

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Maestría en Administración de Negocios  
Mención en Gerencia de Proyectos**

**Trabajo Final de Graduación**

**Racionalización del proceso de inducción laboral y generación de accesos y herramientas de trabajo, para nuevos colaboradores del área de servicio al cliente, de la sede en Costa Rica de la empresa  
CORAL.**

**Estudiante:  
Gloriana Zúñiga Acedo**

**Abril, 2010**

## Contenido

Agradecimiento.....	5
Introducción .....	6
1.1 Planteamiento del problema .....	8
1.2 Justificación .....	9
Objetivos.....	11
2.1 General.....	11
2.2 Específicos .....	11
Marco teórico .....	12
3.1 Definición de proyecto .....	12
3.2 Racionalización de procesos .....	14
3.3 Inducción laboral.....	18
3.4 Análisis F.O.D.A .....	21
Marco Metodológico .....	23
Plan de trabajo y administración del proyecto .....	28
5.1 Resumen general de CORAL .....	28
5.2 Limitaciones y dependencias del proyecto .....	29
5.3 Estructura de trabajo del proyecto .....	31
5.4 Programa de trabajo .....	33
5.5 Organigrama del proyecto .....	35
Conceptualización del proceso actual de inducción laboral y la generación de accesos y herramientas de trabajo.....	36
6.1 Análisis F.O.D.A. ....	42
6.2 Definición de voz del cliente .....	46
6.3 Objetivo del proceso mejorado .....	47
6.4 Alcance .....	47

Racionalización del proceso de inducción laboral y generación de accesos y herramientas de trabajo.....	49
7.1    Propuesta de mejora del proceso actual de inducción laboral.....	55
7.2    Pruebas y resultados de aplicación del proceso mejorado .....	62
7.3    Compatibilidad y aplicabilidad.....	69
Comunicación y capacitación del proceso mejorado de inducción laboral y la generación de accesos y herramientas de trabajo .....	72
8.1    Etapa de aprobación e institucionalización.....	74
8.2    Etapa de comunicación.....	76
8.3    Etapa de capacitación.....	78
Conclusiones .....	79
Referencias bibliográficas.....	82
Citadas .....	82
Consultada .....	83

## Ilustraciones

Ilustración 5-1 Estructura de trabajo del proyecto de mejora del proceso de inducción laboral....	32
Ilustración 5-2 Organigrama del proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral. ..	35
Ilustración 6-1 Diagrama de flujo del proceso actual de inducción laboral, generación de accesos y herramientas de trabajo. ....	37
Ilustración 6-2 Línea de tiempo del proceso actual de inducción laboral. ....	41
Ilustración 7-1 Diagrama de flujo de propuesta de mejoramiento del proceso de inducción específica, enfocado en la generación de accesos y herramientas de trabajo. ....	57
Ilustración 7-2 Línea de tiempo del proceso mejorado de inducción específica. ....	61
Ilustración 8-1 Aprobación, comunicación y capacitación del proceso mejorado de inducción específica.....	73

## Tablas

Tabla 5.4-1 Programa de trabajo del proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral. ....	33
Tabla 6-1 Proceso de inducción laboral.....	38
Tabla 7-1 Plan de trabajo de propuesta de mejora del proceso de inducción laboral.....	50
Tabla 7-2 Resultados esperados por asunto referido en el plan de trabajo.....	53
Tabla 7-3 Riesgos del proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral y acciones de contingencia.....	54
Tabla 7.1-1 Propuesta de mejora del proceso actual de inducción laboral.....	58
Tabla 7.2-1 Resultados, comentarios y sugerencias de las pruebas de aplicación de la racionalización del proceso.....	63

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis papás por su ejemplo de consistencia y esmero, el cual siempre me ha motivado para seguir adelante, aprendiendo de los sucesos que se presentan y construyendo un futuro lleno de confianza.

Igualmente agradezco a mis hermanos y hermanas, quienes han sido un apoyo en muchas ocasiones de mi vida y me han enseñado a apreciar mis cualidades y capacidades como únicas.

Agradezco también a mi esposo, por ser mi guía y exigirme al máximo en el aspecto profesional y personal, incentivando mi aprendizaje y mi crecimiento de forma íntegra y plena.

Agradezco a todos mis amigos y amigas que han estado en el proceso de conclusión de esta maestría y quienes constantemente me han dado palabras de aliento para seguir adelante, construyendo una carrera llena de éxitos y felicidad.

Finalmente, agradezco a Dios por permitirme vivir esta experiencia y, más importante aún, ayudarme a concluir esta etapa. Por darme una vida tan dichosa, llena de conocimiento, alegrías y experiencias que he logrado utilizar como incentivo para continuar hacia delante.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento debe ser estratégico, donde se conecte a la compañía con los candidatos que necesitan o desean lo que esta les ofrece. Dichos candidatos deben poseer las habilidades y aptitud para cumplir con las metas y objetivos establecidos por la compañía.

Los resultados del proceso de reclutamiento van a impactar directamente diferentes áreas de la compañía, incluyendo su moral, motivación, respeto, retención, calidad de los proyectos de servicios, relaciones con los socios de servicios, miembros de la comunidad, fundación y la habilidad del colaborador para enfocarse en el programa, en lugar de utilizar la mayor parte del tiempo en redireccionar problemas.

El proyecto de racionalización del proceso de inducción y generación de accesos de los nuevos colaboradores tiene como objetivo identificar el proceso como tal, comenzando con los colaboradores de primer nivel del área operativa, es decir, operadores del centro de llamadas.

CORAL es una empresa transnacional enfocada en el servicio de remesas de dinero a nivel mundial. La sede en Costa Rica está dedicada a ser un centro de contacto desde el cual se realizan actividades de servicio al cliente, control financiero, contabilidad, cumplimiento de reglamentos en el ámbito internacional para las transacciones entre diferentes países, entre otras actividades.

Esta compañía ha aumentado su número de colaboradores de 200 a 1200 en solamente cinco años, sin embargo el proceso de reclutamiento, inducción y entrenamiento no han cambiado. Las necesidades de la compañía en cuanto a los temas mencionados se han convertido en una demanda, especialmente por el mercado competitivo en el que se desenvuelve.

Cada departamento que forma parte de la compañía genera un servicio y produce un resultado. Entre las áreas de más desarrollo dentro de la compañía, está la de servicio al cliente. Dicha área se caracteriza por generar un producto intangible y vulnerable. De ahí la importancia de ser proactivos al implementar un proyecto donde se identifique, modernice y mejore el proceso de inducción y generación de accesos, caracterizado por una mayor eficiencia que integre al nuevo colaborador con la compañía, una vez reclutado.

Se considera de vital importancia contar con el personal adecuado para generar una producción efectiva basada en una operación eficiente. La clave para obtener dicho personal no es solamente la calidad del proceso de reclutamiento, sino la capacidad de la empresa de poder retener el interés del nuevo colaborador desde el momento en que aceptó el trabajo, tomando en cuenta las ofertas que ofrece el mercado.

A razón de un acuerdo de confidencialidad entre la empresa en cuestión y la autora del trabajo final de graduación que se expone, existen datos e información de la empresa que no se revelan de forma tal que no se expusieran información específica de la empresa. La información específica que no se puede divulgar, se acordó en términos de:

- Costos relacionados con el proceso y la compañía.
- Estadísticas relacionadas con los estudios elaborados para obtener datos y resultados.
- Información obtenida en las encuestas realizadas a los integrantes de la compañía.
- Documentos de las entrevistas realizadas a los departamentos involucrados en el proceso.
- Nombres de las personas involucradas en el proyecto, estructura o programa de trabajo.

