quien desconoce todo acerca del ambiente que lo rodea, lo cual será un problema serio, si se le deja solo, sin brindarle la información sobre la empresa, sus componentes tanto materiales, como humanos. Es importante mencionar que el nuevo empleado, sentirá un sentimiento de inseguridad, tensión en los primeros días, el cual puede crear un sentimiento de frustración, y una impresión negativa de la organización, que puede ser difícil de borrar. Y reconociendo que el hombre es social por naturaleza, es por lo tanto necesario que la organización, deba inducir al trabajador y darle la satisfacción, de pertenecer a ella. Es necesario tomar en cuenta que los nuevos compañeros del recién ingresado, forman un grupo que es tanto formal, como informal y en el mismo se han establecido normas, metas, objetivos y patrones de conducta, que sus integrantes respetan y cuidan que se realicen, y a la vez cada uno de ellos desarrolla el papel que representan. Debiendo tener presente, que puede presentarse un rechazo por parte del grupo, por temores como perder el puesto, que se destruya el grupo, o que la persona de recién ingreso represente un papel que ya desempeña una persona del grupo. Este rechazo va a influir en el nuevo empleado, manifestándose en el desempeño de su trabajo. Por lo mencionado anteriormente, la inducción será un medio efectivo para evitar este rechazo, ya que, si se le brinda toda la información necesaria al nuevo trabajador, sobre la organización, su trabajo, el medio ambiente, y de su grupo de trabajo, el estará consciente del porqué de lo que lo va a rodear. Así mismo la inducción dará, a los empleados del grupo la información del porqué, de la entrada de este empleado, lo cual cambiará su rechazo.

En un programa de inducción, se pueden evaluar tres partes fundamentales: a) Las personas de recién ingreso o nuevos empleados: El cual permitirá conocer, el grado de integración alcanzado, tanto en su trabajo, como con sus compañeros. b) Las personas encargadas de la inducción, de parte de la empresa: En especial en aquellos casos en donde se utilicen sistemas de tutela, por medio del cual un trabajador antiguo, es responsables de enseñar, en el lugar de trabajo al recién

contratado. c) Los trabajadores que ya tienen tiempo en la organización: Ya que, debido a traslados o ascensos, tendrán no solo que relacionarse con otras personas, sino también tendrán que resolver nuevos problemas.

Por lo tanto, los programas de inducción, deben de estar atentos, a que el empleado logre integrarse al grupo, en el cual trabajara, fomentando un sentimiento de aceptación, de ambas partes, para evitar que se tenga una impresión negativa en el nuevo empleado, debido a las reacciones de sus compañeros. Ya que, al no lograr este paso, no importa si es el mejor programa de inducción, puede fracasar por la actitud de los involucrados. Caso contrario si los empleados, que ya tienen experiencia, su actitud es favorable, es probable que el recién ingresado manifieste actitudes iguales. Por lo cual algunas organizaciones, han establecido un sistema de tutela, por medio del cual un trabajador antiguo, es responsable de enseñar, en el lugar de trabajo al recién contratado, presentarlo a sus nuevos compañeros, y además explicarle, y ayudar con algún problema de trabajo, lo ayudara a conocer las normas del grupo, del que ha entrado a formar parte. La ventaja de este sistema, es que, al tener a personal con experiencia, les confiere cierto grado de responsabilidad en la incorporación de los nuevos integrantes. Es, por lo tanto, que la importancia de un programa de inducción, radica en que es un medio, para lograr una adaptación satisfactoria, y que la persona se sienta integrante de la organización. (Garcia, 2014)

## **1.7 Etapas de los programas de Inducción**

Se plantean tres etapas claves y esenciales para un programa de inducción exitoso:

Se proporciona información general acerca de la compañía. Los miembros del departamento de RH suelen presentar los asuntos que se relacionan con todos los empleados, tales como visión panorámica de la compañía, un repaso de políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos.

El supervisor inmediato del empleado suele ser responsable de la segunda etapa de la inducción. Los tópicos y actividades que se cubren son una perspectiva global del departamento, los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el

departamento, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados.

Implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. (Mondy & Noe, 2000)

### **1.8 Control del Programa de Inducción**

En esta etapa, se expresarán los resultados obtenidos del programa, por lo que deben de tratar, de cuantificar sus desviaciones y fallas. Lo cual se tendrá por medio, de la valoración de la persona en dos aspectos: su desempeño en el puesto y su comportamiento en el grupo. Es importante mencionar, que la etapa de control no cumplirá con sus objetivos, si al conocer las deficiencias del programa no se realiza una oportuna corrección:

- a. Evaluación del desempeño en el puesto: comprenderá el grado de adaptación del individuo en sus funciones, la cual puede ser deficiente o buena. La misma se realizará preferiblemente por el supervisor inmediato, ya que él contará con elementos de juicio para la calificación.
- b. Evaluación del comportamiento en el grupo: comprenderá el grado de aceptación, por parte de los integrantes del grupo, relaciones con jefes, compañeros o subordinados. (Garcia, 2014)

### **1.9 Protagonistas de un programa de Inducción**

Para lograr un buen desarrollo de un programa de inducción intervienen 3 personajes o áreas que se involucran y tienen un papel determinante en todo el proceso.

A través del departamento de personal: suministrar orientación e inducción sobre: actividad de la empresa, políticas que deben ser claras para todos los trabajadores, beneficios desde el momento del ingreso, entrega de los materiales e implementos de trabajo, información sobre el llenado de formularios y tarjetas.

A través del supervisor del departamento: aspectos concretos relacionados con su remuneración, explicar el papel del departamento en el proceso, presentación de los compañeros de trabajo, información sobre servicios.

A través de los demás trabajadores: debido a que gozan de conocimiento de todo el proceso por su antigüedad. (Chirinos, 2009)

Aun cuando se entiende que en ocasiones los encargados de área están desesperados por cubrir la vacante existente, ya sea por motivos de productividad o de indicadores, es necesario resaltar los beneficios de contar con un programa de inducción que regule el proceso de orientación del empleado nuevo en la organización y en el equipo que tiene la vacante.

### **1.10 Ventajas de un programa de Inducción**

Los empleados nuevos pueden empezar a trabajar rápidamente: Mientras más rápido tengan claramente establecidas sus funciones, podrán involucrarse y tener un buen desempeño en menos tiempo.

Otorga confianza a los nuevos empleados: Al tener conocimiento de lo que tienen que hacer y lo que se espera de ellos, pueden desarrollar sus habilidades efectivamente y sentirse parte del equipo.

Aumenta la posibilidad de permanencia en la organización: Al brindarse una buena inducción garantiza un buen desempeño del colaborador, además de que se integre a la dinámica de la empresa lo que puede generar una permanencia más prolongada en la organización.

Se le brinda una bienvenida formal al nuevo ingreso: Se toma el tiempo de enseñarle al nuevo colaborador las áreas, los equipos de trabajo y las normas y políticas, lo que hace que éste se sienta acogido y bien recibido.

Facilita el trabajo de los demás equipos de la organización: Al recibir una buena inducción, las dudas o preguntas que puedan hacer los nuevos empleados al personal ya existente son menores, pues la idea es que han recibido la información que necesitaban.

## **1.11 Pasos para garantizar una inducción efectiva**

Inducción u Onboarding, se refiere al mecanismo por el cual un empleado nuevo adquiere los conocimientos requeridos para desempeñarse eficientemente en su nuevo trabajo. Estudios conducidos en EE.UU. demuestran que un buen proceso de inducción tiene impacto directo en la satisfacción, el performance y el compromiso de los trabajadores. A continuación, algunos consejos para tener un plan efectivo:

Presenta al candidato previo a su llegada a la empresa. Informa a la organización (en reunión o por un email) acerca del perfil de la persona contratada y de sus objetivos y responsabilidades en la empresa.

Planea una semana de reuniones de introducción. La persona nueva debería reunirse con todos sus contactos internos y externos. Lo ideal es que cada persona se presente y explique sus responsabilidades y objetivos. Además, podrán establecer principios para una relación fructuosa. Haz una evaluación al final de la semana. Establece siguientes pasos para mejorar su inducción. Aprende del nuevo empleado. Su experiencia pasada en otras organizaciones deberá permitirle hacer sugerencias de mejora. (Borasino, 2012)

Evítale momentos incómodos. Recíbelo en la puerta en su primer día. Preséntalo a todos los colaboradores con los que interactuará. Muéstrale la oficina. Explícale las normas de la oficina y los códigos establecidos informalmente.

Facilítale la introducción al grupo humano. Asegúrate que alguien de tu equipo se preocupe por integrarlo al grupo humano. Es importante que sea incluido en almuerzos y/o actividades paralelas fuera de la oficina. Tener un coach en este sentido es tan importante como tener un mentor en la empresa.

Asegúrate de que el nuevo empleado tendrá todos los equipos necesarios para poder trabajar desde el día 1. Esto incluye laptop, una oficina, cuenta de email, tarjetas de presentación, útiles de oficina, etc. este paso ayudará a posicionar a tu empresa como eficiente y sugerirá que el empleado responda de la misma manera. (Borasino, 2012)

Ofrécele tranquilidad al empleado. Hazle seguimiento a los trámites administrativos de su contratación. Hay dos puntos críticos: a. El empleado debe firmar su contrato de trabajo (o ser informado que este paso no será necesario). b. El empleado debe recibir el sueldo ofrecido en la fecha ofrecida y entender los cálculos de retenciones, beneficios.

Hazle seguimiento. Pide feedback al final del 1er día, 1ra semana, 2da semana, 1er mes, 3er mes y cada 6 meses. Déjale saber que es importante para ti que él/ella se sienta cómodo en la organización. (Borasino, 2012)

Establecer y aplicar un programa de inducción eficaz no es fácil, bien vale la pena el tiempo y esfuerzo. Los estudios demuestran que programas de onboarding integral están vinculados al éxito del negocio.

- Proporcionar una clara estrategia – visión, misión, valores y objetivos.
- Dar a conocer la estrategia general de la empresa, cómo encajan con esta estrategia, y por qué es importante su posición. La gente quiere saber que son parte de un equipo ganador. (<https://www.vippersonnel.do>, 2019)
- Descripción del trabajo: dar a cada empleado una descripción del trabajo, metas y expectativas de su rol. Muéstreles cómo su posición es muy valiosa.
- Asegúrese de presentar al nuevo empleado a todos, especialmente las personas claves.
- A cada empleado nuevo dele una carpeta con los nombres y las posiciones de los empleados. Durante esta fase, permitirá al nuevo empleado tomar apuntes, conocer a la gente y observar la estructura de negocio. (<https://www.vippersonnel.do>, 2019)
- Coaching y Mentoring, proporcione apoyo continuo utilizando coaching y mentoring. Asignar a alguien como su persona “ir a” para cuando tengan alguna pregunta, observación o desafío. Este entrenador/mentor puede asimilar los avances de la nueva contratación y proporcionar retroalimentación temprana y una oportunidad para corregir cualquier dirección equivocada.

- Implementar un plan de desarrollo individual que pueden trabajar juntos durante los próximos meses.
- Trayectoria de crecimiento, el nuevo empleado debe saber las oportunidades de progreso. (<https://www.vippersonnel.do>, 2019)
- Darles la responsabilidad de hacerse cargo de su propio desarrollo y la capacitación necesaria para crecer dentro de la empresa.
- Darles las herramientas necesarias para el trabajo – a esto a menudo no se le da la importancia necesaria. Asegúrese de que la nueva contratación tiene todo lo que necesitan para empezar. Ejemplo: entrenamiento, instrucciones, recursos Web, tareas, procedimientos de seguridad y políticas. Confirmar que tienen los equipos y suministros necesarios: ordenador, impresora, teléfono, correo electrónico dirección, ID, copiadora y oficina general de suministros. (<https://www.vippersonnel.do>, 2019)

## **1.12 Introducción al puesto de trabajo**

El nuevo colaborador al ingresar a una empresa debe de recibir todas las informaciones generales de esta empresa, sin embargo, en cuanto al puesto de trabajo específicamente, estas son algunas de las informaciones que debe necesitar saber:

Estructura real del puesto de trabajo: Una descripción del puesto de trabajo además de los detalles de lo que puede llegar a presentarse en una jornada laboral, cómo sería un día promedio, que cosas se pueden esperar del trabajo que va a realizar.

Requisitos del trabajo no documentados: Funciones que el colaborador nuevo deba realizar pero que no están especificadas en la descripción de puesto, esto con la intención de minimizar la incertidumbre.

Tiempo de prueba: El nuevo colaborador debe saber si se le está otorgando un tiempo de prueba y cuánto dura éste, además de los criterios de evaluación, brindándole la oportunidad de aprobar el mismo.

Evaluación periódica: Informar al empleado nuevo de los procesos de evaluación de personal, cada cuanto tiempo se realiza, en qué consisten y cuáles son las consecuencias de los resultados.

Expectativas: En este punto el colaborador debe conocer qué es lo que realmente se espera de él y las herramientas que se le otorgan para lograrlo.

### **1.12.1 Programas de Socialización**

A medida que nuevos empleados ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la socialización empresarial, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

El grado en que el nuevo empleado debe aprender estos valores, normas y patrones de comportamiento depende del grado de socialización exigido por la empresa. Muchas veces la socialización empresarial requiere un proceso destructivo o de desaprendizaje de valores y patrones de comportamiento propios de otras empresas en las que haya trabajado anteriormente; otras, sólo incluye reafirmación de algunas normas. A menudo el proceso de socialización empresarial se conoce como programa de integración de nuevos empleados. (Chiavenato, 2011)

La socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce el futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas de trabajo, las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas, el gerente y el estilo de administración, etc. Incluso antes que el candidato sea aceptado, el proceso de selección le permite obtener información y observar cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven con ella. (Chinchilla, 2010)

El empleado nuevo debe ir recibiendo las instrucciones para desempeñar las tareas del puesto, así como las tareas que debe realizar con un aumento gradual de la complejidad conforme se va desarrollando en el puesto, todo esto bajo la supervisión y/o acompañamiento de un tutor designado, que algunas veces resulta

ser el supervisor inmediato y otras veces un integrante experto que pertenezca al equipo de trabajo, del trabajo de acompañamiento del tutor depende mucho la impresión que pueda llegar a tener el colaborador nuevo de la organización en general.

Por igual, la aceptación grupal por parte del área a la que ingresará el nuevo empleado resulta determinante, porque esto ayudará a lograr una adaptación más rápida del colaborador a su puesto de trabajo, su equipo y la empresa en su totalidad.

### **1.13 Manual de Inducción**

El manual de inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de recién ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa. Considerando las definiciones de los autores citados, se puede concluir que el Manual de Inducción es una herramienta útil para el empleado de nuevo ingreso, ya que en él están contenidos los aspectos más importantes de la organización que le permitirán sentirse familiarizado con ella y además el Manual es una fuente de información directa para el empleado, la cual podrá consultar las veces que considere necesarias.

El manual de Inducción debe contener los siguientes puntos:

- **Introducción:** se pone un breve párrafo acerca de lo que es el manual en sí y su contenido. (Corral, Gil, Velasco, & Serrano, 2011)
- **Bienvenida:** se escribe un texto donde se le dé la bienvenida al nuevo empleado, por medio de palabras motivadoras o puede ser también una frase emotiva.
- **Historia de la Organización:** se describe brevemente la empresa desde su fundación hasta la actualidad.

- Misión, Visión y Valores: elementos que hacen mención acerca de la razón de ser de la empresa, hacia donde quiere llegar y los valores con que se maneja. (Corral, Gil, Velasco, & Serrano, 2011)
- Objetivos: se hace mención de los objetivos generales de la organización para que el empleado tenga conocimiento de ellos y contribuya con su logro.
- Organigrama: contiene los puestos de la empresa, distinguiendo desde el nivel alto hasta el bajo.
- Sus productos: se mencionan los productos y/o servicios que presta la empresa. (Corral, Gil, Velasco, & Serrano, 2011)
- Pagos de sueldo: se le dice al empleado las fechas y forma en que se realizará el pago de su sueldo.
- Prestaciones: incluye las prestaciones que otorga a sus empleados.
- Políticas de personal: se especifican las normas específicas que establece la empresa para guiar a los empleados con el cumplimiento de los objetivos establecidos. (Corral, Gil, Velasco, & Serrano, 2011)
- Reglas: son las prohibiciones existentes en la empresa que no pueden ser quebrantadas porque con ello se genera una sanción.
- Información general: se incluye información extra que puede ser relevante para el empleado.
- Ubicaciones: se agrega un mapa o croquis de las instalaciones de la empresa, o bien, puede ser un mapa donde se identifiquen las sucursales en caso de que se tengan. (Corral, Gil, Velasco, & Serrano, 2011)
- Despedida: se agrega una despedida, agradeciéndole al empleado el empezar a trabajar con la empresa.
- Directorio: se hace una lista con los nombres, teléfonos y correos electrónicos de los trabajadores de la empresa. (Corral, Gil, Velasco, & Serrano, 2011)

Como se puede apreciar, es muy importante el uso de un manual de inducción para garantizar que quede documentada toda la información que el nuevo

colaborador debe de conocer, además de que este manual le sirve de consulta para futuras ocasiones en que el empleado nuevo pudiese tener duda o inquietud.