Respetando las peticiones de la compañía en cuanto a la confidencialidad que debe existir para poder presentar este documento como el trabajo final de graduación, se elaboró el mismo de forma tal que se pudiera presentar la información necesaria para darle seguimiento al tema que se expone.

## 1.1 Planteamiento del problema

La empresa CORAL tiene como actividad esencial el servicio de remesas de dinero a nivel mundial. La sede de Costa Rica ha obtenido un enorme crecimiento en la operación de los servicios/productos a los cuales les da soporte, tales como tecnologías de la información, contabilidad, control de lavado de dinero, cumplimiento legal internacional, reporte de fraudes, entre otros.

El crecimiento ha implicado un aumento en la cantidad de colaboradores requeridos para poder funcionar. La compañía ha pasado de tener 200 colaboradores a un aproximado mínimo de 1200 en 5 años. Sin embargo, sus procesos de reclutamiento, inducción, entrenamiento y generación de accesos no se han visto modificados para adecuarse a su constante adquisición de personal.

El crecimiento tan repentino que existió en la sede de Costa Rica y la relación con el proceso de inducción laboral en desarrollo, tuvo como consecuencia la realización de encuestas a los departamentos involucrados y nuevos colaboradores, de forma tal que se pudiera determinar el problema en cuestión y así definir el proyecto que se presenta.

Como resultado de las encuestas realizadas, se definieron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las necesidades de los departamentos y partes involucradas en el proceso?
2. ¿Cuál es el riesgo en el que incurre la sede de Costa Rica de la empresa CORAL, al continuar con el proceso de inducción laboral que se está realizando actualmente?
3. ¿Cómo está definida la comunicación entre las partes involucradas y cuál es la información que se está compartiendo en las mismas?

Dichas preguntas, definen e identifican las necesidades de respuesta, herramientas e información de las que carecía el proceso, generando un efecto negativo en el tiempo de respuesta de cada departamento involucrado en el proceso y en la retención del nuevo recurso humano, al no



ofrecerle todas las herramientas necesarias para realizar sus actividades en su inicio de producción.

Las deficiencias identificadas y definidas de la información otorgada por las encuestas realizadas, son:

- Falta de información para identificarse con la empresa.
- Falta de herramientas para iniciar producción.
- Interrupciones en el proceso de capacitación.
- Riesgo de fraude por compartir información de accesos a los sistemas.
- Falta de comunicación clara y oportuna entre los departamentos involucrados, para continuar con el proceso de forma ordenada.
- Duplicación de actividades realizadas por departamentos involucrados.
- No documentación del proceso.

Una vez identificadas las deficiencias, se determina la existente necesidad de revisar a detalle el proceso actual y modernizarlo, para adecuarlo a la demanda del mercado, las necesidades de la empresa y las del candidato, de forma tal, que se pueda llegar a un equilibrio entre las partes y a una mejor retención del personal por contratar.

## **1.2 Justificación**

A razón de la rapidez con la que está creciendo el mercado transnacional en nuestro país y, específicamente la empresa en cuestión, es de importancia vital poder captar la atención de los nuevos colaboradores en su etapa de adecuación y reconocimiento de la empresa para la cual trabajarán.

De igual forma, se identifica la importancia de contar con acciones y procesos definidos que ofrezcan resultados positivos y eficientes, de forma tal que la empresa se identifique en el mercado en el que compite por su orden, comunicación y cultura definida.

La comunicación efectiva y aprovechamiento de los recursos con los que cuenta una empresa, permiten generar procesos estables y resultados esperados de los mismos. Esto permite una identificación y adaptación más estable para el personal que labora en la empresa y por tanto, para los nuevos colaboradores en su etapa de introducción y producción.

El proyecto se logra justificar al identificar los beneficios vitales que el mismo genera para la sede en Costa Rica y los departamentos involucrados. Los beneficios por obtener con el desarrollo del proyecto se pueden resumir en los siguientes puntos:

- ✓ Identificación de las áreas con mayor debilidad en el proceso, determinando las que necesitan un mayor reingeniería.
- ✓ Consideración de riesgos al continuar con el proceso de inducción y generación de accesos actual, identificando sus causas.
- ✓ Incrementación de la productividad y eficiencia de los departamentos involucrados en el proceso por medio de la reducción de errores y la determinación de acciones específicas en un tiempo determinado para cada uno.
- ✓ Integración de los departamentos involucrados en el proceso de inducción, entrenamiento, generación de accesos y operación, evitando la confusión de acciones y fortaleciendo la responsabilidad de cada uno.
- ✓ Retención del recurso humano, empezando por las primeras etapas de operación en la empresa.

## OBJETIVOS

### **2.1 General**

Identificar los beneficios y riesgos del proceso de inducción y generación de accesos de la sede en Costa Rica de la empresa CORAL, reconociendo sus necesidades de mejora y considerando las acciones para su racionalización y conceptualización, con énfasis en la mejora de su eficiencia y la retención del nuevo personal.

### **2.2 Específicos**

- ✓ Identificar el proceso de inducción y generación de accesos actual, sus beneficios y riesgos.
- ✓ Desarrollar la propuesta de racionalización del proceso de inducción y generación de accesos.
- ✓ Identificar los beneficios y riesgos de la propuesta del proceso.

## MARCO TEÓRICO

### **3.1 Definición de proyecto**

Un proyecto consiste en una estructura con ciclo de vida, que genera un resultado esperado y definido previo a la aplicación del mismo. El Dr. Harold Coronado define proyecto en su documento “Nota Técnica: Ciclo de Vida Parte I” (2008); como:

Una tarea innovadora, que involucra un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí, que requieren la decisión sobre el uso de los recursos que apuntan a alcanzar objetivos definidos, efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas, mejorando una situación o satisfaciendo una necesidad y de ésta manera contribuir a los objetivos de desarrollo de una economía.

Todo proyecto se genera a partir de una idea. En el caso específico que se presenta, la idea se plantea desde la identificación de un problema definido en cuanto a las deficiencias que se generan actualmente, por el proceso en práctica. Toda idea, cuenta con un ciclo de vida y el Dr. Coronado (2008) menciona el ciclo en las siguientes etapas o fases: período de investigación, idea del proyecto, período de formulación, evaluación, proyecto, crecimiento, madurez, deterioro y muerte.

El proyecto de racionalización, se definió desde la idea de obtener un proceso definido en cuanto a las actividades (inicial, de desarrollo y final) y en los métodos, herramientas y resultados de cada actividad. La conceptualización de la idea, surgió de un período de investigación realizado en el cual se consultó sobre el nivel de satisfacción de las partes y departamentos involucrados

en el proceso actual, así como de las necesidades que cada parte o departamento tenían para poder obtener resultados esperados.

A partir de dicha información, se inició el período de formulación de la idea y del proyecto, en el cual se definió el objetivo del proyecto así como la voz del cliente, el alcance y los logros que se pretendían.

Una vez definidos los resultados esperados y formuladas las acciones necesarias para iniciar la generación del proyecto, fue necesario realizar una evaluación de dichos resultados y de las herramientas con las que se contaban para continuar con la idea. Dentro de las herramientas más importantes definidas, se encontró la de comunicación efectiva durante el proyecto así como en el proceso a racionalizar.