## **1.14 Cultura Organizacional**

Puede ser definida como la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

### **1.14.1 Relación entre la Inducción y la Cultura Organizacional**

En la definición descrita en el párrafo anterior, se encuentra implícita la estrecha relación entre el proceso de inducción y la cultura organizacional, debido a que hace énfasis, en que los nuevos miembros de la organización, deben aprender esa manera de percibir, pensar y comportarse frente a los problemas, dentro de la institución; y ese aprendizaje empieza a brindarse desde el momento en que el nuevo miembro es contratado y se seguirá construyendo con el transcurso del tiempo. Sin embargo, es durante el proceso de inducción que se puede inculcar de mejor manera las normas, valores y actitudes, es decir, la cultura de la empresa, el modo institucionalizado de pensar y actuar en esa entidad, debido a que la percepción del empleado aún no se encuentra viciada y puede tenerse mayor éxito en la adaptación de su comportamiento a las expectativas y necesidades de la organización. (Rosales, 2010)

Los programas de inducción se establecen para otorgarles a los nuevos colaboradores la oportunidad de contar con toda la información relevante y necesaria para realizar un buen desempeño en su nuevo puesto de trabajo.

Este programa se hace normalmente de la mano de Recursos Humanos y bajo la supervisión del jefe directo, los cuales se encargan de transmitir al empleado nuevo lo requerido para que éste sienta un buen ambiente de trabajo y se integre de forma positiva a la organización, es responsabilidad de ellos establecer las condiciones necesarias para que su proceso de adecuación al puesto sea más llevadero.

Finalmente, esto ayuda a que el colaborador tenga una idea clara de las expectativas que se tiene de su trabajo, así de que se le brinda las herramientas

que le puedan permitir desarrollarse efectivamente y prolongar su permanencia en la organización.

### **1.15 Capacitación de personal**

La capacitación consiste en brindar los métodos para obtener las habilidades que se requieren en el desempeño a ese cargo específico y alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

El jefe inmediato de la persona realiza la capacitación y esta es aplicable a cualquier sección de la empresa o compañía. La capacitación tiene como objetivo preparar y entrenar a las personas para los desafíos que se puedan presentar en su área de trabajo, de esta manera, la persona podrá mejorar sus habilidades en el campo, crecer de manera profesional e impulsar la empresa a mejores estándares. Estos son algunos puntos de beneficio para una empresa si realiza capacitación:

Un buen proceso de capacitación, hará un mejor empleado y mejorará los resultados económicos de la empresa, incrementando su valor comercial. (Anonimo, Inducción y Capacitación, 2005)

El conocimiento a profundidad reflejará calidad en sus acciones como decisiones y solución de problemas o diferentes tareas que puedan elaborar.

La capacitación fomenta valores de auto superación, confianza y creatividad.

Incremento en la calidad y productividad en los diferentes campos. (Anonimo, Inducción y Capacitación, 2005)

Cuando las personas tienen conocimiento de los diferentes beneficios que tiene dar un impacto favorable a la organización fomenta: Liderazgo, satisfacción con su cargo o con la empresa, metas, progreso en los diferentes campos, entre otros.

Se logra mejorar los niveles de conocimiento, habilidades y desarrollo de los comportamientos que permitan alcanzar los resultados e indicadores de calidad, costos, productividad y cumplimiento que la empresa necesita.

Una vez los objetivos se tengan claros, se llevará a cabo el proceso: Informar al personal involucrado para su inscripción, comunicación, organización, lugar,

logística, contenidos, fechas, horarios, personal encargado capacitación y cualquier otra información que se considere importante. (Anónimo, Inducción y Capacitación, 2005)

Estos son algunos pasos a tener en cuenta en la capacitación, con el fin de hacer que el proceso tenga resultados más precisos:

Identificamos las diferentes necesidades para el desempeño del cargo y mejorar su productividad.

Los materiales que puedan ser usados en la capacitación deben tener una explicación clara y específica. (Anónimo, Inducción y Capacitación, 2005)

Se realiza una evaluación del proceso de capacitación, como sus fallas y fortalezas, con el fin de mejorar el proceso y mantener los diferentes estándares que exige el cargo.

Recordar que se debe realizar un seguimiento constante en áreas que los requieran, tanto como una evaluación de manera que el proceso sea pertinente.

Por último, se determina si el proceso muestra resultados de otra manera hacemos algo mal. (Anónimo, Inducción y Capacitación, 2005)

En conclusión, la capacitación es ofrecer las herramientas necesarias para que desarrollar el trabajo de manera eficiente y con altos niveles de desempeño, enfatizando la necesidad de orientar el entrenamiento y las capacitaciones a la realidad de la empresa, organización o compañía, de tal manera que mejore los resultados en el cargo actual y se preparen para asumir responsabilidades mayores en el futuro. (Anónimo, Inducción y Capacitación, 2005)

#### **1.15.1 Diferencia entre la Inducción y la Capacitación**

La diferencia entre la inducción y la capacitación, es que la inducción consiste en brindar la información suficiente, adecuada y pertinente que el empleado requiere para realizar su trabajo, y la capacitación consiste en ofrecer las herramientas necesarias para que desarrollar el trabajo de manera eficiente y con altos niveles de desempeño, enfatizando la necesidad de orientar el entrenamiento y las capacitaciones a la realidad de la empresa, organización o compañía, de tal

manera que mejore los resultados en el cargo actual y se preparen para asumir responsabilidades mayores en el futuro. (Anonimo, Inducción y Capacitación, 2005)

### **1.15.2 Importancia de la Capacitación y la Inducción**

Con estos procesos podemos alcanzar mejores resultados en nuestra empresa, un empleado de alto entrenamiento, bastante conocimiento, para ser suficientemente productivo y competitivo, con el fin de prestar el mejor servicio al cliente, de esta manera alcanzar los logros propuestos por la empresa, estos procedimientos logran alcanzar diferentes objetivos como rendimiento y alta calidad que impulsan a una empresa a incrementar los resultados económicos elevando su costo comercial. (Anonimo, Inducción y Capacitación, 2005)

### **1.16 La Re-Inducción**

Contratar los mejores es un reto para los responsables de atraer talento a la organización, retenerlos es una responsabilidad cotidiana que incluye a los jefes y compañeros pero que está determinada también por la claridad que tenga de la gestión que realiza y los resultados que esperan de su trabajo, de la cultura organizacional que le permita sentirse acogido e integrado a una cotidianidad donde el clima laboral permite desarrollar espacios de vida compartida.

Al llegar a la empresa seguramente recibió una inducción al cargo, pero también a los procesos generales, lo cual le permitió tener una visión clara de la plataforma estratégica y los valores corporativos que guían la acción empresarial. Se evidenciaron los aspectos claves para su adaptación al cargo y descubrió que es un entorno amigable pero retador y que es una “empresa en la cual vale la pena trabajar”

A medida que pasa el tiempo la gestión tiende a concentrarse en las tareas propias del cargo y en ocasiones se comienza a perder de vista el contexto organizacional, la repetición de tareas y la rutina llevan a fortalecer vínculos y relaciones con la empresa y compañeros, pero al mismo tiempo a perder de vista la necesaria conexión con los sucesos que puedan estar ocurriendo en otros puntos de la organización. (Vecino, 2015)

En muchas ocasiones los equipos comienzan a desarrollar la soberbia personalista que los hace creerse indispensables en los resultados de la empresa cuando la realidad puede evidenciar que son el obstáculo que impide avanzar en la implementación de los cambios necesarios para hacer más eficiente la operación.

No importa el nivel al cual se pertenezca, siempre será necesario volver a las fuentes para identificar el origen y los motivos que impulsan la organización, comprender que la gestión individual está indivisiblemente unida a la razón de ser de la empresa y descubrir que el aporte que realiza cada uno de los integrantes de la empresa es valioso y agrega valor.

La re-inducción se convierte en una exigencia estratégica de retención, es volver a mostrar las razones por las cuales vale la pena entusiasmarse con las tareas que se realizan, fortalecer el compromiso y sentirse más orgullo de pertenecer a una organización con la cual se tiene la responsabilidad de hacerla más sostenible desde cada una de las áreas en que transcurre la gestión empresarial. (Vecino, 2015)

Elaborar un programa de re-inducción debe incluir la participación de todos los líderes estratégicos que reconocen la importancia de asegurar que fluya por todos los rincones el conocimiento requerido de lo que ocurre en la sala de juntas y que debe ser conocido por todos los integrantes de los equipos de trabajo.

En este sentido no se trata de un seminario o curso que se oriente a reforzar el conocimiento básico de los principales procesos de la empresa, sino que incluye los eventos que permiten la actualización de los colaboradores en los diferentes temas especializados que se requieren para ofrecer un servicio cualificado a los clientes.

Normalmente los programas de re-inducción se realizan para los colaboradores que llevan DOS años o más en la organización, se trata de jornadas específicas que permitan identificar las nuevas tecnologías que se han implementado, los nuevos modelos de gestión que ocurren en las diferentes áreas o procesos, recordar los principios que guían su comportamiento y fortalecer la importancia que tiene el compromiso y la motivación laboral. (Vecino, 2015)

La realidad cambiante y competitiva del mercado hace que los equipos de trabajo revisen cada cierto tiempo el valor agregado que dan a los resultados corporativos, se trata de identificar en cada uno de los colaboradores las competencias requeridas para dar desempeños superiores y diferenciadores que permitan consolidar los talentos que deseamos retener.

La re-inducción es también una oportunidad para escuchar a nuestros colaboradores, saber cómo se sienten y qué puede hacer la empresa para mejorar el clima laboral en cada una de las áreas, igualmente le permitirá a la empresa identificar los aspectos necesarios para incluir a los participantes en un plan de carrera que asegure los resultados esperados para el proceso y la empresa.

Los programas de re-inducción permiten que cada colaborador pueda sentirse parte de la organización como un todo y no solo como miembro de un equipo que en muchas ocasiones no tiene la oportunidad de conocer y dar a conocer los planes y proyectos que se están implementando. (Vecino, 2015)

Finalmente considero que se trata de una oportunidad para consolidar en cada uno de los participantes en el programa de reinducción su responsabilidad con los resultados para los cuales fue traído a la organización, un espacio para recibir información, pero también para renovar su compromiso cotidiano con las tareas que le permiten crecer personal y profesionalmente. (Vecino, 2015)

## **CAPITULO II. GENERALIDADES DE DHL DOMINICANA**

En este capítulo se desarrollará información importante de la empresa objeto de estudio, donde se expondrá su historia, su razón de ser, lo que ofrecen a sus clientes y detalles sobre su estructura organizacional. Además, se expondrán las herramientas de investigación a trabajar y los resultados de las herramientas aplicadas.

### **2.1 Historia de la Empresa**

DHL nace en 1969, cuando tres visionarios de San Francisco, California, unieron sus recursos y montaron una compañía que hacía entrega expresa, puerta a puerta, de material sensible al tiempo (documentos de embarque y bancarios) entre California y Hawái. Entregaban los envíos de oficina a oficina y los transportaban a bordo de aerolíneas comerciales. Durante los primeros años, uno de los fundadores desempeñó la labor de Courier (volar y entregar envíos).

A partir del 1º de abril de 2003, DHL es adquirido por el Correo Alemán, formando parte del Deutsche Post World Net junto con otras empresas del mismo grupo. Dentro de la nueva marca encontramos 3 áreas: Deutsche Post – Correo local en Alemania -, DHL – Envíos Expresos y Logística - & Postbank – Servicios financieros.

El éxito de la empresa depende en gran medida de la adecuada administración del Recurso Humano que va más allá del ámbito de la organización, a través de la satisfacción y la realización de sus empleados proyectando su prestigio y su imagen hacia la familia y la sociedad.

#### **2.1.1 DHL en América**

DHL Express cuenta en promedio con más de 40 años de experiencia en la región América y ha sido reconocida como empresa líder en la industria de transporte expreso aéreo y logística.

Su participación de mercado en la región varía de país en país y por servicios. Sin embargo, regionalmente se puede decir que DHL ocupa una posición muy ventajosa.

- Opera en 50 países y territorios
- Localidades: Más de 645 terminales, almacenes y oficinas
- Empleados 69.000
- Gateways: 68
- Hubs: 17
- Más de 4.500 vehículos y más de 18 aviones propios o contratados

### **2.1.2 DHL en República Dominicana**

El 1988 representa una fecha importante ya que comienza a funcionar en República Dominicana con una pequeña oficina en el hotel El Embajador. Arranca el servicio con 4 couriers, 1 Supervisor de operaciones, 1 agente de servicio al cliente y 1 agente de ventas. Al poco tiempo se traslada a la Gustavo Mejía Ricart y poco más de una década después cuenta con una oficina principal en la Sarasota, una oficina en Santiago y un Express Center en Megacentro, zona oriental. En 2010 inicia el año con couriers propios y una nueva flotilla de vehículos y desarrolla mayor alcance nacional con entregas directamente en el Este.

A lo largo de estos años el crecimiento y desarrollo ha sido constante.

A nivel mundial DHL está organizada en Regiones, DHL República Dominicana pertenece a la región de Internacional Américas (América Latina y Canadá) y dentro de la región pertenece al área CSA (Central y Sur América).

### **2.2 Visión, Misión y Valores**

Su visión es ser la compañía logística para el Mundo, ser empleador preferido y proveedor preferido.

Su misión se divide en 3:

El objetivo: Desarrollar nuestras dos columnas vertebrales de Correo y DHL, que juntas forman una sólida cartera de productos, servicios y soluciones.

El principio rector: Respeto y resultados como elementos indispensables que guían todos los aspectos de nuestros procesos de decisión y nuestra cultura.

La promesa al Cliente: Un Enfoque continuo sobre nuestros clientes con mayores esfuerzos para ofrecer soluciones que les hacen la vida más fácil y tienen un impacto mínimo sobre el medio ambiente.

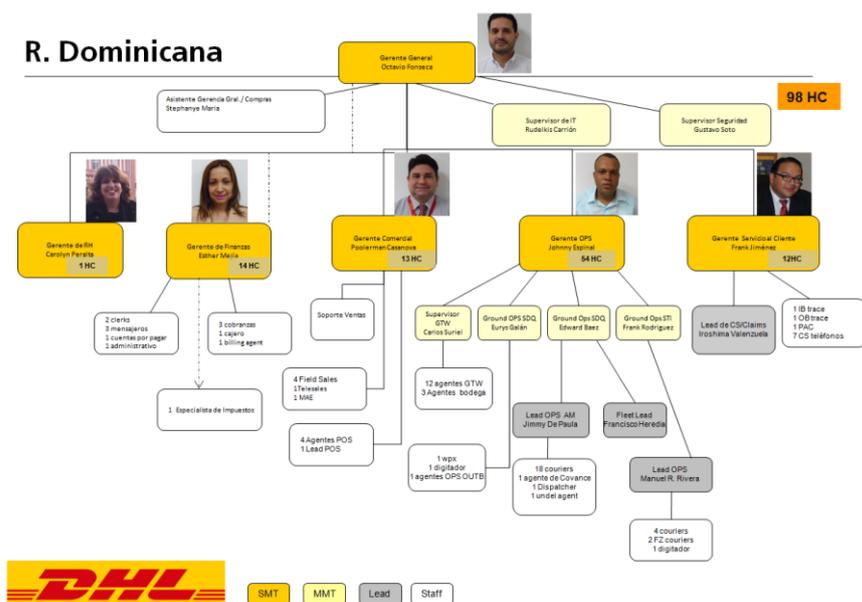
Sus 7 valores corporativos

- Brindar excelencia en la calidad
- Hacer que nuestros clientes sean exitosos
- Fomentar una actitud abierta
- Actuar de acuerdo a prioridades claras
- Actuar con una actitud emprendedora
- Actuar con integridad tanto interna como externamente
- Asumir nuestra responsabilidad social

### 2.3 Su estructura

La estructura organizacional de DHL Dominicana, con sus áreas y diferentes departamentos se muestran en el organigrama debajo:

1 Gráfico Organigrama DHL Dominicana



Fuente: DHL Dominicana Culture Audit

En este momento se desempeñan 117 personas, constituyendo el recurso más valioso para la organización. La oficina principal se encuentra en Ave. Sarasota #26, La Julia. Cuenta con 4 Centros Expresos de atención al Cliente o Puntos de Venta (POS).

### **2.3.1 Datos demográficos.**

- 12 Empleados trabajando para Santiago (2da ciudad más grande del país), 23 personas en la oficina de Aeropuerto lideradas por dos supervisores, dos en el POS de Megacentro, dos en el POS de Agora Mall, una en el POS de Bavaro además de un Courier cubriendo la zona Este y 78 trabajando en of. Principal en la Sarasota #26.

### **2.3.2 Infraestructura.**

1 oficina principal, 1 oficina en Santiago y 1 gateway en el Aeropuerto las Américas

- 27 vans: Susuki APV, Toyota Hiace y Nissan Urban
- 2 camiones
- 2 motocicletas

Tienen 16 rutas en Santo Domingo y 6 en Santiago.

### **2.3.3 Operativa**

MOVIMIENTOS (promedio)

- 19,965 envíos de llegada //mes
- 10,677 envíos de salida/mes
- 132,542 Kilos Inbound // 43,141 outbound
- 4575 pick ups por mes

### **2.3.4 Algunos de sus Principales Clientes.**

- Pueblo viejo dominicana
- Rockwell Automation
- Grupo M
- Avery Dennison
- Bepensa

## 2.4 Sus productos y servicios

DHL se esfuerza para ser la compañía Express más interesada en crear una experiencia de transporte óptima para nuestros clientes. Su meta es responder a todas las necesidades de transporte de una manera rápida y eficiente para que sus clientes puedan dedicar su tiempo a su empresa, no a sus envíos.

Entiende que necesita más opciones de tiempo de tránsito, desde un servicio Express el mismo día o al día hábil siguiente hasta un servicio con entrega en varios días para envíos pesados y menos urgentes. Es por esto que se sienten satisfechos de presentar su ampliado Portafolio de Productos de DHL Express, que ofrece más opciones de entrega con tiempo definido que cualquier otra compañía de la industria, así como servicios de entrega urgente con horario definido.

Los servicios se definen en dos categorías y dentro de ellas subcategorías de productos:

Internacional y Domestico. En Rep. Dominicana no tienen doméstico.

En Internacional:

- Same Day: DHL Same Day (courier OB).
- Time Definite: DHL Express 9:00, DHL Express 10:30, DHL Express 12:00, DHL Express Worldwide, DHL Import Express Worldwide, DHL Express Easy.
- Day Definite: DHL Economy Select, DHL Global Mail Bussiness.

Dependiendo de las operaciones de cada país es el tipo de productos que pueden ofrecer.

## 2.5 Sus competidores y participación el mercado

**DHL Express** es el líder del mercado en términos de ingresos, con un fuerte posicionamiento en el segmento de las importaciones. Se presentó un crecimiento superior a los ingresos de mercado debido a su éxito en el segmento IB, y la caída de volumen en línea con el mercado.

**FedEx** es # 2 en términos de ingresos y # 1 en términos de volúmenes. Ha debajo del mercado en los últimos años debido a sus documentos se centran, y ha rebajado sus aviones en 2014.

**UPS** es el tercer jugador, con una participación significativa en términos de envíos. Ha debajo del mercado en crecimiento de los ingresos, debido a su enfoque documento y agresiva estrategia de precios.

Se espera una reducción en el mercado disminuyendo el ritmo de su tendencia a la caída en los próximos años pasando de un -4% a un crecimiento anual -1%.

Los envíos de importación tendrán un crecimiento importante impulsado por las empresas de zonas francas locales. Entorno regulatorio podría ser una barrera para el crecimiento (diminimus).

Se espera disminución en los documentos que continuara en los próximos años debido a la consolidación y la dirección de la sustitución, sin embargo, se espera que la caída desacelere por los paquetes salientes que serán impulsados por el crecimiento en los exportadores de las zonas francas, pero queda sin efecto por la consolidación de los volúmenes y la migración hacia una menor productos de primera calidad, produciendo un crecimiento de alrededor del 1%.

Parte del crecimiento de DHL se debe al buen desarrollo del segmento en las Zonas francas 35% (Revenue), así como el incremento en el segmento Retail 15% (Revenue).

Su principal producto el de importación con un 54% del total revenue país, seguido por un 22% en las exportaciones Nondoc y 22% exportaciones de doc.

En cuanto a su principal generador de volumen tienen el segmento retail dividido entre Retail partners y POS propios, generando en su conjunto el 36% del total shipments del país y a nivel de revenue generan el 15% total país.

## **2.6 Incorporación del candidato: Inducción General a DHL Express**

Se ha estado trabajando en profundidad en el proceso de inducción o “onboarding” a las posiciones, en el cual han definido reorganizar su estructura de inducción y aprovechar su red al máximo como red de conocimientos.

Es a través del proceso de inducción general a la empresa, cumpliendo todos los pasos desde la confirmación en el cargo, la bienvenida y el proceso de capacitación que se aseguran que cada nuevo colaborador se integre a su cultura.

Se cuenta con tres etapas o instancias en el proceso de bienvenida o Inducción General a la empresa. Estas tres etapas o instancias pueden resumirse de la siguiente forma:

- Ingreso e inducción general a la empresa
- Inducción general a la compañía, CIS. Certificado de Especialista Internacional.
- OnBoarding: Inducción y Capacitación específica en la posición.

### **2.6.1 Ingreso e inducción general a la empresa.**

Una vez confirmada la persona, DHL recursos Humanos conversa con el candidato y realiza la oferta económica y si el candidato está de acuerdo se confecciona el contrato de trabajo con los datos generales del cargo, es decir el Perfil de éxito de la posición. Se le entrega el Kit de Bienvenida, con el objetivo de que la persona pueda conocer las líneas generales de la compañía.

### **2.6.2 Kit de Bienvenida. Inducción Colaborador**

- El objetivo de kit es dar la bienvenida (el primer día del nuevo ingresante) a DHL Express CSA.
- Los contenidos tienen a ser generales de DHL Express (sostenibles en el tiempo).
- Cubre el “vacío” que hay entre el primer día de trabajo y el día en que el empleado toma la Inducción Corporativa CIS.
- Hay tanto contenido que “el techo” se lo pone el empleado – aunque si o si debe completar el examen de comprensión.

### **2.6.3 Procedimiento para nuevos colaboradores: parte de la Inducción.**

- Primer día: se entrega y se dan 15 días para leerlo y entregar el Examen Final de Comprensión (que se descarga del HOME)
- 15 días posteriores: el empleado debe entregar completo el examen a RH. Son 16 preguntas, aprueban o no según el criterio que deseen (ej.: más de 3 errores que lo revise de nuevo).

Kit de bienvenida implica: Un pendrive que contiene la Inducción a la empresa con toda la información sobre la compañía:

- ✓ Bienvenida por parte del Director de la región CSA
- ✓ Hitos y Trayectoria de la compañía
- ✓ Nuestro Negocio Courier – Express: definiciones y terminología, Tendencias, mercado y competencia.
- ✓ Marco general de la compañía: Estructura global de DHL, de CSA, First Choice,
- ✓ Productos y servicios de DHL Express: sus productos y servicios, otros servicios adicionales y embalajes, restricciones y prohibiciones.
- ✓ Conocimientos Operativos y orientación en ventas.
- ✓ Procedimientos, Programas de Iniciativas de RRHH: Sus programas e iniciativas, Espíritu de liderazgo de DHL CSA.
- ✓ Galería de imágenes y otras descargas.

Este proceso de inducción es auto gestionable por la persona y finaliza con un examen que la persona debe entregar a RRHH. En esta instancia, también se entrega del Código de Conducta común para todos sus empleados, supervisores, gerentes y ejecutivos que reafirma la importancia de sus valores y provee los lineamientos claros y específicos de cómo actuar frente a determinadas situaciones que pudieran poner en riesgo tanto a la compañía como a los empleados que la componen. Esta guía, describe en detalle las políticas y procedimientos aplicables a fin de que sus negocios continúen siendo manejados en conformidad con la normativa aplicable en cada país y los más altos estándares de ética corporativa en el mercado global donde operan.

El día de ingreso establecen una reunión inicial en la que comunican los elementos básicos de la forma de trabajar en DHL, los pilares fundamentales y el enfoque de trabajo de Recursos Humanos. Esto les permite darle la bienvenida al Equipo de DHL a cada persona y que, ya desde el primer día y momento, vaya incorporando su cultura.

La Bienvenida de todo nuevo colaborador se realiza a través de una visita guiada el primer día y la entrega de los documentos del seguro, apertura de cuenta bancaria, y entrega del calendario de inducción del colaborador.

#### **2.6.4 Inducción General a la Compañía, CIS. Certificado Especialista Internacional.**

DHL cuenta con una plataforma de capacitación desarrollada por la compañía para todo el mundo denominada CIS (Certificated InternationalSpecialist).

Esta plataforma está siendo desarrollada con el objetivo insertar la cultura de DHL en todas las unidades de negocio, nivelar los conocimientos de su negocio, compartir y difundir la historia de DHL que hace y conforman los valores de la compañía. Así como motivar a todos los colaboradores en el espíritu de DHL.

Se acerca a todos sus empleados a la realidad de una red internacional. Está diseñada sobre diferentes herramientas de entrenamiento y dependiendo de las temáticas es como se llevan a cabo los mismos: plataforma de E learning, cursos presenciales, presenciales inter áreas, presenciales internacionales. Superando la cantidad de cursos presenciales ante otras opciones.

Cuenta con una metodología especial definida como CIS. Los facilitadores son personas internas que la compañía forma para dictar estos cursos, así como también muchos de ellos son autodidactas donde con poca preparación puede guiar la sesión.

Al mismo tiempo es bien didáctica armada donde se transcurren los contenidos a través de videos, actividades y discurso.

Este entrenamiento tiene diferentes módulos que aún continúan en desarrollo:

- CIS Induction– Foundation.
- CIS Welcome to My Country
- CIS Cross Functional
- CIS por función: Welcome to my Function (Courier, Customer Services, Sales, Finanzas, HR)
- CIP: Certificated InternationalProfessional for HR
- CIM: Certificated International Managers (CIM I, CIM II y CIM Coaching). (Para posiciones de Supervisor y Gerentes)

- CIS Supervisory (para Supervisores)
- CIS Compliance
- CIS Quality

En el 2011 se realizó el lanzamiento del Programa CIS con el CIS Foundation y a partir del 2012 realizan una re-inducción a todas las personas que ingresaron en la compañía a lo que se llama hoy día WTMC.

Este conforma la base para el CIS Inducción, donde se brinda la información central de la organización:

- Su historia
- La marca
- Estrategia
- Productos
- La red

CIS en su esencia hace un recorrido sobre todos los temas del negocio de DHL, contando sobre la Historia de DHL a nivel mundial, como se generó el negocio, productos, como funciona la red, la misión y visión la cultura etc. Tiene un fin último que es transmitir la cultura de DHL, transmitiendo los cuatro espíritus básicos que debe tener toda persona que forma parte del Equipo de DHL Express mundial: Hacerlo bien a la primera, Pasión, Velocidad, Poder hacerlo.

Este proceso de capacitación les permite completar el proceso de inducción en aquellas personas que tiene poco tiempo en la compañía, así como asegurarse de nivelar conceptos claves para DHL.

Como parte del proceso de inducción general a la compañía, al momento del ingreso se realiza un cronograma de inducción antes de que la persona ingrese al puesto de trabajo. Ese cronograma establece un recorrido por diferentes departamentos para que la persona pueda comprender como funcionamos viendo los diferentes procesos: se le presentan productos y servicios, sale a la calle con un Courier, conoce la operación en vivo, pasa por Customer Service y escuchas

llamadas de clientes. Todo esto es coordinado por RRHH y liderado por personas asignadas por sus líderes en los sectores. Creemos que es la mejor forma de conocer al equipo y que el equipo le dé la bienvenida a una nueva persona.

### **2.6.5 Inducción Específica en el puesto de trabajo. Plan Onboarding.**

El colaborador comienza con una capacitación específica sobre su trabajo, generalmente es llevado adelante por los pares / compañeros de línea y el supervisor a cargo. Al igual que el programa general, los entrenamientos en el puesto de trabajo tienen un calendario con los temas de aprendizaje para el adecuado desempeño en el puesto.

Este proceso de inducción tiene una duración de dos semanas a un mes y medio, dependiendo de la complejidad del puesto de trabajo al que ingresa, así como de la capacidad / agilidad de aprendizaje y absorción de información de la persona. Ejemplo: Un Agente de Punto de Venta, su entrenamiento en el puesto de trabajo tiene una duración de 3 semanas.

En caso de líderes, la capacitación en el puesto de trabajo incluye un viaje a conocer in situ el mejor país donde se realiza la tarea, se define en función de la posición que ingrese.

Para el caso de operaciones existe un proceso de Onboarding desarrollado por el área, donde detalla todos los pasos y todo lo que las personas de Operaciones deben conocer, esto armado en un formato que permite hacer de checklist para las personas y sus líderes para ir verificando los pasos que faltan realizar. En este formato se puede ver que se incluye desde la bienvenida y recorrida inicial mencionado anteriormente en los pasos previos, como los CIS correspondientes, como la información necesaria para el puesto de trabajo.

### **2.6.6 Inducción para Líderes. OnBoarding para líderes.**

Se desarrolló una herramienta WEB que permite trabajar específicamente en los pasos que debe llevar adelante un líder en su inserción como tal en la organización. Es un sistema de apoyo conformado en un plan a 30 – 60 – 90 días y un programa de Buddying (Acompañamiento de un colega).

Esto se realiza a través de una web que tiene un sistema automatizado donde envía anuncios y comunicaciones. Este programa le permite al líder tanto interno como externo, contar con:

- ✓ Introducción del Programa Global CIS
- ✓ Acceso web al Kit de Bienvenida – que se menciona anteriormente.
- ✓ Acceso a cursos E-learning – MyTalentWorld
- ✓ Introducción al Proceso Motiv8 – Evaluación de desempeño.
- ✓ Explica el Modelo de Desarrollo de DHL 70/20/10
- ✓ Invitación a acordar Objetivos del rol, IDP; aspiraciones de carrera.
- ✓ Link a MyDHLcareer.com
- ✓ Link a Programas de Desarrollo disponibles

El Programa de Buddying, es un programa que se desarrolla dentro de sus planes de Mentores y en esta etapa se asigna un colega que durante los primeros tres meses de la persona en la compañía y/o en su posición de líder es acompañado y guiado por un colega experto. En este programa el objetivo es agendar una serie de desafíos / objetivos a cumplir en el periodo y tanto participante como el buddy se reúnen semanal o quincenalmente a trabajar estos objetivos.

El sistema realiza encuestas en cada uno de los pasos para continuar avanzando. Esta herramienta complementa el plan de onboarding / inducción a la compañía y al puesto de trabajo en el caso de los líderes. Cumpliendo con estos beneficios: Fortalece la imagen de DHL como Employer of Choice, Aumenta la retención de empleados, Mejora la eficiencia y la productividad de los empleados, Mejora el compromiso de los empleados, Alienta una mejor comunicación inicial Gerente – Empleado, Acelera la contribución al negocio.

Con estas áreas nuevas de trabajo entienden que la bienvenida a sus empleados es una etapa que ha mejorado notoriamente a nivel de la compañía. Lo cual los posiciona dentro de uno de los bottom lines que busca el grupo DP DHL, ser el empleador de elección.

## 2.7 Cultura del lugar de trabajo y éxito organizacional

DHL Dominicana cuenta con una cultura orientada en los dos pilares fundamentales: clientes y colaboradores, que se incorpora a la cultura global de DHL.

DHL se encuentra desde hace algunos años en un proceso de formación/entrenamiento Global. Con el fin de unificar los conocimientos de todo el equipo que trabaja en DHL Express, así como también incorporar, revalorizar y rescatar los cuatro espíritus de DHL constantemente:

- Poder Hacerlo
- Bien a la primera
- Velocidad
- Pasión

El programa CIS es global por lo que se realizó en todos los países donde DHL Express está presente, al mismo tiempo que la Inducción adapta algunos temas de Foundation para poder dar a conocer a las personas de que se trata DHL Express.

Este entrenamiento hace un recorrido sobre todos los temas básicos del negocio de DHL, contando sobre la Historia de DHL a nivel mundial, como se generó el negocio, productos, como funciona la red, la misión y visión la cultura etc. Tiene un fin último que es transmitir la cultura de DHL, transmitiendo los cuatro espíritus básicos que debe tener toda persona que forma parte del Equipo de DHL Express mundial: Bien a la primera, Pasión, Velocidad y Poder hacerlo.

Es así que DHL Express se asegura que todos sus colaboradores cuenten con los mismos conocimientos, nombrándolos Especialistas Internacionales. Ya que el concepto original es que DHL es Especialista en el negocio internacional.

Tal como se mencionó anteriormente, este curso trata acerca los objetivos de la organización, contando la historia de cómo se creó DHL y qué es lo que hizo de DHL una compañía Global como lo es hoy. Habla del espíritu de los fundadores, buscando siempre nuevos desafíos, contagiando el compromiso a través de cuatro superhéroes. Este curso es una muestra del éxito organizacional.

Queda evidenciado en los diferentes programas CIS donde menciona a los Gerentes Exitosos del Siglo XXI, a quienes forma incansablemente para lograr su estrategia.

Queda evidenciado que DHL logra el éxito de su estrategia al realizar el lanzamiento de la estrategia 2020 basada en la estrategia 2015, donde el grupo consigue el objetivo propuesto de llegar a 1.5 billones en Ebita.

Desde hace varios años DHL sustituyó los sistemas de Calidad externos por un Sistema de Mejora Continua llamado First Choice.

First Choice es una iniciativa y filosofía global que apunta a la mejora continua de nuestros procesos con el objetivo final de convertirse en la Primera Opción de nuestros clientes.