Con la información definida y obtenida, se realizó el proyecto que se presenta en las siguientes páginas, definiendo la estructura de trabajo del mismo, las acciones que involucran el plan de trabajo y acción y los tiempos de entrega para los resultados de cada acción determinada como parte del programa o plan del proyecto.

El proyecto comenzó su etapa de crecimiento, al divulgarse el mismo en los departamentos involucrados en el proceso y por tanto, la definición de acciones necesarias por parte de cada departamento, para obtener un resultado definido por parte de los mismos.

Una vez obtenida la participación, interés y compromiso de cada departamento involucrado en el proceso y el proyecto, se logró la estabilidad necesaria para definirse como el logro de la etapa de madurez de la idea y del proyecto.

Luego de continuar con el programa de trabajo definido, en forma cronológica y con un orden lógico en cuanto a las necesidades y los resultados esperados, se inició la etapa de deterioro y

muerte del proyecto, en el cual se entregó el producto final definido y esperado y se generaron las acciones finales para obtener la racionalización del proceso tal y como se había definido y prometido.

El ciclo de vida de una idea y proyecto, es necesario para lograr identificar las etapas en las cuales las acciones se deben involucrar y para poder captar fácilmente las necesidades que existen en cada etapa, así como los obstáculos en las mismas de forma que se definan claramente las acciones de contingencia que se deben realizar para poder continuar de forma fluida con el proyecto definido.

### **3.2 Racionalización de procesos**

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (2010) define **proceso** como un “conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. Es un grupo de actividades relacionadas entre sí, que generan productos (tangibles o intangibles) con un valor agregado, a partir de información, materiales y acciones.

Al hablar de racionalización de procesos se destaca el interés en generar eficiencias al remover partes no necesarias dentro del proceso en cuestión. El mejoramiento que tiene como objetivo la racionalización incluye aspectos de calidad, exactitud, rapidez, flexibilidad y satisfacción del cliente (interno, externo o ambos).

Las autoras Fátima Rodríguez y Alicia Hernández mencionan en su publicación “Ahogados en un mar de siglas. Estándares para la gestión, descripción y acceso a los recursos archivísticos” (2008) que la racionalización requiere una capacidad de análisis de una situación/proceso actual, en dirección hacia la forma ideal o de mayor eficiencia y eficacia en que dicha situación/proceso puede llevarse a cabo. El análisis debe darse en forma integral, tomando en cuenta todas las

partes involucradas y afectadas, para así obtener un beneficio en el negocio y una ventaja competitiva.

Como se menciona en el trabajo universitario de Juan Ml. Chumacero y Quinteros Espinoza, Rosario J. Quinteros, titulado "Business Process Reengineering" (2007), para poder trabajar en la racionalización de un proceso, es necesario contar con los siguientes aspectos básicos:

- ✓ *Recursos adecuados*: personal focalizado/centrado en el proyecto de racionalización, de forma tal que sus deberes normales sean para el proyecto en sí. Esto con el interés de poder extraer un producto íntegro en cuanto a las necesidades del negocio.
- ✓ *Tiempo establecido para resultados*: en los proyectos de racionalización es muy común llegar a un momento de cero rendimientos, a razón de una etapa de análisis que busca la perfección en la implementación. Esto puede conllevar a perder el interés del personal responsable del proyecto, llevando a una entrega incompleta, desactualizada o imposible de llevar a cabo y, en consecuencia, una pérdida de recursos para el negocio.
- ✓ *Expectativas realistas*: las metas y objetivos por conseguir con la racionalización de un proceso deben ser claras y realistas desde un inicio. La determinación de la necesidad específica del cliente al cual va referido el proceso es de vital importancia en la definición de la meta por lograr.
- ✓ *Patrocinio*: un proceso de racionalización debe ser impulsado, en principio, por la administración, puesto que normalmente requiere o sugiere un cambio en la cultura de la organización. Es necesario que el proceso cuente con un liderazgo visible y seguro, de forma tal que se puedan proyectar, de forma realista, las razones y consecuencias del proceso actual, las acciones por llevar a cabo (que van a generar el cambio) y las consecuencias de dicho cambio. Poder mencionar los efectos positivos y negativos de lo

real/actual en contraste con lo posible/futuro, sin inculcar temor por el cambio, tiene gran responsabilidad en la administración de la empresa.

Posterior a rediseñar un proceso, se logran obtener resultados como la combinación de varias acciones en una sola. Tareas que se realizaban por personas/departamentos diferentes, se integran en uno solo, o bien, las diferentes acciones se integran y conectan, eliminando duplicación de tareas por diferentes personas, grupos y/o partes involucradas.

De igual forma, permite generar un ambiente de mayor independencia y confianza al otorgar la oportunidad de que el personal tome algunas decisiones para las cuales, en el proceso anterior, debía solicitar autorización a un nivel jerárquico superior. Generar un ambiente de confianza en el colaborador produce una mayor lealtad, con efectos positivos en los resultados de su trabajo y, por tanto, del negocio. Esto, sumado a menos tiempo de respuesta, mayor eficiencia, reducción de costos indirectos, mejor relación con el cliente y mayor capacidad de crecimiento profesional y personal para el colaborador.

Las autores Rodríguez y Hernández (2008) mencionan que un proceso que ha pasado por una racionalización y que ha sido modificado para obtener una mayor eficiencia, cuenta con puntos de control y verificación reducidos a momentos justificados económicamente, con un enfoque más centralizado y puntos de control globalizados. Además, se minimiza la conciliación, disminuyendo el número de puntos de contacto y reduciendo las probabilidades de obtener información incompatible.

Se desarrolló un proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral de la sede en Costa Rica de la empresa CORAL, considerando el hecho de poder modernizarlo y ajustarlo a las necesidades tanto de la sede, como de los nuevos colaboradores.



Durante el proyecto se destacó vital el poder contar con los recursos adecuados, para lo cual se definió una cooperación íntegra de los departamentos involucrados, luego de haber expuesto de forma clara la necesidad para cada uno de ellos de participar en el desarrollo del proyecto.

Para poder definir de forma exacta los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, fue necesario contar con un programa de trabajo definido en tiempo y secuencia cronológica, de forma tal que las acciones realizadas tuvieran relación directa con el resultado que las mismas generaban y este resultado, se enfocara en la obtención del objetivo del proyecto, logrando así una consistencia de inicio a fin, del proceso y del proyecto, es decir una expectativa realista.

Las expectativas fueron definidas desde el proyecto en general (objetivo del mismo) como de la participación de los departamentos involucrados y de sus acciones. Esto permitió la organización eficaz en el programa de trabajo y por tanto, en la participación de todas las partes que se involucraron.

Todo lo anterior, fue definido luego de haber obtenido la integración del patrocinador quien fue el gerente general de la sede de Costa Rica, considerando los aspectos que pudo haber discutido con el Gerente de Proyectos quien a su vez, tuvo una participación de liderazgo administrativo que permitió concientizar más fácilmente a los integrantes y participantes del proyecto, así como las partes que se verían afectadas por el mismo.

Una vez cubiertas las áreas a considerar para poder generar un proceso de racionalización, se pudo continuar con la planificación del proyecto, integrando las acciones y departamentos de formarían parte del mismo y que, generarían información y resultados para su conclusión.

### 3.3 Inducción laboral

El término *inducción laboral*, desde la perspectiva de Recursos Humanos, lo describe Roni Bandini en su escrito “Que es la inducción laboral en Recursos Humanos” (2007) como “la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los nuevos trabajadores de reciente ingreso para un correcto desempeño de sus funciones laborales”. El objetivo consiste en familiarizarlos con la organización, sus integrantes y el puesto que van a ejercer. En este proceso el empleado identifica la organización como un sistema de interacciones internas y externas, con dinamismo y en permanente evolución.