La metodología de trabajo First Choice en pasos:

1. Identificación de áreas de mejora
  - a. Identificación de áreas de mejora mediante el relevo de la Voz del Cliente.
  - b. Identificación de brechas de desempeño por contraste de indicadores con Voz del Cliente
2. Generación de Iniciativas de Mejora
3. Evaluación: evaluación y priorización de las herramientas más efectivas y necesarias según el caso
4. Implementación:
  - a. De mejoras mediante diferentes herramientas
  - b. Iniciativas DIMAIC
  - c. Talleres de mejora de procesos (LEAN)
  - d. Dialog Maps
5. Medidas del impacto
  - a. Scorecard
  - b. Nuevo relevo de Voz del Cliente

Como forma de difusión, anualmente se definen iniciativas de trabajo las cuales son llevadas a cabo por diferentes grupos, compuestos por personas de distintas áreas, de forma de involucrar a toda la Compañía en actividades de mejora. First Choice cuenta con herramientas fáciles y rápidas, donde pueden solucionarse temas puntuales, como los Performance Dialogs.

Evidencias en la satisfacción de sus clientes, en el crecimiento del negocio y en indicadores operativos.

El éxito de esta cultura de trabajo en DHL Dominicana se observa en los indicadores de desempeño de cada área que año a año evolucionan positivamente; 3 indicadores de relevancia son:

- **Satisfacción de los Clientes:**

Anualmente se realizan encuestas externas de Satisfacción de los Clientes, los resultados en los últimos años muestran una evolución positiva situándolos por encima del 90% de satisfacción.

A su vez, DHL cuenta con un programa interno llamado NPA (Net Promoter Approach), el cual es un mecanismo que se utiliza para investigar y conocer el nivel de satisfacción de sus clientes con los servicios prestados. Este programa funciona diariamente, ya que se realizan llamados todos los días para conocer la opinión de los clientes sobre qué tanto recomendaría los servicios de DHL Express a un amigo o colega, puntuando del 1 al 10. En todas aquellas llamadas donde el puntaje fue menor o igual a 7, se realiza una segunda llamada al cliente para indagar en profundidad su respuesta sobre el puntaje.

Estas segundas llamadas son directamente realizadas en República Dominicana por el equipo de Gerentes y Supervisores. Esto permite que, si hay un problema de servicio o algo puntual, se canaliza el tema y se intenta resolver en el momento o lo antes posible retroalimentando al cliente si es necesaria una llamada de seguimiento.

- **Encuestas de participación de mercado.**

DHL cuenta con dos mercados diferentes: mercado de Entrada (Inbound) y el mercado de salida (Outbound) sobre ambos es líder frente a sus competidores en los productos core.

DHL Express es el líder del mercado en términos de ingresos, con un fuerte posicionamiento en el segmento de las importaciones. Se presentó un crecimiento superior a los ingresos de mercado debido a su éxito en el segmento IB, y la caída de volumen en línea con el mercado.

- **Indicadores Operativos:**

DHL mide los resultados de su operación en base a las variables de tiempos, precisión de la información, productividad y nivel de servicio. Los niveles de servicio en tiempos de tránsito han sido los mejores de la región. Así es que hoy podemos decir que SON UNO DE LOS MÁS RAPIDOS.

- **Indicadores Comerciales:**

Año a año hay un crecimiento sostenido cumpliendo con los objetivos que establece la corporación para el país.

En resumen, es posible decir, que la filosofía acompaña al éxito de la organización, donde año a año DHL crece en revenue, crece en cantidad de clientes, así como también la satisfacción de sus colaboradores crece año a año. Lo que hace que sean una organización que se siente exitosa.

## **2.8 Sustentabilidad Corporativa**

Son la compañía líder mundial en servicio expreso y logística, con más de 400 mil empleados en casi cada rincón principal del planeta. Como tal, tienen una responsabilidad especial: aprovechar sus competencias principales para beneficio de la sociedad y para minimizar su impacto en el medio ambiente. “Living Responsibility”, su programa de sustentabilidad corporativa, está relacionado con el medio ambiente (GoGreen), la responsabilidad social (GoHelp) y el desarrollo educativo (GoTeach).

Además, sus servicios de transporte y logística promueven el desarrollo económico:

- Ayudando a sus clientes a mejorar sus ventas.
- Trabajando con sus clientes para bajar costos y ayudarles a mantenerse competitivos, como, por ejemplo, bajando sus niveles de inventario usando logística JIT o subcontratando toda la logística para mejorar sus costos y servicios de valor agregado. También facilitan el comercio y tráfico de mercancía, lo que genera empleo, reduce la pobreza, aumenta los niveles de vida y ayuda a construir comunidades estables.

## **2.9 Tipo de Investigación**

La investigación es descriptiva puesto que para poder obtener resultados y determinar una propuesta, es necesario detallar de forma explícita el entorno en el que se desarrolla la organización y el proceso que se restablecerá.

Se escogió este tipo de estudio debido a que se pretende observar las personas en su entorno natural sin ningún medio de influencia y de esta forma, exponer las características de la población a estudiar, de la problemática existente, así como de las consecuencias que ésta genera, sin intención de encontrar el motivo por el que se da la problemática, más bien se trata de describir a través de herramientas que se expondrán más adelante la situación que se desea mejorar.

A través de la observación del ambiente y ligado a otras técnicas que serán utilizadas, se recopilarán los datos y luego serán analizados con la intención de obtener resultados que permitan determinar conclusiones que logren cambiar la situación real de la población analizada.

## **2.10 Métodos de Investigación**

En esta investigación se plantea utilizar dos métodos de investigación que permitirán obtener las conclusiones necesarias para establecer la propuesta.

**Método de observación:** Se ha escogido este método porque a través de la observación es que se podrán identificar las características e informaciones necesarias para poder arrojar los resultados esperados. Se persigue observar detenidamente la muestra de la población a estudiar en su ambiente natural de trabajo, sin mediaciones de sus superiores ni influencias que pudiesen alterar su comportamiento o respuesta ante el uso de este método, todo esto con la intención de recopilar los datos a analizar para adquirir el conocimiento requerido para plantear la propuesta.

**Método inductivo:** El método inductivo es ir de lo particular a lo general, es decir, de factores o hechos específicos se podrán determinar las conclusiones o hallazgos deseados. Todo esto podrá ser posible gracias a la observación minuciosa, ésta nos concederá la oportunidad de reconocer las características, los aspectos y hechos importantes que llevarán al logro de los objetivos expuestos previamente. Este método pretende brindar información general de la situación del objeto de estudio y de las pautas que deben seguirse para poner en práctica la propuesta y alcanzar lo deseado.

## **2.11 Herramientas de Investigación**

Para poder establecer la propuesta, se utilizarán dos herramientas de investigación:

**La observación:** Como se ha expuesto anteriormente, se utilizará la observación de la muestra en su ambiente natural, sin intervención de ningún estímulo que pudiese influencia en su respuesta o conducta, esto con la intención de determinar sus características reales y los hechos que arrojen hallazgos útiles que puedan ser analizados, para lograr proponer las mejoras necesarias del proceso.

**La encuesta:** A través de esta herramienta que se presentará con preguntas cerradas hechas a la muestra seleccionada de la población a estudiar, se pretende corroborar lo observado y evidenciar las debilidades que posee el proceso

existente y las necesidades existentes de mejorarlo, con las recomendaciones que pudiesen hacer de este proceso ideal para su aplicación en el futuro próximo.

### **2.11.1 La Observación**

Se observará el proceso de inducción en su implementación desde sus inicios hasta que el colaborador nuevo tenga 1 mes en la posición para poder identificar las debilidades y analizar los hallazgos encontrados, con el fin de establecer mejoras que logren eficientizar este proceso.

### **2.11.2 La Encuesta**

Se realizará una encuesta de 12 preguntas a una muestra de la población que ha recibido el programa de inducción, esta muestra será seleccionada tomando solo los colaboradores que tienen menos de 1 año y medio de antigüedad, que en este caso serían 20 colaboradores. (Ver anexo 1).

## 2.12 Resultados y análisis de las herramientas de Investigación

### 2.12.1 Resultados de la Encuesta

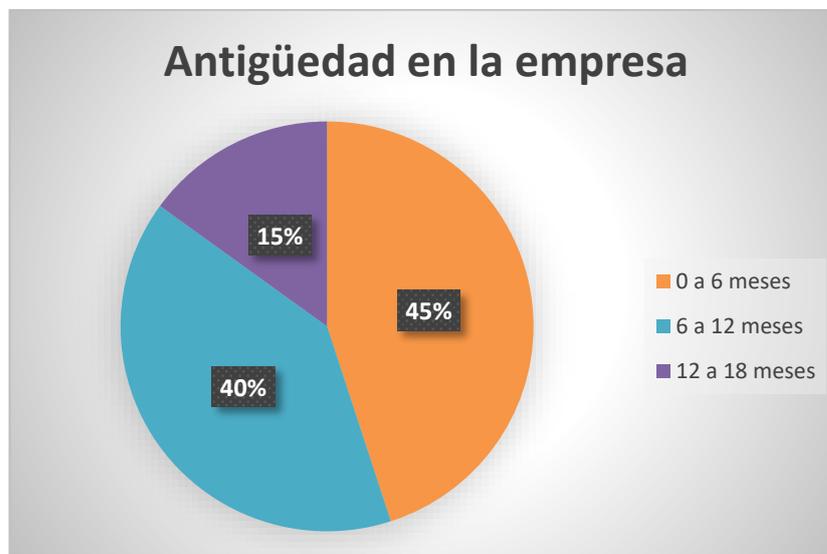
1 Tabla 1: Antigüedad en la empresa

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 a 6 meses	9	45
6 a 12 meses	8	40
12 a 18 meses	3	15
<b>Total</b>	20	100

Fuente: 20 encuestados

De los 20 encuestados 9 personas para un 45% tienen de 0 a 6 meses en la empresa, 8 personas para un 40% tienen de 6 a 12 meses trabajando en la compañía mientras solo 3 personas para un 15% tienen un año de labor.

2 Gráfico 1: Antigüedad en la empresa



Fuente: Tabla 1

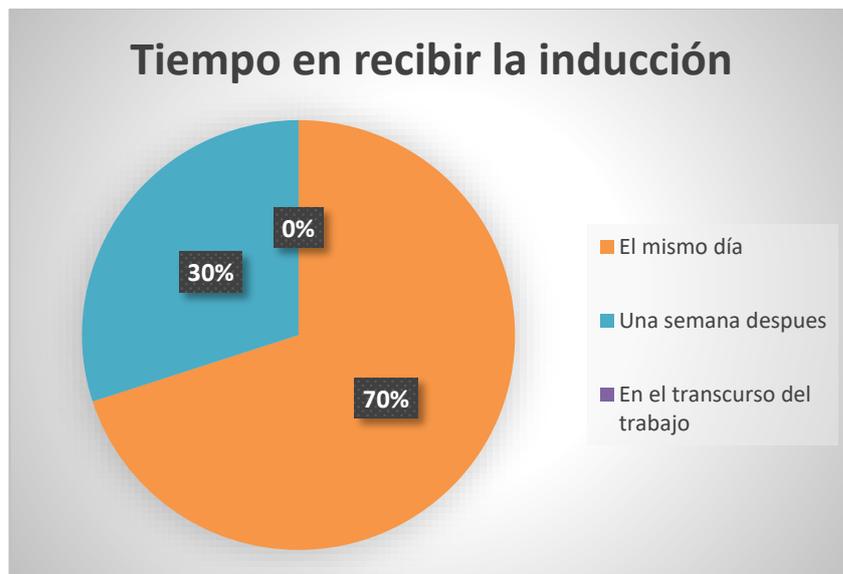
2 Tabla 2: Tiempo en recibir la Inducción

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
El mismo día	14	70
Una semana después	6	30
En el transcurso del trabajo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: 20 encuestados

De los 20 encuestados 14 empleados para un 70% recibieron la inducción el mismo día que ingresaron a la empresa mientras 6 empleados para un 30% restante la recibieron una semana después.

3 Gráfico 2: Tiempo en recibir la Inducción



Fuente: Tabla 2

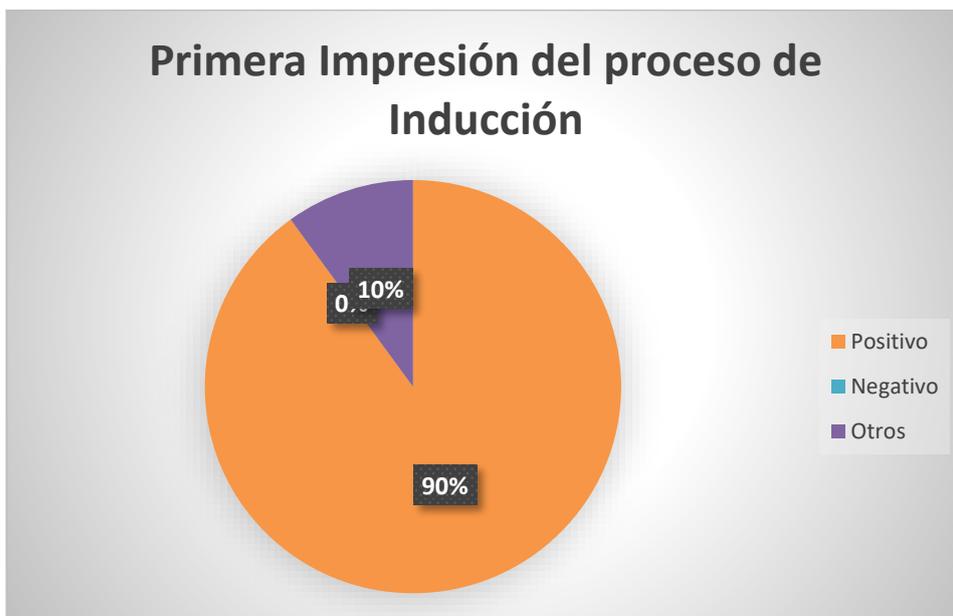
3 Tabla 3: Impresión general del programa de Inducción

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Positivo	18	90
Negativo	0	0
Otros	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: 20 encuestados

De los 20 encuestados 18 para un 90% entiende que recibió demasiada información abrumadora y 2 para un 10% entiende que la información era adecuada y necesaria.

4 Gráfico 3: Primera Impresión del proceso de Inducción



Fuente: Tabla 3

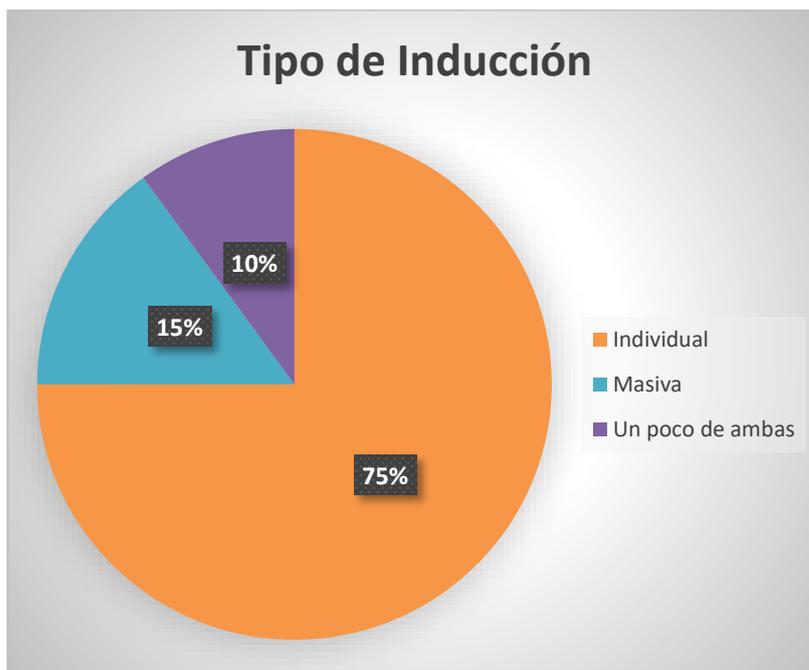
4 Tabla 4: Tipo de Inducción

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Individual	15	75
Masiva	3	15
Un poco de ambas	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: 20 encuestados

De los 20 encuestados 15 empleados para un 75% recibieron la inducción individualmente, 3 empleados para un 15% recibieron la inducción de forma masiva y 2 empleados para un 10% que recibieron un poco de ambas.