Dependiendo de la calidad de la inducción, se pueden determinar inicios de comportamiento de un nuevo trabajador y se le puede facilitar la comprensión de la cultura organizacional que la empresa desea desarrollar en su fuerza laboral.

A través de un proceso de inducción y capacitación, el nuevo trabajador comprende y acepta las políticas, regulaciones y código de conducta que la empresa postula. De igual forma, es un proceso que le permite a la persona buscar aceptación, adoptando las pautas y conducta que se le comunican en este proceso inicial.

Al implementarse un proceso de inducción y capacitación se obtienen beneficios como los mencionados por Roxana Jofre en su publicación “Programa de Inducción. Para qué sirve?” (2008):

- ✓ Un proceso eficiente y efectivo de socialización del nuevo trabajador para con la empresa, sus personas y su cultura.
- ✓ Integración más rápida.
- ✓ Mayor intensidad en el sentimiento de compromiso y, por tanto, mejor rendimiento.
- ✓ Reforzar una relación de mutualismo, donde el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de los resultados.

- ✓ Reduce la rotación y por tanto sus costos.
- ✓ Construcción de un sentimiento de pertenencia y permanencia.
- ✓ Reducción del estrés y ansiedad en el nuevo trabajador.

Normalmente la inducción contiene información sobre misión, visión, objetivos, políticas, valores de la organización, horarios laborales, historia de la empresa, servicios al personal, beneficios, visita a instalaciones, entre otros temas.

La efectividad de una inducción laboral se refleja en el encause del potencial del nuevo colaborador en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por ello se considera que la descripción de este proceso debe contar con tres etapas, como lo describe Bernardo Naranjo en su publicación "Consideraciones básicas para un proceso de inducción a una empresa. Visión desde una gerencia." (2007):

- ✓ Inducción general: políticas de la organización, proceso productivo, organigrama e información general de la empresa.
- ✓ Inducción específica: orientación sobre aspectos específicos a las labores que va a realizar en la organización y su desempeño.
- ✓ Evaluación: descripción del proceso de evaluación de su trabajo y los resultados generados.

Durante la inducción específica se le debe dar a conocer al nuevo colaborador, las herramientas que utilizará para realizar su trabajo y los procesos por seguir para obtener los resultados esperados en cuanto a producción.

De igual forma se deben otorgar los accesos a sistemas específicos que la persona va a utilizar, si fuera necesario. La prueba de dichos accesos debe realizarse en el mismo período, de esa forma se evita que en el inicio de su producción se generen problemas técnicos generados por el acceso específico.

Un proceso de inducción laboral definido y estructurado con base en las políticas, regulaciones, objetivos, misión, visión y herramientas de la empresa permite al nuevo colaborador identificarse fácil y rápidamente, para así proceder a desempeñarse óptimamente.

El proceso de inducción laboral que se desarrolla en la sede de Costa Rica de la empresa CORAL, se describe desde la aceptación de la oferta laboral por parte del candidato como la acción inicial.

Dentro del proceso de inducción laboral en cuestión, existen actividades administrativas como lo son la firma de contrato con la empresa por el nuevo colaborador, firma de formularios para solicitud de carné de identificación y de acceso al edificio, solicitud y firma de accesos a los sistemas que el nuevo colaborador necesita para poder operar, generación del número de identificación del nuevo colaborador en la base de datos de la empresa y comunicación de datos general del nuevo colaborador a compartir con los departamentos involucrados en el proceso.

El proceso también involucra actividades de tecnología de información como lo es la generación de los accesos a los sistemas que el nuevo colaborador necesita para laborar, generación del carné de identificación y prueba de funcionalidad de los accesos otorgados.

Finalmente, el proceso también incluye la actividad de capacitación en la línea de servicio en la cual el nuevo colaborador va a laborar así como la inducción a la empresa, es decir, la comunicación al nuevo colaborador sobre historia de la empresa, misión, visión, código de conducta, código de vestimenta, regulaciones y normativas y temas relacionados.

El proceso de inducción laboral con el que cuenta la empresa, está definido por acciones realizadas por los departamentos involucrados, las cuales generan resultados que afectan al nuevo colaborador y su etapa de producción.

### 3.4 Análisis F.O.D.A

El análisis F.O.D.A es descrito por la Dra. Jessie M. Orlich en su publicación “Planificación Estratégica. Nota Técnica #1”. (2007) como “un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización”.

Las siglas F.O.D.A responden a:

- **Fortalezas:** las cuales se describe la Dra. Orlich (2007) como “características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva)”. En cuanto a las fortalezas, la organización tiene control sobre las mismas y resultan relevantes para su operación y cultura.
- **Oportunidades:** son definidas por la Dra. Orlich (2007) como los “factores externos, en los cuales la empresa no tiene injerencia alguna pero que pueden ser aprovechados por la misma para obtener ventajas competitivas”. Ejemplos de oportunidades son leyes en etapa de aprobación, esquema tributario, mano de obra, etc.
- **Debilidades:** se determinan como factores internos de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Las fortalezas que no son atendidas para el continuo crecimiento de la compañía, pueden convertirse en debilidades.
- **Amenazas:** son “situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante”. Al igual que sucede con las fortalezas, las oportunidades pueden convertirse en amenazas para la empresa, como leyes, proveedores, mano de obra, etc.

Como mencionan la Dra. Orlich (2007) “la utilidad del FODA radica en diseñar estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades”.

En un análisis FODA, posterior a haber identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un proceso, situación, organización, etc., es necesario generar una matriz en la cual se compare la información obtenida.

En el nivel horizontal de dicha matriz, se analizan los factores positivos y los negativos. Mientras que en el nivel vertical se analizan los factores internos y controlables con los factores externos, no controlables.

Luego de haber procedido con una definición del proceso de inducción laboral desarrollado en la compañía, se realizó un análisis F.O.D.A que permitiera identificar aquellas áreas o acciones que necesitaban la generación de una estrategia de mejora, de forma tal que se pudiera generar la propuesta definida en el proyecto.

En el caso del proyecto en cuestión, se hizo un enfoque entre las fortalezas y debilidades, puesto que son las acciones controlables.

Posteriormente, se consideró la información obtenida de la evaluación y comparación de las oportunidades y amenazas, para poder identificar si las estrategias derivadas del paso anterior, podrían verse afectadas por los factores externos.

Una vez realizado el estudio o análisis FODA, se procedió con la realización del plan o programa de trabajo, definido en acciones con un orden cronológico y tiempo límite de respuesta, para poder obtener el resultado final u objetivo del proceso mejorado y del proyecto.

## MARCO METODOLÓGICO

La definición de un método de investigación, es de importancia para poder desarrollar un proyecto, puesto que afecta la captación y ciclo de vida del mismo, así como los resultados esperados y las acciones definidas para alcanzarlos.

Una investigación puede ser generada por diversas fuentes como lo son experiencias individuales, materiales escritos, materiales audiovisuales, información disponible en diferentes medios (internet, foros, conversaciones, etc.)

De igual forma, una investigación puede estar formada por diferentes tipos de estudios. Los tipos definidos por los autores Hernández, Fernández y Baptista en “Metodología de la Investigación” (2008) son los exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

En la investigación utilizada para la generación de este proyecto, se utilizó un estudio descriptivo. Este se caracteriza, según el autor G.L. Danhke en “La comunicación humana: Ciencia Social” (1989) por la “búsqueda de especificaciones de las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Los autores Hernández et al. (2008) mencionan que los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.