5 Gráfico 4: Tipo de Inducción



Fuente: Tabla 4

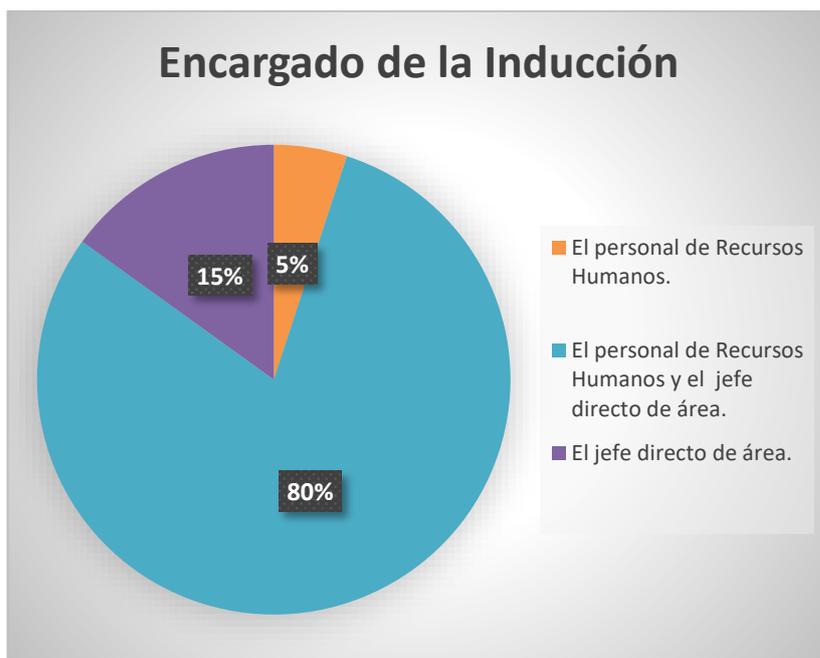
5 Tabla 5: Encargado de la Inducción

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
El personal de Recursos Humanos.	1	5
El personal de Recursos Humanos y el jefe directo de área.	16	80
El jefe directo de área.	3	15
<b>Total</b>	20	100

Fuente: 20 encuestados

De los 20 encuestados 1 solo para un 5% recibió la inducción del personal de Recursos Humanos, 16 para un 80% recibieron la inducción en conjunto del personal de Recursos Humanos y del jefe directo de área mientras que 3 para un 15% recibieron la inducción del jefe directo de área.

6 Gráfico 5: Encargado de la Inducción



Fuente: Tabla 5

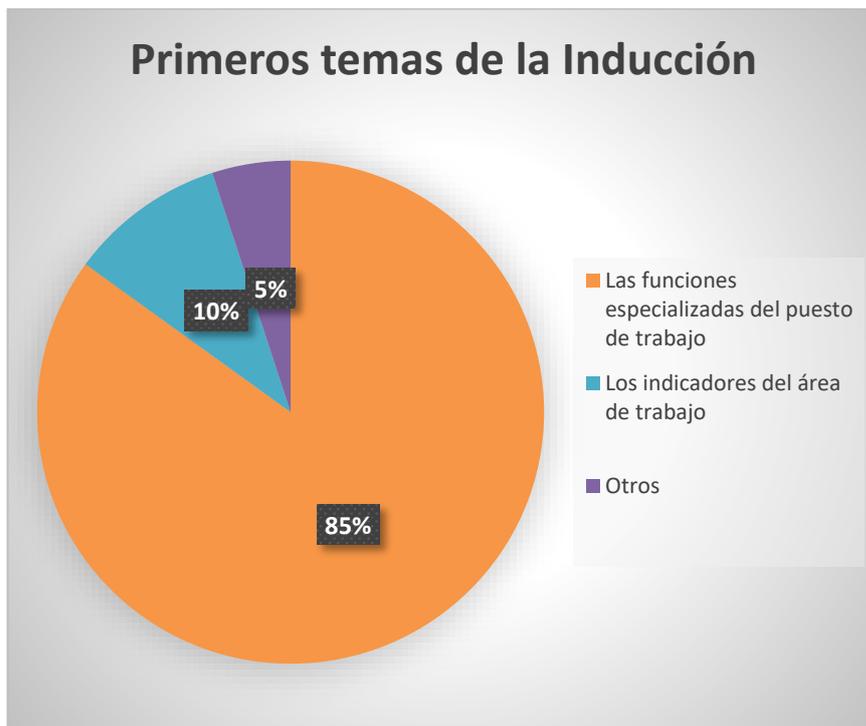
6 Tabla 6: Primeros temas de la Inducción

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Las funciones especializadas del puesto de trabajo	17	85
Los indicadores del área de trabajo	2	10
Otros	1	5
<b>Total</b>	20	100

Fuente: 20 encuestados

De los 20 empleados, 17 para un 85% argumentan que les hablaron sobre las funciones especializadas de su puesto, 2 para un 10% argumentan que les hablaron sobre los indicadores del área de trabajo y solo 1 argumentó que les hablaron de otros temas.

7 Gráfico 6: Primeros temas de la Inducción



Fuente: Tabla 6

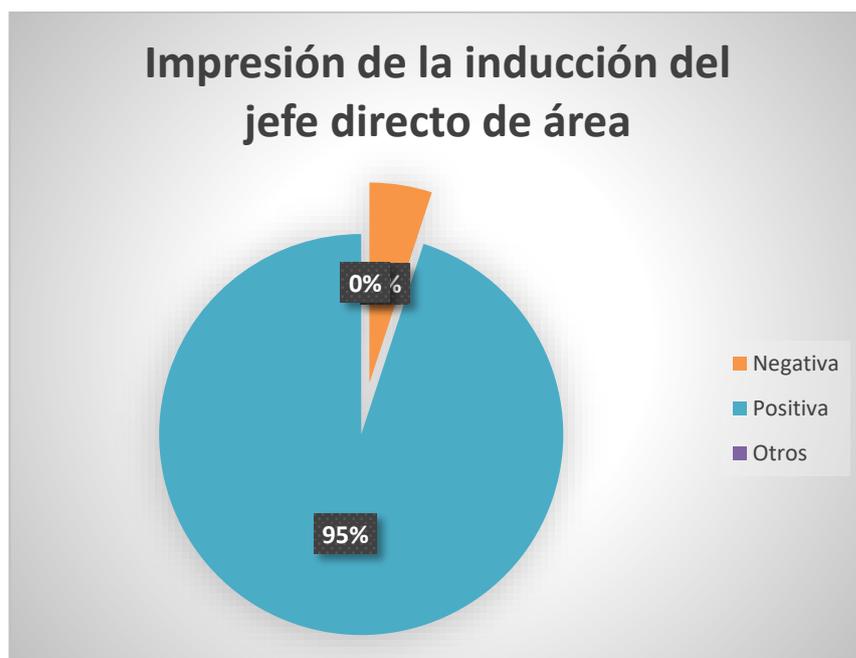
7 Tabla 7: Impresión de la inducción del jefe directo de área

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Negativa	1	5
Positiva	19	95
Otros	0	0
<b>Total</b>	20	100

Fuente: 20 encuestados

De los 20 empleados, 1 para un 5% entiende que la impresión de la inducción recibida por el jefe directo de área es negativa, mientras que 19 para un 95% entiende que la impresión de la inducción recibida por su jefe directo es positiva.

8 Gráfico 7: Impresión de la inducción del jefe directo de área



Fuente: Tabla 7

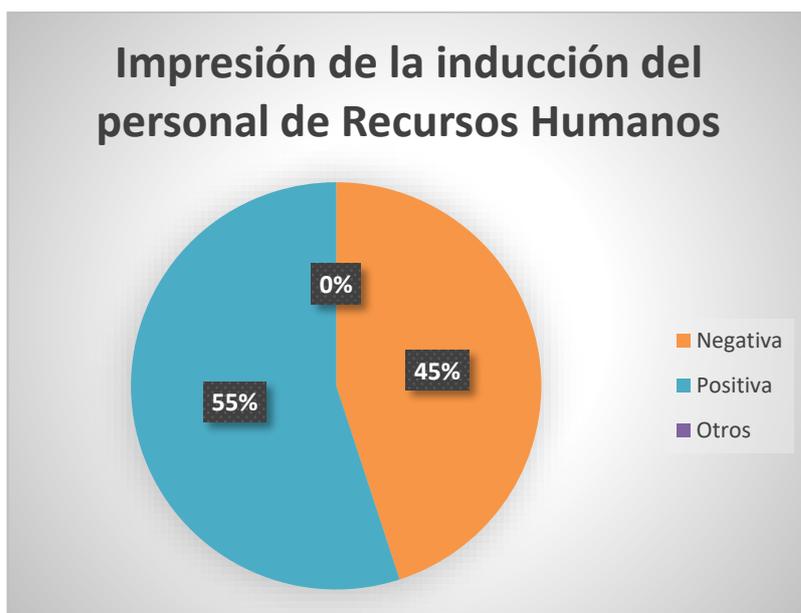
8 Tabla 8: Impresión de la inducción del personal de Recursos Humanos

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Negativa	9	45
Positiva	11	55
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: 20 encuestados

De los 20 encuestados, 9 para un 45% tuvo una impresión negativa de la inducción recibida por el personal de Recursos Humanos, mientras que 11 encuestados para un 55% consideran que la experiencia de la inducción con el personal de Recursos Humanos fue positiva.

9 Gráfico 8: Impresión de la inducción del personal de Recursos Humanos



Fuente: Tabla 8

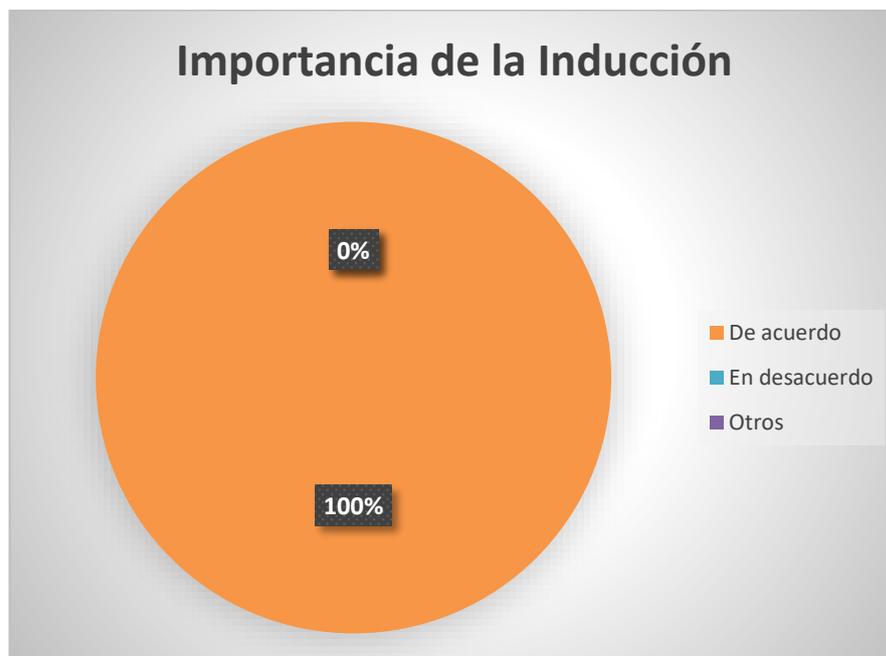
9 Tabla 9: Importancia de la Inducción

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	20	100
En desacuerdo	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	20	100

Fuente: 20 encuestados

Según los resultados de los 20 encuestados para un 100%, indicaron que están de acuerdo en que es importante recibir un programa de Inducción.

10 Gráfico 9: Importancia de la Inducción



Fuente: Tabla 9

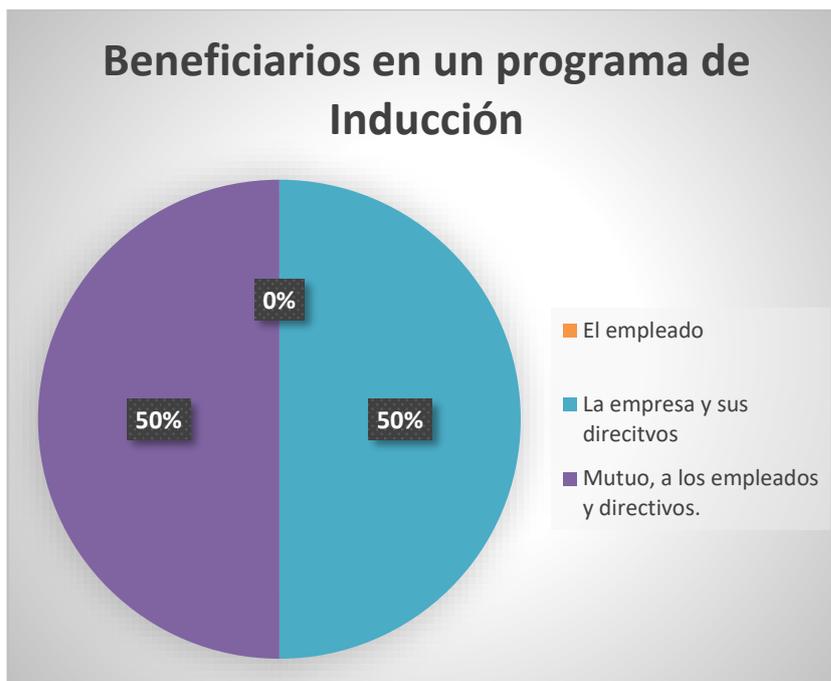
10 Tabla 10: Beneficiarios en un programa de Inducción

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
El empleado	0	0
La empresa y sus directivos	10	50
Mutuo, a los empleados y directivos.	10	50
<b>Total</b>	20	100

Fuente: 20 encuestados

Según las respuestas de los 20 encuestados, 10 para un 50% entienden que el beneficio de un buen programa de inducción es para la empresa y sus directivos mientras que los 10 restantes para un 50% entienden que es beneficio mutuo para ambas partes.

11 Gráfico 10: Beneficiarios en un programa de Inducción



Fuente: Tabla 10

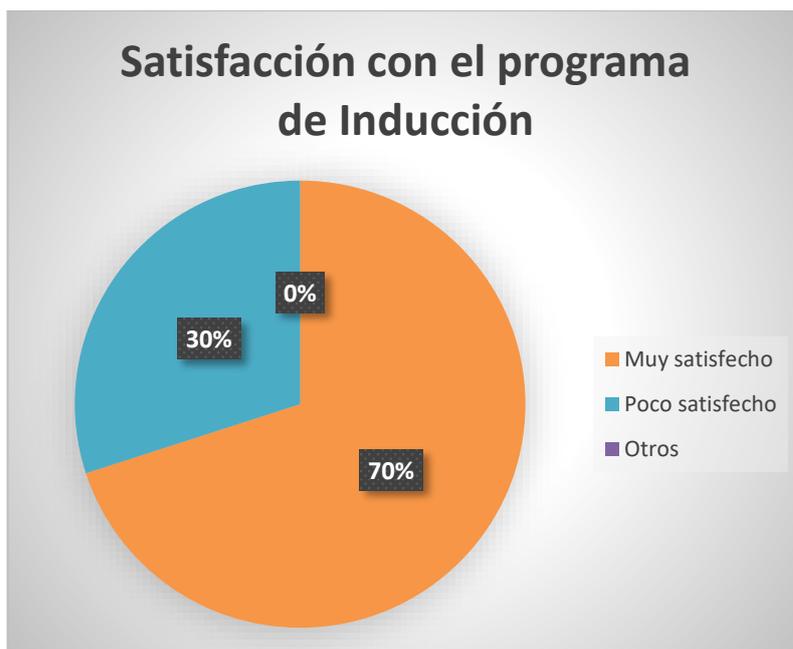
11 Tabla 11: Satisfacción con el programa de Inducción

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfecho	14	70
Poco satisfecho	6	30
Otros	0	0
<b>Total</b>	20	100

Fuente: 20 encuestados

Según las respuestas de los 20 encuestados, 10 para un 50% entienden que el beneficio de un buen programa de inducción es para la empresa y sus directivos mientras que los 10 restantes para un 50% entienden que es beneficio mutuo para ambas partes.

12 Gráfico 11: Satisfacción con el programa de Inducción



Fuente: Tabla 11

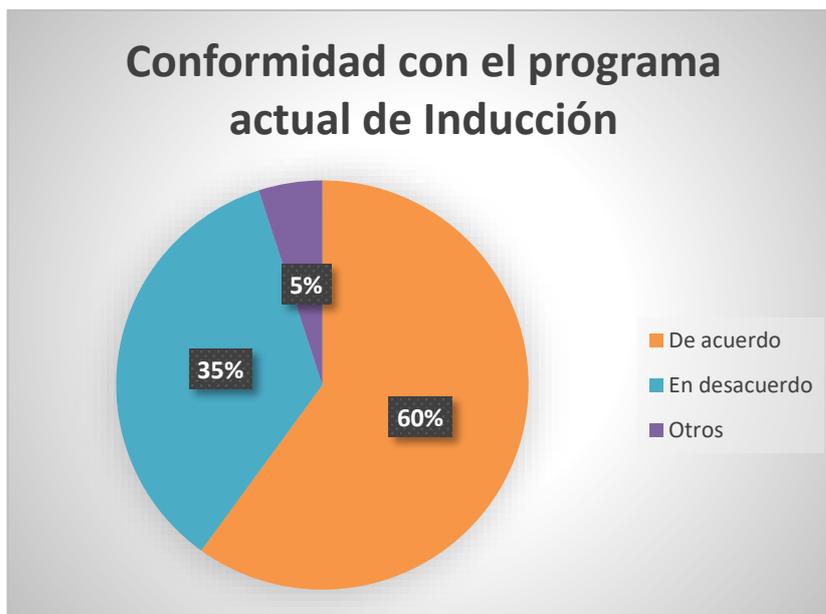
12 Tabla 12: Conformidad con el Programa actual de Inducción

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	12	60
En desacuerdo	7	35
Otros	1	5
<b>Total</b>	20	100

Fuente: 20 encuestados

De una muestra de empleados, 12 que corresponden al 60% están de acuerdo con el programa actual de inducción, de 7 empleados para un 35% están en desacuerdo y 1 empleado para 5% entiende que está de acuerdo, pero no en todo el programa.

13 Gráfico 12: Conformidad con el programa actual de Inducción



Fuente: Tabla 12

## 2.12.2 Análisis de la Encuesta

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta se puede constatar que una cantidad representativa de la muestra tiene menos de 6 meses que inició a trabajar en la empresa, además de que normalmente reciben la inducción el mismo día en que ingresan a trabajar logrando con esto que desde el día unos puedan contar con las generalidades e informaciones más relevantes de la empresa. También se refleja que indican como positiva la impresión que tienen sobre el programa establecido en este momento, demostrando que a nivel general este programa cumple con los objetivos propuestos y que los nuevos empleados logran adquirir el conocimiento que se les pretende transmitir. Otro resultado destacable es que las inducciones son frecuentemente individuales porque lo que suele pasar es que se programa para que los empleados nuevos ingresen de uno en uno y así puedan recibir una bienvenida totalmente personalizada.

Las inducciones son dirigidas en conjunto por el personal de Recursos Humanos encargado y el jefe directo de área, primero el colaborador es recibido por la persona encargada de la inducción en Recursos Humanos y luego de todas las informaciones generales y la entrega y firma de documentos, se conduce hacia el área de su equipo de trabajo para ser recibido directamente por el jefe de área que le profundiza en los temas relevantes. Según los resultados, los temas de los que se suele hablar es sobre las funciones correspondientes al puesto a ocupar, debido a que es el verdadero fin que se persigue con la inducción, que el colaborador nuevo desarrolle un desempeño efectivo gracias a los conocimientos adquiridos en este proceso. La impresión generada por la inducción dirigida por el jefe directo y la persona de Recursos Humanos ambas son consideradas positivas, demostrando que cumplen con lo que el nuevo ingreso espera recibir de ellos.

Para la totalidad de los encuestados es importante contar con un buen programa de inducción que les brinde las herramientas para tener el desempeño esperado y que su proceso de adaptación sea más fácil de llevar, a la vez entienden que esto los beneficia a ellos mismos y a la directiva, debido a que ambas partes conocen lo que se necesita y lo que se espera recibir de ellos. Indican que sienten satisfacción con el programa de inducción que han recibido hasta ahora y están

conformes con los cambios hechos recientemente, aunque algunos manifestaron la importancia de la constante revisión para garantizar la eficacia del mismo.

### 2.12.3 Análisis de la Observación

Se escogió un colaborador nuevo que iba a ingresar como agente de call center al departamento de servicio al cliente, este fue el horario desarrollado en la primera semana:

13 Tabla 13: Plan de Inducción de Eric Crespo

	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tiempo asignado</b>	<b>Firma</b>
<b>DIA 1</b>	Documentos Generales de Ingreso: Apertura de cuenta, papeles de seguro	Carolyn Peralta/Ana Feliciano	26-Sep	8:00 AM a 10:00 AM	
	Bienvenida DHL : Codigo de conducta				
	Finanzas	Yacelis Paniagua	26-Sep	10:00 AM a 12:00 M	
	Ventas	Angel Frias / Johanna Liriano	26-Sep	13:00 PM a 15:00 PM	
	Exportaciones	Danilda Soto/ Eurys Galán	26-Sep	15:00 PM a 17:00 PM	
<b>DIA 2</b>	SALIDA A RUTA	Edward Báez / Danilda Soto	27-Sep	7:30 AM a 17:00 PM	
<b>DIA 3</b>	POS	Raymel Robert/Angel Frias	28-Sep	8:00:00 AM a 12:00 PM	
<b>DIA 4</b>	Importaciones (Aeropuerto)	Erick Suazo/Carlos Suriel	30-Sep	7:25 AM a 17:00 PM	
<b>DIA 5</b>	POS	Raymel Robert/Manuel Roa	1-Oct	8:00 AM a 17:00 PM	
<b>DIA 6</b>	Recursos Humanos: Feedback sobre la Inducción y entrega de documentos pendientes	Carolyn Peralta/Ana Feliciano	2-Oct	8:00 AM a 17:00 PM	
<b>DIA 7</b>	Bienvenida a CS	Frank Jiménez / Iroshima Valenzuela	3-Oct	8:00 AM	

Fuente: Archivo de Planes de Inducción DHL Dominicana 2019.

Luego de la primera semana de Inducción entonces el colaborador pasa al departamento de Servicio al Cliente donde es recibido por la Supervisora y el Gerente del área, quienes le reciben el feedback del proceso de inducción recibid y les profundizan sobre los temas vistos en la semana, así como la relación que las otras áreas tienen con servicio al cliente y la importancia de trabajar todos como un mismo equipo.

A partir de esta conversación, el colaborador pasa el resto del día con la supervisora y ésta le explica sobre generalidades de Servicio al cliente como quienes componen el equipo, las funciones de cada uno, los indicadores e incentivos, las evaluaciones de desempeño y evaluaciones de las llamadas, los sistemas principales de trabajo, el script telefónico y le hace entrega de un “Manual para Agentes de Servicio al Cliente” donde está claramente detallada toda esta información, además de lo que se espera del colaborador y los beneficios con los que cuenta.

Luego durante las 2 semanas restantes el colaborador nuevo hace la técnica “Shadowing” con sus compañeros de trabajo para ir absorbiendo conocimiento y aprendiendo a responder ante las llamadas de los clientes internos y externos, para el final de ese mes ya empieza a contestar sus primeras llamadas bajo la total vigilancia de la supervisora del área, la cual al final del proceso le escucha 10 llamadas para evaluarlas y en base al resultado decidir si el colaborador está o no preparado para tomar llamadas por sí solo, normalmente se le ubica en un cubículo en el medio de los dos colaboradores expertos del equipo, en caso de requerir consulta.

### **2.13 Diagnóstico**

Después de haber analizado los resultados de la aplicación de ambas herramientas y de haber hecho una comparación entre ellas, es posible concluir en que el programa de inducción existente es efectivo, ya que cumple con los objetivos para lo que fue establecido, debido a que los resultados claramente arrojan que la inducción conocida hasta el momento resulta eficiente y garantiza que el colaborador logre con la misma, sentirse identificado con la empresa, sus valores y normativas, además de que internaliza todas las informaciones relevantes a su puesto y la influencia de los demás equipos para lograr éxito en su puesto.

Adicional, es posible asegurar que este proceso es el que ha garantizado la permanencia de los colaboradores en la empresa, porque un buen desempeño desencadena en más beneficios y en que la empresa pueda considerarte como un valor agregado que está bien y que no necesita ser cambiado,

Sin embargo, se entiende que los cambios son positivos en las organizaciones y que todos los procesos deben de ser reinventados con el fin de maximizar la productividad y reducir las diferencias y el descontento que existe, es por esto que se sugiere que en base a este, se pueden trabajar algunas propuestas de mejora, de forma que se vaya innovando y haciendo más eficaz, con el propósito de hacerlo cada vez más atractivo y memorable, brindándole a ese colaborador nuevo una experiencia de Onboarding en donde se reduzca al mínimo el grado de ansiedad e incertidumbre que produce ingresar a un trabajo nuevo, y donde su primera impresión sea de un ambiente positivo, de equipo y de un clima productivo que va ligado a los objetivos organizacionales para lograr resultados exitosos.

## **CAPITULO III: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se detallará todo lo relativo a la propuesta formulada previamente, se expondrán los objetivos por las que fue creada, además de las estrategias y tácticas que harán posible su implementación, al final se desarrollarán los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para poder llevarla a cabo.

### **3.1 Descripción de la Propuesta**

La propuesta que se pretende implementar luego de los resultados obtenidos es mejorar el proceso de Inducción existente en la empresa DHL Dominicana, esto con el fin de lograr la eficacia de este proceso en su totalidad.

Se entiende la importancia de la bienvenida que recibe el colaborador una vez ingresa nuevo a una empresa, es el momento que tiene la organización de mostrarle el buen clima que posee y los beneficios de pertenecer a la empresa, es la primera impresión que se lleva este colaborador de su nuevo lugar de trabajo y lo ideal es que sea una experiencia positiva.

Con la implementación de esta propuesta se persigue eficientizar todos los pasos que conllevan este proceso para disminuir al máximo la ansiedad e incertidumbre del nuevo colaborador, así como para la empresa garantizar que éste se involucre y aprenda toda la información necesaria para lograr un buen desempeño en su puesto de trabajo y garantizar su permanencia en la organización.

### **3.2 Objetivos de la Propuesta**

3.2.1 Ampliar el periodo de Inducción de los colaboradores nuevos.

3.2.2 Disminuir en su totalidad la incertidumbre del proceso de ingreso de un nuevo colaborador.

3.2.3 Garantizar un desempeño exitoso del colaborador nuevo en su puesto de trabajo y su permanencia en la empresa.

3.2.4 Implementar el involucramiento del colaborador experto del equipo para desarrollar el talento del colaborador nuevo.

### **3.3 Estrategias de la Propuesta**

Con la intención de poder alcanzar los objetivos generados para esta propuesta, es necesario establecer una serie de estrategias con sus tácticas que posibiliten el cumplimiento de los mismos. Estas estrategias están basadas en objetivos realistas que permitirán lograr la implementación de esta propuesta paulatinamente y con la colaboración de toda la organización.

#### **3.3.1 Estrategia 1**

Adicionar más días al periodo de inducción bajo la dirección del departamento de Recursos Humanos con más actividades que conlleven a que el nuevo colaborador conozca más sobre la empresa y tenga más contacto con las otras áreas, de esta manera al ingresar a su puesto de trabajo ya conoce la injerencia que tiene su posición en los otros departamentos y tendrá resultados positivos en su desempeño.

##### **3.3.1.2 Plan operativo**

Se espera que la inducción que normalmente se realiza en una semana, se extienda a 2 semanas, con la finalidad de que el colaborador pase un día completo en cada departamento, entendiendo la necesidad de que éste se integre a la empresa conociendo detalladamente las funciones principales de cada área, así como la relación existente entre este departamento y el departamento al que pertenecerá, la idea central es conocer cada equipo de trabajo desde el enfoque que tiene injerencia en su área. Se plantea que se dé de la siguiente forma en el caso de un agente nuevo de Servicio al cliente:

1er día: Recursos Humanos: la persona ingresará a la empresa y recibirá todos los documentos correspondientes para firma y archivo, luego hará un recorrido por las instalaciones guiado por el representante de Recursos Humanos, donde se le presentarán los equipos y las áreas de trabajo. Ese día completo estará asignado a Recursos Humanos para brindarle la información general de la empresa, además de responder las dudas e inquietudes del colaborador nuevo.

2do día: En el segundo día estará con el departamento de Ventas, en este departamento conocerá toda la información relevante de esta área desde el

enfoque del puesto a desempeñar, conocerá también como está compuesto el equipo y las funciones de cada uno.

En este caso la supervisora del departamento se encargará de ocupar el día completo enseñándole los procesos, los indicadores, y la injerencia de esa área para el éxito de la empresa, al final del día el colaborador le entregará un cronograma que el representante del área debe de firmar como constancia de que la persona recibió su inducción en el área de Ventas.

3er día. En el tercer día pasará al departamento de Finanzas, allí compartirá con la supervisora del área quien se encargará de mostrarle los indicadores que ellos tienen, los sistemas que utilizan y los procesos a seguir tanto en el departamento de cobros como en el área de caja y Finanzas, ya para el final del día, el colaborador podrá distinguir los puestos y funciones de cada departamento dentro de estas áreas.

4to día. En este día el colaborador podrá participar del proceso de exportación desde el inicio, en este caso comenzará con la verificación de los paquetes y documentos recolectados por los couriers o mensajeros, con el fin de determinar el país destino y con esto, identificar por cuál de los países que hacen conexión con Dominicana se debe de enviar, mientras se realiza este proceso se empiezan a dividir los documentos de los paquetes y al final se guardan en la valija correspondiente de acuerdo a su destino, toda esta información se le va explicando al colaborador, así como la importancia de que los envíos se coloquen en el lugar que les corresponde para evitar error de destino o entrega en dirección incorrecta. Luego se le lleva al Aeropuerto para que junto al colaborador que tienen allá verifique y se asegure de que el avión salga con toda la mercancía. Al final la intención es que conozca todos los procesos de exportación y los lineamientos que se deben de seguir, tanto con los envíos que son mercancía peligrosa como los envíos frágiles o que tienen contenido que necesite un manejo especial.

5to día: En el 5to día tendría que salir a ruta con el mensajero o Courier, en este caso durante todo el día el colaborador nuevo estaría acompañando al Courier a entregar paquetes y documentos en la ruta que se le asigne, la importancia de este día es que la persona entrará en contacto directamente con muchos de nuestros clientes y además tendrá la oportunidad de experimentar por un día lo que es ser

un mensajero de DHL, el cual normalmente tiene hasta 100 paradas para entrega. El mensajero se encarga de enseñarle sus indicadores, sus métricas, sus herramientas de trabajo, los sistemas que utilizan, las actualizaciones que debe darle a los paquetes y documentos, así como sus funciones adicionales cuando llega a la oficina para procesar los envíos recolectados del día.

6to día. En este día se le lleva a la oficina en Santiago para que conozca las instalaciones allá y los procesos operativos, que al ser un pueblo se manejan con más familiaridad y menos burocracia. La intención de hacer este paso es que conozca las particularidades de esa oficina, al ser más pequeños los procesos son menos complejos, aunque los sistemas sean los mismos, la recurrencia de clientes en counter es más reducida, lo mismo con las recogidas y entregas de los envíos de ese día, la ubicación, así como las personas que conforman ese equipo.

7mo día: La intención es que el séptimo día participe en un día con el departamento de Importaciones que está en el Aeropuerto de las Américas, allí aprenderá sobre los términos aduanales y sus procesos, también se le enseñará sobre el ciclo de los envíos una vez ingresan al depósito de DHL y podrán conocer el almacén, el equipo y las funciones especializadas de cada uno, además tendrá la oportunidad de ir a conocer uno de los aviones de la empresa, como parte importante de una experiencia inolvidable en este proceso de Onboarding.

8vo día y 9no día: Los dos últimos días antes de ingresar al departamento los pasará en el punto de venta de oficina principal aprendiendo sobre los programas para hacer envíos y teniendo contacto cara a cara con los clientes. La intención de estos dos días es que tenga un intensivo de atención al cliente, personalizada y que aprenda a manejar situaciones de conflicto, clientes enojados y cualquier acontecimiento que se le presente a los agentes de punto de venta. Finalmente, tendrá la oportunidad de entender a más detalle términos específicos y los sistemas que se utilizan normalmente, además de que podrá identificar muchos de los conceptos que previamente le habían explicado.

10mo día: En el último día, deberá de pasar por Recursos Humanos para brindar un feedback de todo el Onboarding y para entregar documentaciones pendientes, luego ingresa a su equipo de trabajo, con toda la información y vivencias recolectadas, ya en este caso se espera que tenga una base marcada sobre los

demás departamentos y la relación de éstos con su área y su trabajo. Dependerá totalmente del supervisor y el gerente lograr desarrollar ese aprendizaje con el fin de obtener un desempeño deseado. A partir de este día comienzan los dos meses de entrenamiento y preparación formal para realizar el trabajo para el que fue contratado y cumplir lo que se espera de él.

A continuación, se presentará un modelo de una inducción interdepartamental de un colaborador de Ventas basado en la propuesta que se plantea:

14 Tabla 14: Modelo de Inducción colaborador de Ventas

Salir a ruta con un Courier y Centro de Sorting	El ejecutivo debe pasar un día en ruta con un Courier realizando entregas y recolectas y visitará un centro de Servicio para entender el proceso de Operaciones y clasificación del material de exportación e importación.
Visita a Customer Service	La intención es revisar temas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de Call Center (Front line)</li> <li>• Tracing (Back line)</li> <li>• Voz del cliente y NPA</li> <li>• Agente PAC</li> <li>• IMP Desk (o similar)</li> </ul>
Visita a Importaciones / Aduanas (Tour en el Aeropuerto)	La intención es revisar temas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones de los Agentes de Importaciones.</li> <li>• Proceso de “Clareo en el Aire”</li> <li>• Distintos tipos de Importaciones (formal/informal).</li> <li>• Regímenes especiales (si lo manejarán).</li> <li>• Tiempos estándar de liberación.</li> <li>• Ventaja competitiva.</li> </ul>
Visita a Finanzas	La intención es revisar temas como:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de facturación (diaria, semanal, por guía).</li> <li>• Fechas de corte.</li> <li>• Proceso local de Facturación.</li> <li>• Facturación de Impuestos o gastos de Aduanas.</li> <li>• Política de crédito y formas de pago.</li> <li>• Proceso de agentes de cobranza.</li> <li>• Formatos de solicitud de notas de crédito.</li> <li>• Proceso de apertura y cierre de cuentas.</li> <li>• Comunicación con clientes (llamadas, emails, cartas).</li> </ul>
Visita a Punto de Ventas	<p>La intención es revisar temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a clientes Cash.</li> <li>• Procedimientos básicos del Punto de Venta.</li> <li>• Productos ofrecidos.</li> <li>• Asociar las tareas de los clientes Cash que sean aplicables a los Clientes con Cuentas.</li> </ul>
Salida a Ruta con un Ejecutivo de Ventas	Durante 3 días salir con un ejecutivo del mismo canal para visitar clientes y conocer los procesos y el manejo.
Entrenamiento lado a lado con técnica de Shadowing	Durante 3 días se sentará junto a un ejecutivo de su mismo canal, para validar el uso de las herramientas, el uso de los sistemas como CIS Comet, GSIP Daily y otros que se utilizarán para el desarrollo de sus funciones.
Presenciar una reunión de Análisis de Territorio	El ejecutivo de ventas tendrá la oportunidad de presenciar una reunión de TPS entre

	gerente y un ejecutivo, en la cual el gerente analiza los territorios de su ejecutivo para validar progresos, productos que no se estén vendiendo, debilidades del territorio, compartir estrategias de mercado para mejorar las ventas y evaluar el feedback recibido de los clientes de ese ejecutivo.
Llamadas / Visitas en vivo (con feedback)	Ya en esta parte del proceso el ejecutivo durante dos días realizará llamadas a clientes y visitará directamente los clientes de su territorio, acompañado del gerente, para éste ver su manejo y desenvolvimiento con los mismos. Al final del día recibirá un feedback del desempeño mostrado.
Revisión de Portafolio-Plan de acción	Por medio día el gerente se sentará con el nuevo ejecutivo para hacer juntos una revisión del portafolio de clientes que tiene este ejecutivo y para establecer un plan de acción para las próximas 3 semanas con el fin de ver cómo este ejecutivo lleva a cabo lo planeado y los resultados obtenidos al final del periodo. Recibirá un feedback de este proceso pasado este tiempo.