El proyecto en cuestión requirió de un estudio descriptivo del proceso de inducción laboral que se desarrollaba dentro de la empresa involucrada. El estudio de dicho proceso se realizó por medio de investigación en cuanto a las propiedades y características en acción.

La recolección de datos e información, realizados por medio del estudio descriptivo, permitió definir los conceptos y variables del proceso en cuestión de forma tal que se pudieran relacionar y poder descubrir y prefigurar con precisión los ángulos o dimensiones del proceso de inducción laboral en práctica.

El proceso de investigación para poder desarrollar el proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral en la sede de Costa Rica de la empresa CORAL, fue necesario en diferentes etapas del proyecto y aún, para poder definir el mismo.

La investigación cualitativa, utilizada en el proyecto es definida por Hernández et al. (2008), como un enfoque en el que se “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

Algunas de las características del enfoque de investigación cualitativo, son numeradas por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2008), de la siguiente forma:

1. Es utilizado para descubrir y refinar preguntas de investigación.
2. El investigador comienza con un proceso de examinación del mundo social y luego desarrolla una teoría coherente con lo que observa.
3. Se fundamenta en un proceso inductivo, en el cual se explora y describe la situación para luego generar expectativas teóricas.
4. En la mayoría, no se prueban hipótesis, sino que las mismas se generan durante el proceso y se refinan conforme avanza la investigación o estudio.
5. Se basa en la recolección de datos no estandarizados.



En las técnicas utilizadas para recolección de datos se encuentran la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias, registro de historias de vida e interacción e introspección con grupos.

El proyecto en cuestión contó con diferentes acciones de investigación, para poder obtener datos sobre:

- Satisfacción del nuevo colaborador y de los departamentos involucrados en el proceso actual.
- Acciones que realizan las partes involucradas actualmente, como parte del proceso de inducción laboral.
- Necesidades de los departamentos involucrados, para poder realizar sus acciones dentro del proceso.
- Satisfacción de los nuevos colaboradores en cuanto al proceso mejorado.

Para poder obtener los datos sobre los niveles de satisfacción actuales, fue necesario realizar encuestas tanto a los nuevos colaboradores que acababan de pasar por el proceso de inducción, como a los departamentos involucrados en el mismo.

Las encuestas fueron realizadas en el personal involucrado en cuatro diferentes grupos de contratación y con la participación del 100% de los mismos. Así como con todos los encargados de cada departamento que estuvieron involucrados en la inducción de cada uno de los grupos encuestados.

Según Hernández et al. (2008) La investigación cualitativa “se fundamenta en una perspectiva interpretativa de los participantes, centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los mismos”. Con base en la información recibida de esas encuestas, se logró definir cuáles eran las acciones que mayor deficiencia generaban y cuáles eran los resultados que se estaban obteniendo del proceso de inducción que se ponía en práctica en ese momento.

La etapa de investigación en el proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral, se definió de la siguiente forma:

1. **Obtención de datos sobre el proceso actual y el efecto del mismo en las partes involucradas:** se realizó una serie de encuestas a los nuevos colaboradores que participaron del proceso de inducción laboral de cuatro grupos de contratación. Dentro de la misma encuesta se les solicitó información sobre la calidad del proceso y de la información otorgada. La misma información fue cuestionada a los departamentos involucrados en el proceso, obteniendo datos de la calidad de la información recibida y otorgada, así como el tiempo de respuesta de cada uno.
2. **Información sobre las acciones involucradas en el proceso, por parte de los departamentos del proceso:** se realizaron entrevistas a los encargados y dueños de las acciones de cada departamento involucrado en el proceso. La información obtenida permitió definir el transcurso y flujo de las acciones que definen el proceso de inducción laboral en ejecución de forma tal que se lograra plasmar el proceso de principio a fin. Igualmente, se obtuvieron datos de tiempos de respuesta y acción que definieron la línea de tiempo del proceso en ejecución.
3. **Nivel de satisfacción del proceso racionalizado:** se realizaron encuestas a los nuevos colaboradores que participaron en las cuatro pruebas realizadas de ejecución del proceso mejorado (racionalizado) de forma tal que se lograra obtener información sobre una perspectiva de satisfacción de dichas personas. También se investigó sobre el nivel de satisfacción en la participación, organización y comunicación de los departamentos involucrados en la propuesta, para poder conocer la calidad de los resultados obtenidos, en comparación con los esperados.

Se resume el proceso de investigación cualitativa, así como el método descriptivo utilizado, como las herramientas que permitieron la conceptualización del proceso actual, planteamiento del problema que definió el proyecto y generación del programa y plan de trabajo del proyecto para poder llegar al objetivo del mismo, planteando una racionalización del proceso que se enfocara en el beneficio generado en cuanto a eficiencias, culturalización e identificación del mismo dentro de la empresa.

## PLAN DE TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

### **5.1 Resumen general de CORAL**

CORAL es una empresa transnacional que estableció una sede en Costa Rica desde hace 11 años aproximadamente. La casa matriz se encuentra en Estados Unidos de América y su actividad principal es el servicio de remesas de dinero alrededor del mundo.

La empresa cuenta con 150 años de existencia y experiencia en el mercado de remesas de dinero y ha establecido sedes de operación en diferentes países de forma estratégica, para poder operar y servir mejor a su mercado meta.

La sede de Costa Rica opera en diferentes áreas de operación como lo son finanzas, contabilidad, cumplimiento de regulaciones internacionales, anti lavado de dinero, servicio al cliente, pago de servicios de utilidad, pago de hipotecas entre otros.

Las líneas de servicio que operan en la sede de Costa Rica, varían en cuanto a los medios por los cuales se proveen, sin embargo el foco del negocio se enlaza entre los servicios en oferta, considerando una cobertura global y de tecnologías para las diferentes necesidades y facilidades de los clientes externos.

En un lapso de 5 años, la oficina establecida en Costa Rica, aumentó su fuerza laboral de 200 colaboradores a un aproximado de 1200 colaboradores en áreas administrativas, finanzas, contabilidad, cumplimiento, operaciones, proveeduría, recursos humanos, entre muchos otros.

Durante los 11 años y con el crecimiento acelerado que se dio en los últimos dos años, el proceso de inducción específica no se ha visto modificado. Esto ha limitado su eficiencia y eficacia, lo cual ha provocado problemas de producción, orientación y ubicación de los nuevos colaboradores, malentendidos, renuncias evitables, entre otros.

El proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral y la generación de accesos de nuevos colaboradores del área de servicio al cliente (primer nivel operativo) en la sede de Costa Rica de la empresa CORAL, tiene como meta principal mejorar dicho proceso en cuanto a la eficiencia y la entrega oportuna de las herramientas e información necesarias para que el nuevo colaborador de primer nivel operativo pueda iniciar sus labores a cabalidad desde un inicio, sin frustración alguna.

Para poder alcanzar dicha meta es necesario analizar cada una de las acciones o tareas que se realizan actualmente, así como los costos y beneficios en cuanto a la productividad en la operación.

Por medio de la medida de tiempo que se realice sobre el proceso actual se puede conocer cuáles son las posibles áreas de mejora, no solamente en términos de costo, sino de calidad.

La reducción de costos y la mejora en la eficiencia de este proceso en cuanto a esfuerzos y tiempo es la meta del proyecto, ya que, al ser el procedimiento más eficiente, se generan mejores resultados productivos desde el inicio de operación del nuevo colaborador.