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 Estrategia 2

Brindarle al colaborador un proceso de inducción totalmente personalizado, donde la inducción sea solo individual, es decir, que el tiempo que dure el proceso de inducción sea solo con este colaborador para dedicarse a él y que pueda ser de provecho. Lograr que el nuevo colaborador se sienta bienvenido y cómodo con la empresa, esto se da con un trato especial hacia él, donde éste se sienta importante, en el que pueda lograr identificarse con la empresa y sus valores y que reciba respuesta a todas sus dudas e inquietudes.

### **3.3.2.2 Plan operativo**

Se persigue con este objetivo que la inducción sea individual, con el fin de que ésta sea lo más personalizada posible, el colaborador se le va a citar para firmar el contrato en el que se establecerá la fecha de entrada y con esto el inicio de la inducción. Al momento del colaborador ingresar lo recibe la representante de Recursos Humanos y se encarga de entregarle toda la documentación pertinente, además de hablarle sobre las generalidades de la empresa y toda la información relevante, luego procede a darle un recorrido por las instalaciones y lo envía al banco a aperturar la cuenta. Se toma gran parte del tiempo para crear empatía con este nuevo colaborador y responder a sus dudas e inquietudes, con la intención de que se sienta cómodo y bien recibido, se entiende que con este trato personalizado se podrá garantizar una adaptación exitosa a la empresa. Este tipo de inducción debe de hacerse también al momento de ingresar al departamento de la vacante, puesto que al dedicarse única y exclusivamente al entrenamiento de este colaborador se asegura un aprendizaje con mayor permanencia y una capacidad más rápida de asimilación. En el caso de que existiesen dos vacantes a ocupar, se esperará ir bastante avanzado con el primer nuevo empleado antes de empezar con el segundo colaborador que ocupará la otra vacante.

### **3.3.3 Estrategia 3**

Realizar un proceso de onboarding de 1 o 2 meses según el cargo vacante, en este caso solo se podría asegurar un buen desempeño del colaborador si éste recibe una inducción real, detallada, clara y que responda a las necesidades del puesto.

#### **3.3.3.2 Plan operativo**

Al momento del colaborador terminar el Onboarding con el área de Recursos Humanos, procederá a pasar 1 o 2 meses, dependiendo de la especialización de las funciones a realizar, recibiendo la inducción del departamento a donde va a pertenecer. En este tiempo el colaborador nuevo tendrá cada día asignaciones que lo llevarán a ir desarrollando conocimiento y enlazando mucho del aprendizaje obtenido con el día a día de su trabajo. El primer recibimiento se lo da el gerente y supervisor del área donde le dan la oportunidad de expresar sobre su experiencia

y de responder preguntas que pudiese tener al momento, luego entonces le explican detalladamente toda la información relevante del departamento, del equipo y de las funciones a desempeñar, así como de su plan de inducción a partir de ese día en el que ingresa directamente a su equipo. A partir de esto, se sienta con la supervisora quien le entrega su perfil y descripción de puestos, además de los nombres de los programas que utilizará, la terminología que usan frecuentemente e informaciones con menos complejidad como el horario de jornada laboral, de almuerzo y actividades internas recurrentes que tengan como equipo.

Por todo un primer mes el colaborador se sentará con distintas personas dentro de su equipo para ir desarrollando conocimientos e ir interiorizando todas las informaciones importantes que debe de aprender. Con la técnica de shadowing, se espera que el colaborador nuevo tenga interacción con cada colaborador que realice sus mismas funciones para garantizar que adquiera lo mejor de cada uno, además que esta técnica le dará la oportunidad de que sus compañeros puedan compartirle sus experiencias, sus opiniones sobre la empresa e informarles un poco de la empresa desde su perspectiva.

Es responsabilidad del colaborador anotar toda la información relevante que vaya recibiendo y aprendiendo, debido a que esto le permitirá consultar sus dudas una vez se encuentre desempeñando sus funciones por sí mismo. Luego de ese mes completo de inducción con el equipo, si su puesto es más especializado pasaría a otro mes completo de inducción, pero ya con el propósito de aterrizar los conocimientos adquiridos.

#### **3.3.4 Estrategia 4**

Se escogerá el agente experto para llevar a cabo el 2do mes de inducción, además de acompañarlo como persona de consulta durante el proceso de aplicación de lo aprendido a la fecha, se encargará de evaluarle su trabajo para pasar el feedback al supervisor.

#### **3.3.3.4 Plan operativo**

En esta parte de la inducción, si se trata de un departamento donde existe un equipo de trabajo que desempeña las mismas funciones, se escoge el agente experto que normalmente es quien tiene mejores resultados y cumple frecuentemente con las métricas establecidas, esta persona tiene la tarea de moldear en su totalidad al colaborador para garantizar que éste logre adaptarse y cumplir efectivamente con las funciones para las que fue contratado.

Como motivación, si el colaborador experto logra la meta impuesta se le dará un incentivo en bonos de compra en establecimientos comerciales de Centro Cuesta Nacional, lo cual lo compromete a trabajar arduamente para asegurarse de que el colaborador nuevo llene las expectativas del gerente y del puesto en general.

Este agente experto tiene la responsabilidad de guiar al colaborador en su trabajo, es decir, ya el colaborador tendrá la oportunidad de empezar a realizar sus funciones bajo la supervisión de este guía experto, quien estará ahí para responder a sus consultas y dudas, así como para hacerle pequeñas evaluaciones que le permitirán medir el progreso y alcance logrado cada semana. Dependiendo del feedback que el supervisor y gerente reciban de este agente experto es que se le permitirá al colaborador desempeñar su trabajo por si solo sin supervisión, siempre contando con la oportunidad de preguntar sus dudas al colaborador más cercano o directamente al designado agente experto.

Adicional a esto, puede pasar que el colaborador nuevo pueda estar preparado para desempeñarse solo aun antes de cumplir el periodo establecido, esto es posible e incluso puede ser considerado algo positivo porque indica que es una persona que tiene agilidad para adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a los cambios, además de que se siente identificado e integrado con la empresa y por esto se le es más fácil acoplarse a los procesos aprendidos.

### **3.4 Recursos para la Investigación**

Se entiende la necesidad de utilizar recursos que servirán como herramientas para poder lograr el alcance de esta propuesta, se espera que el uso de estos recursos garantice el éxito de la implementación de dicha propuesta y que permitan que se haga visible que es una inversión de la cual se augura poder sacarle beneficios en todos los sentidos a la organización.

#### **3.4.1 Recursos Humanos**

Los recursos humanos se refieren a aprovechar el personal que se necesita y que se tiene para poder desarrollar las mejoras en el proceso de Inducción de la empresa, de esta forma se escogerán personas claves que ayudarían a garantizar el progreso de la propuesta.

##### **3.4.1.1 Recursos Humanos: Objetivo 1**

Los recursos a utilizar para el primer objetivo de la propuesta serían los líderes o supervisores de cada departamento, quienes tienen la responsabilidad de guiar al nuevo colaborador en el aprendizaje de los conocimientos relevantes de su área y presentándole al equipo de trabajo. Se considera importante destacar que aun cuando los líderes serán las personas a cargo del nuevo empleado, cada colaborador del equipo que esté dando la inducción debe colaborar mostrándole las generalidades de su puesto de trabajo, desde el enfoque del área del colaborador que recién ingresa.

Resulta importante mencionarlos debido a que ocuparán una porción de su tiempo que pudiesen estar trabajando, enseñándole al colaborador sobre sus funciones de trabajo, sus indicadores, los programas que utilizan y la información relevante sobre el puesto que desempeñan. En el caso del líder o supervisor, debe de dedicar totalmente ese día a este colaborador nuevo garantizando estar pendiente para responder sus dudas y para que éste no deje de pasar por ninguna de las posiciones del departamento.

### **3.4.1.2 Recursos Humanos: Objetivo 2**

Para lograr el segundo objetivo es necesario contar con la representante de Recursos Humanos escogida para darle la bienvenida, guiar al colaborador por las instalaciones de la empresa, informarle sobre el código de conducta, las políticas y normas, los beneficios comunes para los colaboradores, darle los documentos que debe de firmar y cumplir con el proceso de Inducción, también se requiere contar con el gerente de área que es quien le da la bienvenida al departamento, le informa sobre las generalidades, sobre las expectativas que se tienen de él, los beneficios al cumplir con las métricas establecidas y trata de crear mecanismos para que el colaborador se sienta considerado y parte importante del equipo.

Para lograr que este empleado que ingresa a la empresa por primera vez se sienta valorado, bienvenido e identificado con la organización es imprescindible que se le dedique el tiempo necesario para cumplir con ese objetivo. Es responsabilidad del gerente no delegar esta tarea, porque parte de lograr que un empleado nuevo sienta que está siendo considerado es que aun sabiendo que el gerente tiene muchísimas otras tareas que realizar, éste dedique un tiempo para darle inicio al proceso de Onboarding en el área de trabajo.

### **3.4.1.3 Recursos Humanos: Objetivo 3**

Otros de los recursos humanos que serán utilizados, pero ya específicamente en el área de la posición a ocupar, son la supervisora y el equipo en cuestión.

La supervisora, quien tiene como función profundizar en muchos de los temas previamente tratados por el gerente, por igual, conversa de otros tópicos como la jornada laboral, las horas extras, los programas y sistemas, el código de vestimenta, los indicadores y los incentivos por cumplimiento de las métricas.

El equipo que conforma el departamento también será un recurso humano valioso debido a que por un mes completo de manera rotativa se encargarán de irle transmitiendo conocimientos al nuevo colaborador, por medio de la técnica de shadowing, de esta forma las personas que realizan la misma tarea que el empleado nuevo tienen la misión de enseñarle lo que debe y no debe hacer y cómo aplicar los conocimientos ya adquiridos hasta ese momento. Incluso aun cuando

los demás colaboradores no realicen exactamente las mismas funciones que el colaborador nuevo, éstos deben de dedicarle una porción de su tiempo, debido a que es fundamental que el empleado conozca el papel que desempeña cada uno en el equipo y la relación que existe entre ellos y el trabajo que el colaborador recién ingresado estará desempeñando.

#### **3.4.1.4 Recursos Humanos: Objetivo 4**

Finalmente, hay un colaborador que tendrá como función, dedicarse por todo un mes a evaluar la adaptación del empleado nuevo a su posición, esta persona tiene la responsabilidad por todo ese periodo de tiempo de aterrizar los conocimientos de este colaborador nuevo, supervisando su aplicación de lo aprendido, su manejo en las funciones y su agilidad para cumplir con el desempeño deseado. Además, este colaborador experto servirá de medio de consulta directa para las dudas que se le vayan presentando durante este mes al empleado nuevo, también tiene el deber de corregir los errores en que pueda incurrir este colaborador y por último brindarle un feedback sincero e imparcial al supervisor y gerente de su desenvolvimiento con el fin de decidir si la persona ya está apta de asumir el trabajo por sí mismo.

#### **3.4.2 Recursos Tecnológicos**

Los recursos tecnológicos son aquellas herramientas que se sirven de la tecnología para facilitar la realización de los trabajos.

Los recursos tecnológicos a utilizar son de acuerdo a la estrategia a implementar en cada objetivo.

##### **3.4.2.1 Recursos Tecnológicos: Objetivo 1**

Para poder lograr el primer objetivo es necesario hacer uso de la computadora, la impresora para los documentos de ingreso de personal, código de conducta, políticas de seguridad, el portal de ingreso de personal, el escáner de los Couriers y del equipo de importaciones cada vez que necesitan buscar actualización de la guía aérea de un envío.

#### **3.4.2.2 Recursos Tecnológicos: Objetivo 2**

En el caso del segundo objetivo se utiliza computadora, memoria usb y una Tablet que contiene unas palabras de bienvenida del Director General del Grupo Deutsche Post e información general y relevante sobre el grupo y la división express. También se utilizan sistemas para hacer los cambios necesarios en la base de datos de empleados.

#### **3.4.2.3 Recursos Tecnológicos: Objetivo 3**

En el tercer objetivo es necesario contar con computadora, impresora para que el colaborador nuevo tenga los documentos del perfil de puesto, los indicadores, las métricas, los incentivos y toda la documentación que le detalla la información de su equipo de trabajo.

Se requiere también que cuente con las herramientas electrónicas que le permitirán ir aprendiendo a realizar su trabajo, como el scanner en caso de las posiciones de Courier o agente de Importaciones y el headset para poder tener acceso al entrenamiento de servicio al cliente, en el caso de que esa sea la posición para la que ingrese.

Cabe resaltar la importancia del headset para poder utilizar técnicas conocidas de On Boarding como shadowing y el buddying, a través de éstas, el colaborador logrará absorber toda la información necesaria para obtener una exitosa adecuación al puesto.

#### **3.4.2.4 Recursos Tecnológicos: Objetivo 4**

En el último objetivo es requerido un headset y una laptop para el constante seguimiento del agente experto al colaborador nuevo, se utilizará computadora, impresora, sistemas del departamento que tiene la posición disponible y el uso de herramientas que faciliten el monitoreo del proceso de inducción.

También resulta fundamental brindarle al colaborador ya en esta etapa sus herramientas de trabajo y sus accesos en la computadora como su correo, su usuario, sus equipos de trabajo, si requiere laptop o flota y todo lo necesario para desempeñar sus funciones.

### 3.4.3 Recursos Financieros

Resulta importante antes de implementar una propuesta determinar un presupuesto que detalle los gastos e inversiones en que debe de incurrirse para el logro de la misma, de esta forma, es posible con antelación saber si es viable y rentable desarrollar lo planteado.

Además de que es necesario exponer el presupuesto a la directiva para poder obtener una respuesta afirmativa y la aprobación para su implementación.

#### 3.4.3.1 Recursos Financieros: Objetivo 1

En este caso los gastos serían enfocados en el tema del transporte y la dieta, debido a que, para poder trasladar al colaborador nuevo a todas las áreas, incluyendo sucursales, es necesario asumir los montos por estos conceptos, debajo el detalle:

15 Tabla 15: Recursos Financieros para cumplir el Objetivo 1 de la propuesta

Concepto	Transporte	Dieta
Día 1: Recursos Humanos	No Aplica, porque estará todo el día en oficina.	Bonos CCN equivalentes a 200.00 pesos para almuerzo
Día 2: Ventas	No Aplica, porque estará todo el día en oficina.	Bonos CCN equivalentes a 200.00 pesos para almuerzo
Día 3: Finanzas	No Aplica, porque estará todo el día en oficina.	Bonos CCN equivalentes a 200.00 pesos para almuerzo
Día 4: Exportación	No Aplica, porque estará todo el día en oficina.	Bonos CCN equivalentes a 200.00 pesos para almuerzo
Día 5: Salida a Ruta	No Aplica, porque estará todo el día en oficina.	Bonos CCN equivalentes a 200.00 pesos para almuerzo

Día 6: Visita a Santiago	Viaje ida y vuelta en transporte Metro Tours RD\$760.00 pesos	Bonos CCN equivalentes a 200.00 pesos para almuerzo
Día 7: Visita a Aeropuerto	Viaje ida y vuelta en transporte privado alquilado de la empresa RD\$3,000 pesos	Bonos CCN equivalentes a 200.00 pesos para almuerzo
Día 8: Punto de Venta Oficina Principal 1er día	No Aplica, porque estará todo el día en oficina.	Bonos CCN equivalentes a 200.00 pesos para almuerzo
Día 9: Punto de Venta Oficina Principal 2do día	No Aplica, porque estará todo el día en oficina.	Bonos CCN equivalentes a 200.00 pesos para almuerzo
Día 10: Entrega documentos y feedback Recursos Humanos	No Aplica, porque estará todo el día en oficina.	Bonos CCN equivalentes a 200.00 pesos para almuerzo
TOTAL	RD\$3,760 pesos por colaborador	RD\$2,000.00 pesos por colaborador

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.3.2 Recursos Financieros: Objetivo 2

En lo que se refiere a este objetivo no existe un gasto por sí mismo, porque se refiere a un tema intangible y es de tratar de que el colaborador se sienta cómodo, valorado y considerado mientras recibe la inducción, es por esto que se desea realizar solamente inducciones individuales.

De ninguna manera este objetivo afecta los fondos financieros de la organización porque se trata de la impresión o apreciación del empleado y eso no es un valor cuantitativo que pueda medirse o que incurra en gastos para la empresa.

Los únicos gastos serían los mencionados en el objetivo uno de la dieta diaria que el colaborador recibe y los gastos de transporte que fueron calculados en el presupuesto del objetivo anterior.

### **3.4.3.3 Recursos Financieros: Objetivo 3**

Para el objetivo 3 los gastos son básicos, normalmente se incurre en gastos de impresión de documentos para entregarle toda la información al nuevo colaborador, el kit de bienvenida que se le prepara en cada área y que se entrega en el único gran gasto que puede tomarse en cuenta en ocasiones porque queda a opción de los departamentos y es preparar un desayuno de bienvenida para recibir al colaborador nuevo.

Este desayuno que suele hacerse con un mismo proveedor puede variar el costo, de acuerdo a la cantidad de personas que conforman el equipo y al tipo de refrigerio, picadera, desayuno o postre que decidan solicitar, es por esto que se sugiere poner un monto límite de RD\$14,000.00 pesos. Este total se extrae luego de haber realizado análisis de costos con los diversos proveedores y de cotizar pedidos previos del equipo con más cantidad de empleados, se entiende que es un monto razonable porque considerando las variables descritas, está por encima de lo gastado en ocasiones anteriores.

### **3.4.3.3 Recursos Financieros: Objetivo 4**

En lo que se refiere a este objetivo los gastos en que se incurren son los que pueden considerarse más altos, debido a que la persona ya va a integrarse formalmente a cumplir sus funciones, bajo supervisión. Es por esto que resulta necesario que cuente con el equipo de trabajo adecuado para desarrollar sus tareas.

Adicional a esto, el colaborador va a contar con un colaborador experto que tiene la responsabilidad de guiarlo y hacerle las correcciones pertinentes, y que en caso de lograr ayudar a que el empleado nuevo se adapte a su puesto y pueda desarrollarse de acuerdo a lo esperado por el supervisor y gerente de área.

Estos gastos dependerán mucho del área a la cual se dirigirá el colaborador, debido a que para posiciones como servicio al cliente es necesario un headset inalámbrico que permita que tanto el colaborador nuevo cuando está haciendo shadowing pueda escuchar a sus compañeros en el manejo de una llamada, como el colaborador experto cuando este evaluando el desempeño del empleado nuevo en su segundo mes de inducción.

Se da el mismo caso en el equipo de ventas que también necesitan un headset para escuchar las llamadas de los ejecutivos que ingresan a la empresa, un gasto que también debe hacerse en cuanto al equipo de operaciones, aduanas e importaciones es de un scanner que es necesario para recibir el entrenamiento en ambos departamentos y que utilizarán en el día a día del desarrollo de sus funciones.

Otros entrenamientos que deben ser tomados en cuenta en el presupuesto, ya que son parte fundamental del proceso de On Boarding de los empleados que ingresan a las áreas de Importaciones y Aduanas son los referentes al curso de Aduanas que certifica a los colaboradores para trabajar expedientes y los que le otorgan el acceso a entrar al Aeropuerto y al depósito de la empresa, a través de un carnet que reciben las personas luego de tomar el curso de AEROPUERTOS DOMINICANOS SIGLO XXI (AERODOM).

Luego de lo anteriormente descrito, se puede destacar:

16 Tabla 16: Recursos Financieros para cumplir el Objetivo 4 de la propuesta

Departamento	Concepto	Monto total
Servicio al cliente / Ventas	Headsets inalámbricos por un monto de RD\$22,260.00 pesos.	RD\$22,260.00 pesos
Operaciones / Importaciones / Aduanas	Scanners por un monto de RD\$35,700.00 pesos.	RD\$35,700.00 pesos
Importaciones / Aduanas	Curso de aduanas que faculta a la persona para tener el dispositivo que permite declarar, aforar, liquidar, y procesar expedientes hasta su liberación por un monto de RD\$7,500.00 pesos. Entrenamiento de AERODOM para poder acceder a todas sus	RD\$ 7,500 pesos. RD\$1,500 pesos por persona por año.

	instalaciones diariamente por un monto de 1,500.00 pesos para sacarlo y anual de renovación.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el costo que se debe resaltar es el incentivo que se le otorgará al agente experto por asentar los conocimientos del nuevo colaborador, corregirlo y brindar feedback hasta lograr que el empleado pueda desenvolverse por sí mismo en su puesto de trabajo.

El incentivo consiste en premiar con RD\$5,000 pesos en bonos CCN al colaborador experto como una forma de retribuir su disposición a ayudar a que el empleado nuevo se integre y cumpla con el final de su proceso de inducción, este bono se otorga independientemente a si el colaborador logra adaptarse a su puesto, pero queda a total criterio y discreción del gerente de área valorar de forma imparcial si la disposición y la actitud del agente experto ha sido la adecuada y necesaria para lograr el objetivo propuesto.

Después de validar todos los montos desarrollados en este acápite, se puede estimar que al implementar la propuesta el costo será más alto de lo que es en estos momentos, sin embargo, es importante destacar que más que gastos, resulta ser una inversión, debido a que con esto se garantiza lograr lo que se busca con esta propuesta, que los empleados nuevos reduzcan al mínimo sus niveles de incertidumbre y ansiedad al ingresar a la empresa y que se adapten de forma exitosa a su área de trabajo y a la organización, brindando resultados que permitan el alcance de los objetivos organizacionales.

### 3.5 Matriz de cuadro de Mando Integral

17 Tabla 17: Matriz de cuadro de mando integral

Objetivos Específicos	Estrategia	Táctica	Responsables	Control
Ampliar el periodo de Inducción de los colaboradores nuevos.	Adicionar más días al periodo de inducción bajo la dirección del departamento de Recursos Humanos.	Extender la inducción a dos semanas para que el colaborador pueda interactuar con todas las áreas.	Departamento de Recursos Humanos. Gerentes de áreas.	Reuniones de seguimiento de la Gerente de Recursos Humanos con su equipo para validar el cumplimiento de esta medida.  Reuniones de seguimiento con gerentes de área para reforzar el apoyo de los equipos en este proceso de on boarding.
Disminuir en su totalidad la incertidumbre del proceso de ingreso de un nuevo colaborador.	Brindarle al colaborador un proceso de inducción totalmente personalizado, donde la	Si existen dos vacantes a ocupar, se esperará ir bastante avanzado con el primer nuevo	Departamento de Recursos Humanos. Gerentes de área.	Reuniones de seguimiento de gerente de Recursos Humanos con su equipo para que se

	inducción sea solo individual.	empleado antes de empezar con el segundo colaborador que ocupará la otra vacante.		proceda de acuerdo a lo establecido.
Garantizar un desempeño exitoso del colaborador nuevo en su puesto de trabajo y su permanencia en la empresa.	Realizar un proceso de on boarding de 1 o 2 meses según el cargo vacante Realizar un proceso de on boarding de 1 o 2 meses según el cargo vacante	El colaborador nuevo procederá a pasar 1 o 2 meses, dependiendo de la especialización de las funciones a realizar, recibiendo la inducción del departamento a donde va a pertenecer.	Gerente de área. En segundo plano, gerente de Recursos Humanos.	Seguimiento de la Gerente de Recursos Humanos para que la Inducción en las áreas se haga de forma establecida.  Seguimiento de los gerentes de área a sus equipos para que realicen correctamente la inducción y reciban al nuevo colaborador para guiarlo en el proceso.
Implementar el involucramiento	Se escogerá el agente	Se escoge el agente experto	Gerente de área	Seguimiento del gerente de

<p>del colaborador experto del equipo para desarrollar el talento del colaborador nuevo.</p>	<p>experto para llevar a cabo el 2do mes de inducción</p>	<p>que normalmente es quien tiene mejores resultados y cumple frecuentemente con las métricas establecidas, esta persona tiene la tarea de moldear en su totalidad al colaborador para garantizar que éste logre adaptarse y cumplir efectivamente con las funciones para las que fue contratado.</p>	<p>Agente experto</p>	<p>área al agente experto para que éste realice correctamente la función de guía y consulta del nuevo colaborador.</p> <p>Seguimiento del agente experto al colaborador para aplicar los conocimientos aprendidos.</p>
--	---	---	-----------------------	--

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado este trabajo de investigación se puede destacar la importancia que tienen los programas de inducción para garantizar que los colaboradores se adecuen de forma rápida y efectiva al puesto de trabajo que van a desempeñar, la inducción es la oportunidad que tienen las empresas de dar una buena impresión al colaborador que por primera vez ingresa a su organización y recae sobre los encargados de este proceso la responsabilidad de hacer que esta primera experiencia sea positiva o negativa.

De una buena inducción se puede obtener un empleado nuevo que siente satisfacción de empezar a trabajar para esa compañía y la garantía de una permanencia duradera en el puesto gracias a un buen desempeño producto de un On boarding exitoso.

Sin embargo, en caso de que el empleado nuevo reciba una inducción que no cumpla con los requisitos básicos o en casos más drásticos de no recibir ningún tipo de inducción, esto pudiese acarrear problemas como un sentimiento de inseguridad, tensión en los primeros días, el cual puede crear un sentimiento de frustración, y una impresión negativa de la organización, que puede ser difícil de borrar.

El tipo de estudio utilizado fue descriptivo porque para poder llegar a las conclusiones que se expondrán más adelante, hubo que definir e identificar todas las características que componían la realidad de la problemática investigada, gracias a los métodos que se utilizaron como la observación que permitía entrar en contacto con el día a día de este proceso y el método inductivo que luego de la observación permitió identificar las características y aspectos más importantes del proceso.

Fueron muchos los hallazgos encontrados durante los avances de esta investigación, los cuales fueron posibles por la observación directa del desarrollo de la inducción y por la encuesta realizada a los colaboradores que tenían menos de un año y medio de haber ingresado a la empresa, puesto que éstos tenían una noción más certera de su experiencia de On Boarding.

Los resultados arrojados luego de la aplicación de ambas herramientas fueron los siguientes:

La necesidad que existe de tener un proceso de inducción formalmente establecido en la empresa, debido a que éste sirve de guía de comportamiento de los colaboradores nuevos, además de que se les enseña cuál es la expectativa que se tiene de ellos y a su vez lo que deben ellos esperar de la empresa.

La importancia que tiene para los colaboradores nuevos recibir una inducción personalizada, donde reciba toda la atención y se le explique detalladamente sus dudas e inquietudes.

Que es sumamente importante para ellos la experiencia que puedan tener tanto en la inducción recibida de Recursos Humanos como de la inducción recibida por su jefe directo, ya que ésta les ayuda a forjarse una impresión de lo que es la empresa en general.

Se identificó que los temas que más les interesa tratar en la inducción son sobre las funciones a realizar, debido a que esto les garantiza conocer bien el puesto y lograr un desempeño exitoso.

Los resultados arrojaron que prefieren recibir su inducción desde el mismo día que ingresan a la empresa porque esto les da seguridad y les hace sentir que son bienvenidos y valorados.

En general, afirman que es positiva la impresión que tienen de la inducción actual y que se sienten satisfechos con la misma, sin embargo, este proceso debería ser revisado constantemente y actualizado para ir adicionándole factores que pudiesen resultar más atractivos y que aseguren la rápida adecuación del colaborador nuevo a su puesto.

Finalmente se puede decir que la propuesta es válida y que ciertamente es ideal y necesario ir realizándole mejoras al proceso de inducción existente, ya que el objetivo de las mismas va ligado a reducir al mínimo la incertidumbre a lo desconocido de una nueva empresa y hacer posible que el colaborador se adapte de forma eficaz al puesto a desempeñar, claro está todos los cambios deben darse sobre la base del proceso que existe, puesto que está demostrado que éste

cumple las expectativas de todos los colaboradores que han tenido la oportunidad de recibir su inducción.

Se recomienda que periódicamente se realicen frecuentes revisiones del proceso para ir agregándole valor a través de mejoras que puedan ser innovadoras y que se adapten a la tecnología y los cambios constantes, siempre con la premisa de que la importancia de un buen proceso de inducción es que el colaborador nuevo tenga las herramientas que necesita para cumplir exitosamente con las funciones para las que fue seleccionado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos II Parte*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana
- Chinchilla, O. (2010). *Programa de Inducción para colaboradores de Nuevo Ingreso, Empresa Distribuidora de Alimentos S,A,*. Guatemala: Tesis de Posgrado Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chirinos, N. (2009). *Guía-texto para la Selección de Personal*. Valencia: Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: Prentice Hall.
- Grados, J. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Trillas.
- Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un Manual de Inducción para el personal de la Editorial Don Bosco*. Ecuador: Tesis de Grado.
- Meri, L. (17 de Septiembre de 2019). *Antecedentes Historicos de la Capacitación*. Obtenido de Academia.edu:  
[https://www.academia.edu/26189003/ANTECEDENTES\\_HISTORICOS\\_DE\\_LA\\_CAPACITACION](https://www.academia.edu/26189003/ANTECEDENTES_HISTORICOS_DE_LA_CAPACITACION)
- Mondy, W., & Noe, R. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Rabinowitz, P. (16 de Septiembre de 2019). *Caja de Herramientas Comunitarias*. Obtenido de Caja de Herramientas Comunitarias: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/analizar/donde-empezar>
- Rosales, A. O. (2010). *Programa de Inducción para el personal del Departamento de Ginecología y Obstetricia del Hospital Roosevelt*. Guatemala: Tesis de Grado Universidad de San Carlos de Guatemala.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta a colaboradores nuevos

**Objetivo:** Identificar la implementación de un programa de inducción efectivo.

1. Hace cuánto tiempo trabaja usted para DHL Dominicana?

a. De 0 a 6 meses

b. De 6 meses a 12 meses

c. De 12 meses a 18 meses

2. Luego de cuanto tiempo de haber ingresado a la empresa, ¿usted empezó a recibir la inducción?

a. El mismo día de ingresar.

b. Una semana después de ingresar.

c. La recibí conforme iba haciendo mi trabajo.

3. Su primera impresión del programa general de inducción recibido en la empresa:

a. Positivo

b. Negativo

c. Otros, especifique. \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo fue su tipo de inducción?

a. Individual

b. Masiva

c. Un poco de ambas.

5. ¿Quién o quiénes lo guiaron en el proceso de inducción?

a. El personal de Recursos Humanos.

- b. El personal de Recursos Humanos conjunto al jefe directo de área.
- c. El jefe directo de área.

**Objetivo: Investigar el desarrollo de cada etapa de un programa de inducción.**

6. En los primeros días de inducción, le enseñaron lo siguiente:

- a. Las funciones especializadas del puesto de trabajo.
- b. Los indicadores del área de trabajo.
- c. Otros, especifique. \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál fue su impresión de la bienvenida e inducción recibida por el jefe directo de área fue?

- a. Negativa.
- b. Positiva,
- c. Otros, especifique. \_\_\_\_\_

8. Su experiencia con el personal de Recursos Humanos que le guio en el proceso de inducción fue:

- a. Negativo.
- b. Positiva.
- c. Otros, especifique. \_\_\_\_\_.

**Objetivo: Determinar los aportes de recibir un proceso de inducción.**

9. Recibir inducción es importante para usted:

- a. De acuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Otros. Especifique \_\_\_\_\_

**Objetivo: Establecer los efectos de contar con un programa efectivo de inducción.**

**10.** ¿A quiénes beneficia contar con un programa efectivo de inducción?

a. Al empleado.

b. La empresa y sus directivos.

c. A todos, al empleado y a los directivos de la empresa.

**11.** ¿Se sintió satisfecho/a con el programa de inducción recibido?

a. Muy satisfecho.

b. Poco satisfecho.

c. Otros. Especifique \_\_\_\_\_

**12.** ¿Está usted de acuerdo con el programa actual de inducción?

a. De acuerdo.

b. En desacuerdo.

c. Otros. Especifique \_\_\_\_\_

**13.** Por favor brindar desde su criterio, recomendaciones para mejorar el proceso de inducción (opcional):

## Anexo 2: Carta de Autorización



### SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Anabel Feliciano Gil, cédula 402-2275240-8, matrícula de la Universidad APEC 2018-0171, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en mejorar el programa de inducción de DHL Dominica

Anabel Feliciano Gil (Firma)

Yo, Caray penalba Lepi (nombre de quien autoriza)  
Gerente RRHH, (cargo que ocupa), cédula 001-01014737, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa  Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Includo dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.



Caray penalba Lepi (Firma y sello)