## **5.2 Limitaciones y dependencias del proyecto**

Todo proyecto contiene limitaciones y dependencias que afectan positiva o negativamente el transcurso del plan de trabajo. El reconocer las limitaciones y dependencias, previo al inicio del

proyecto, permite poder incluir en el plan de trabajo acciones que contrarresten el efecto negativo que se pueda generar, o bien, que incentiven el efecto positivo.

Para el proyecto de racionalización del proceso de inducción específica se reconoce como una limitación importante el hecho de que el proyecto involucra varios y diferentes departamentos o áreas de trabajo, a las cuales es necesario hacerles entender de forma clara la necesidad del proyecto, las oportunidades y beneficios que este ofrece y la injerencia de las acciones y participación de cada departamento dentro del éxito del proyecto.

Lo anterior evidencia claramente la dependencia que existe entre las acciones y resultados de cada departamento/parte involucrada en el proceso. Si una de las partes/departamentos no cumplen a cabalidad con su aporte en el proceso, o bien, demoran sus resultados, afecta negativamente el curso del proceso y finalmente, la posibilidad de que el cliente final no obtenga las herramientas de trabajo ni accesos necesarios para que realice su labor.

Cada persona involucrada en el proceso de inducción y generación de accesos de un nuevo colaborador del área de servicio al cliente está encargada de una actividad, acción o decisión y es necesario que cada una de esas personas comprenda las oportunidades y reducción de costos que el proyecto, puesto en práctica, puede generar en su diario trabajo.

Es necesario que las personas involucradas se comprometan en la entrega de resultados y desarrollo de acciones que el proyecto requiere, de forma tal que los resultados sean los esperados.

De igual forma, es vital que el coordinador de proyecto mantenga un canal de comunicación abierto y en constante revisión, para así asegurar que todas las partes afectadas e involucradas, entiendan y comprendan la interdependencia entre ellos y la necesidad de cumplir con sus resultados para generar el producto final.

### 5.3 Estructura de trabajo del proyecto

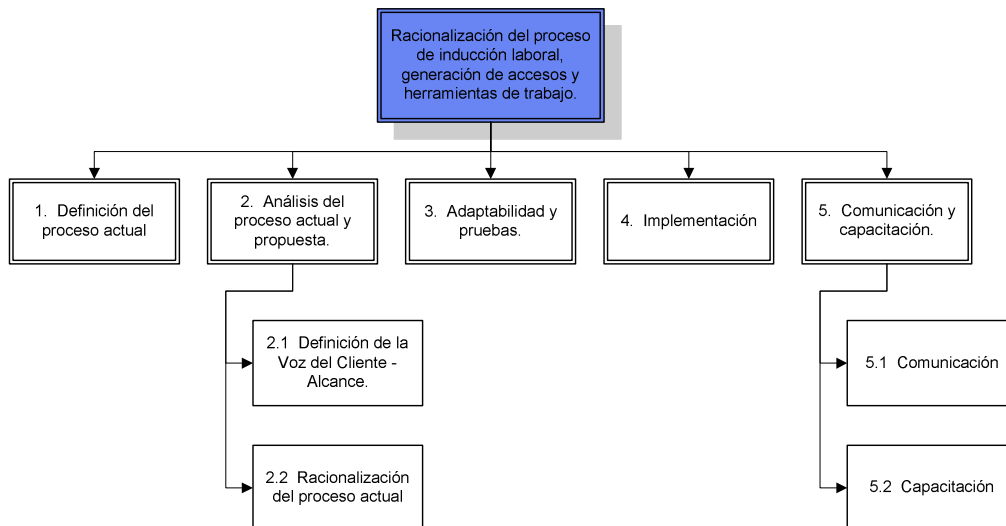
El proyecto de reingeniería se enfoca en cinco etapas para generar el producto final esperado:

- Definición del proceso actual: en esta etapa el proceso de inducción y generación de accesos para el nuevo colaborador de primer nivel operativo se define de principio a fin, identificando todas las dependencias, ingresos de información y acción, egresos de información y acción; y la medición de tiempo que requiere actualmente, así como el esfuerzo necesario para obtener el producto final. Es una recolección de datos e información sobre las acciones y decisiones en el transcurso del proceso.
- Análisis del proceso actual y racionalización: en esta etapa se analiza la información recolectada previamente. Por medio del análisis que se genera se determinan cuáles son las necesidades de la empresa y del nuevo colaborador, con el fin de crear una relación de confianza, eficacia y eficiencia desde el inicio de trabajo en la compañía. Dichas necesidades se comparan con los resultados actuales en relación con los esperados, brindando nuevas ideas de acciones y decisiones necesarias para poder obtener el resultado esperado. La etapa se divide en dos fases:
  - Reunir información sobre las expectativas del cliente final. Los objetivos del proceso mejorado serán determinados por dicha información.
  - Racionalización: planteamiento del proceso mejorado, así como su documentación con un diagrama de flujo y explicación del proceso según las expectativas comunicadas anteriormente por el cliente final.
- Factibilidad y pruebas: esta etapa se refiere a la realización de pruebas del procedimiento mejorado, de forma tal que se pueda determinar la compatibilidad y aplicabilidad de las

mejoras. Los resultados de las pruebas se deben analizar y comparar con la *retroalimentación* del cliente final/empresa que reciben los beneficios del proceso.

- **Implementación:** en esta etapa se aprueba el proceso mejorado, se institucionaliza y se implementa dentro de la empresa u organización que se planteó como objetivo.
- **Comunicación y entrenamiento:** esta última etapa se define por la comunicación de la finalización del plan de trabajo, así como los resultados obtenidos por el proceso mejorado. De igual forma se realiza un entrenamiento o capacitación de las nuevas o diferentes acciones que debe realizar cada factor/departamento/persona que forma parte del proceso, de forma tal que operen bajo la nueva estructura.

**Ilustración 0-1 Estructura de trabajo del proyecto de mejora del proceso de inducción laboral.**



Fuente: Elaboración propia.



## 5.4 Programa de trabajo

Una vez mencionadas las etapas que han de constituir el proyecto de mejora (racionalización) del proceso de inducción laboral y generación de accesos de nuevos colaboradores del área de servicio al cliente de la sede en Costa Rica de la empresa CORAL, se presenta el programa de trabajo.

Este programa enlista las actividades que se planearon realizar en orden cronológico y lógico para poder alcanzar la meta establecida: la mejora del proceso actual, enfocado en la mejora de los resultados por medio de una mayor eficiencia y eficacia, determinadas por la reducción de costos en tiempo y esfuerzo de las partes involucradas.

**Tabla 5.4-1 Programa de trabajo del proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral.**

Etapa y fase	Descripción de actividad	Fecha de inicio	Fecha de conclusión
1	Crear una lista de las acciones actuales.	09/25/08	10/29/08
1	Organizar visualmente las acciones actuales.	09/25/08	10/29/08
1	Definir dependencias entre las acciones actuales.	10/29/08	11/05/08
1	Crear una lista de las personas y partes involucradas en el proceso actual.	11/05/08	11/10/08
1	Generar un diagrama de flujo del proceso actual.	11/10/08	11/25/08
1	Crear una lista de ingresos y egresos de acciones de los departamentos involucrados.	11/25/08	11/30/08
2.1	Determinar la "Voz del Cliente".	03/10/09	03/30/09
2.1	Determinar el objetivo del proceso mejorado.	04/02/09	04/10/09
2.2	Documentar el proceso mejorado.	04/10/09	04/25/09
2.2	Crear un diagrama de flujo del proceso mejorado.	04/10/09	04/25/09
3	Programar las pruebas del proceso mejorado. Mínimo 4 pruebas donde se involucren todos los departamentos que forman parte del proceso.	04/30/09	05/18/09
3	Realizar las pruebas.	04/30/09	05/18/09

3	Documentar el análisis de la compatibilidad y aplicabilidad de los resultados de las pruebas.	04/24/09	05/18/09
3	Análisis de la <i>retroalimentación</i> de los departamentos involucrados en las pruebas.	05/19/09	05/29/09
3	Documentar un resumen de los análisis de resultados.	05/30/09	06/04/09
3	Mostrar los resultados, proceso de mejora, efectos y riesgos al patrocinador.	06/08/09	06/08/09
4	Solicitar autorización, firmas y permisos para aplicar el proceso mejorado.	06/10/09	06/19/09
5.1	Comunicar de forma oficial el proceso mejorado a todos los departamentos y personas involucrados en él.	06/22/09	06/30/09
5.2	Programar entrenamientos y capacitación para todos los departamentos y personas involucrados.	07/01/09	07/15/09
6.1	Control sobre resultados del proceso mejorado.	07/15/09	08/14/09
6.1	Evaluación de los resultados del proceso mejorado puesto en práctica.	08/17/09	08/24/09
6.2	Ajustes al proceso mejorado.	08/25/09	09/04/09
6.2	Control sobre los ajustes.	09/07/09	09/25/09
6.2	Evaluación de los resultados.	09/28/09	10/05/09

Fuente: Elaboración propia.

El programa de trabajo se utilizó como la guía básica para poder determinar el inicio y final de las actividades por realizar con el objetivo de cumplir la meta final del proyecto.

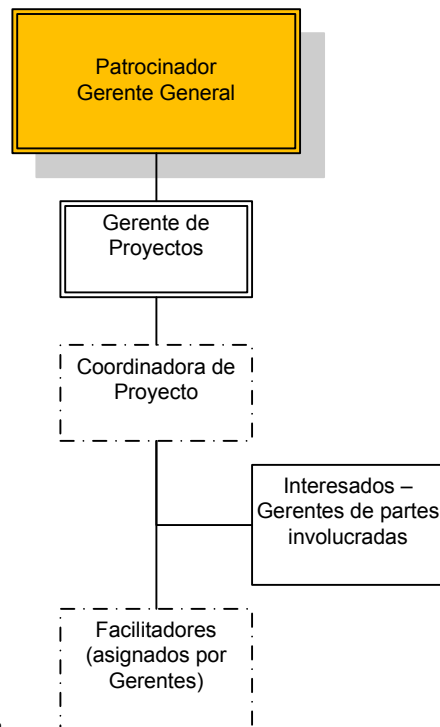
Las fechas, en cuanto a pruebas de la propuesta, fueron determinadas con base en el establecimiento de nuevos grupos de entrenamiento para los diferentes productos/departamentos del área de servicio al cliente.

## 5.5 Organigrama del proyecto

Para poder llevar a cabo el proyecto era necesario determinar una estructura de liderazgo y administración, que permitiera dirigir los temas y consultas a las personas indicadas, obteniendo respuestas oportunas y claras.

Para el proyecto en cuestión, la estructura (organigrama) utilizada se presenta a continuación:

**Ilustración 0-2 Organigrama del proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral.**



Fuente: Elaboración propia.

## CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE INDUCCIÓN LABORAL Y LA GENERACIÓN DE ACCESOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

El proceso de racionalización consta de varias fases y actividades, tales como:

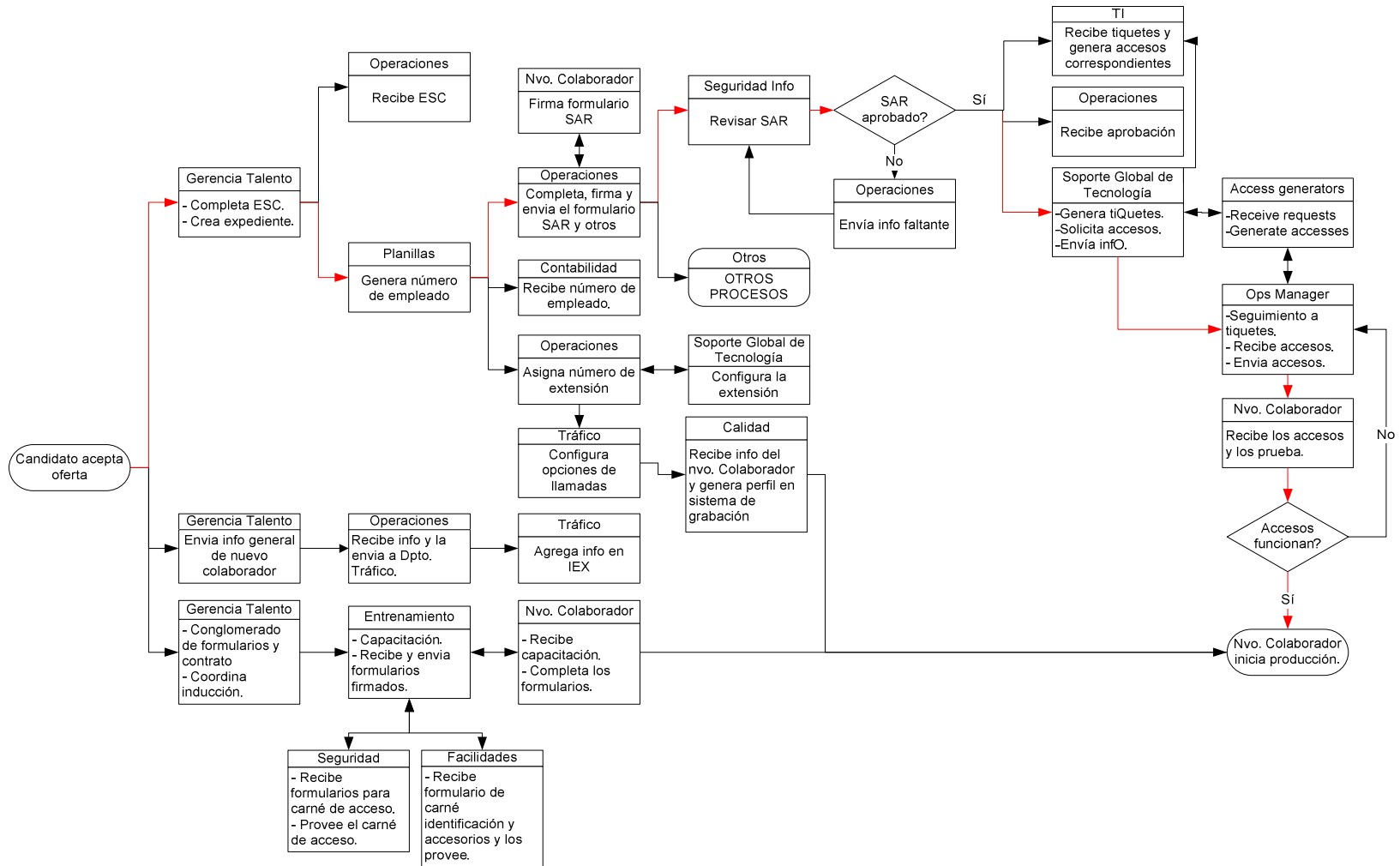
- Investigación del proceso actual.
- Análisis de beneficios y riesgos del proceso actual.
- Identificación de áreas de mejora.
- Creación de un plan de trabajo/acción.
- Propuesta.
- Análisis de beneficios de la propuesta.
- Pruebas y prácticas.
- Evaluación de resultados.
- Toma de decisión sobre la aplicación del proceso mejorado.

La información sobre las actividades actuales que forman parte del proceso, se obtuvo por medio de entrevistas realizadas a las partes involucradas. En dichas entrevistas se consultó:

- Información que necesita para poder realizar sus actividades.
- Resultado esperado del puesto en cuestión.
- Acciones que realiza el puesto en cuestión, para poder obtener el resultado esperado.
- Comunicación de sus resultados (medios y destinatarios).

Al obtener los datos anteriormente citados de cada parte involucrada en el proceso, se logró determinar y graficar el proceso, como se muestra a continuación:

**Ilustración 0-1 Diagrama de flujo del proceso actual de inducción laboral, generación de accesos y herramientas de trabajo.**



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de flujo del proceso actual se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 5.5-1 Proceso de inducción laboral.**

Acción #	Dpto./Persona encargada	Descripción de la acción
0	Candidato	El candidato escogido acepta la oferta de trabajo.
1	Gerencia de Talento	Completa el formulario de información general y salarial del nuevo colaborador.
2	Gerencia de Talento	Envía el formulario al Gerente de Operaciones, Recursos Humanos y Planillas.
3	Recursos Humanos	Crea el expediente del nuevo colaborador.
4	Gerente de Operaciones	Guarda el formulario en su base de datos.
5	Planillas	Ingresa los datos al sistema de planillas utilizado por la compañía.
6	Planillas	Crea el número de empleado y lo envía al Gerente de Operaciones y Contabilidad.
7	Gerencia de Talento	Envía correo con información general (sin detalle salarial) al Gerente de Operaciones.
8	Nuevo colaborador	Firma el formulario de solicitud de accesos (previamente completado por el Líder de Equipo del departamento que va a integrar).
9	Gerente de Operaciones	Firma el formulario de solicitud de accesos y lo envía al Departamento de Seguridad de Sistemas.
10	Seguridad de Sistemas	Revisa el formulario de solicitud de accesos y lo aprueba/deniega.
10.1	Seguridad de Sistemas	Si el documento es denegado, se devuelve al Gerente de Operaciones y se solicita la información completa.
10.1.1	Gerente de Operaciones	Completa la información solicitada y lo envía nuevamente al Departamento de Seguridad de Sistemas.
10.2	Seguridad de Sistemas	Si es aprobado, lo envía al Departamento de Soporte Técnico, Tecnología de Información y Gerente de Operaciones.
11	Soporte Técnico	Crea números de tiquete para la generación de accesos y envía la solicitud a sus creadores.

12	Tecnología de Información	Genera los accesos de su alcance.
13	Generadores de Accesos	Generan los accesos y envían la información al Gerente de Operaciones.
13.1	Tecnología de Información	Envía información de los accesos generados por ellos, al Gerente de Operaciones.
14	Gerente de Operaciones	Informa sobre los accesos a los Líderes de Equipo para que ellos los comuniquen a los nuevos colaboradores y hagan las pruebas correspondientes.
14.1	Nuevo colaborador	Confirma la funcionalidad del acceso o bien informa sobre los problemas técnicos que se le presenten.
14.2	Líder de Equipo	Si existe un problema técnico en los accesos, debe comunicarlo a Tecnología de la Información para que lo reparen.
15	Departamento de Tráfico	Recibe solicitud del Gerente de Operaciones para asignar un número de extensión al nuevo colaborador. Además configura la extensión con las opciones de llamada destinadas para el nuevo colaborador.
16	Gerente de Operaciones	Recibe la información sobre el número de extensión asignado al nuevo colaborador y se lo comunica.
17	Gerencia de Talento	Envía correo electrónico con información general del nuevo colaborador al Gerente de Operaciones, Departamento de Tráfico, Departamento de Entrenamiento, Departamento de Calidad.
18	Departamento de Tráfico	Agrega la información general (perfil) en el IEX.
19	Recursos Humanos	Prepara los formularios y contrato para ser firmados por el nuevo colaborador y coordina la inducción junto con la compañía aseguradora y la asociación de empleados de la empresa.
20	Departamento de Entrenamiento	Provee al nuevo colaborador de entrenamiento sobre el producto en el que va a trabajar.
21	Departamento de Seguridad	Recibe el formulario de solicitud de carné de acceso por parte del Departamento de Entrenamiento.

22	Departamento de Facilidades	Recibe formularios por parte del Departamento de Entrenamiento, para proveer audífonos, carné de identificación, entre otros.
23	Nuevo colaborador	Recibe el entrenamiento, los accesos, las herramientas para trabajar, etc.

Fuente: Elaboración propia.

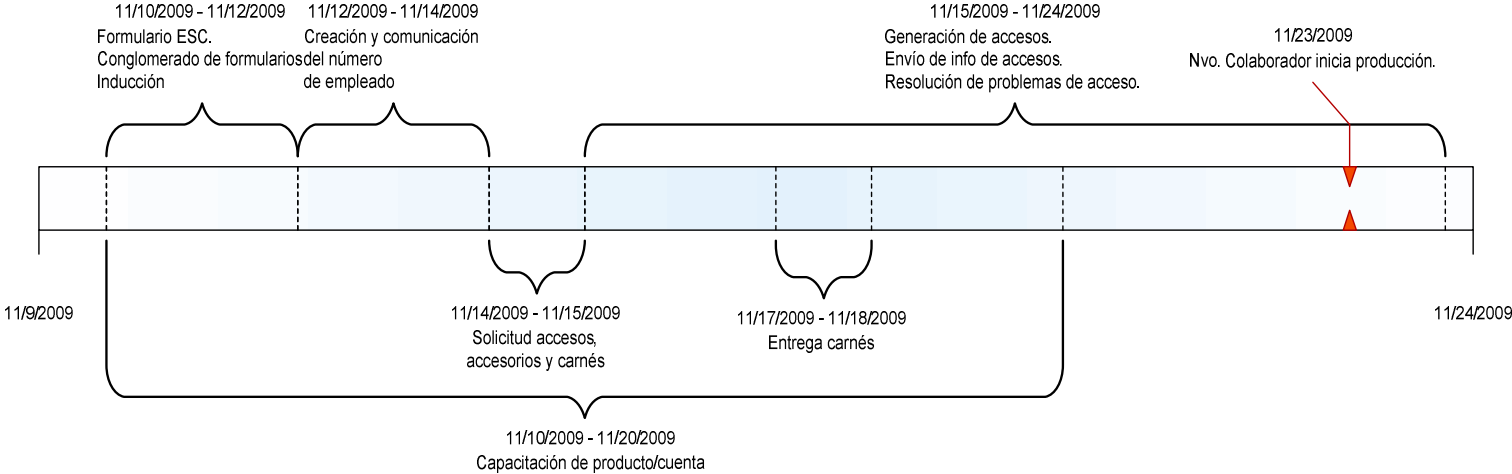
Dicho proceso requería un aproximado de 12 días hábiles como mínimo, a partir del día que el nuevo colaborador aceptaba la oferta de trabajo y hasta su primer día de producción y operación. El sistema de solicitud de accesos y herramientas requería de mucho tiempo para poder determinar que dichos accesos trabajaran apropiadamente.

Además, en el transcurso de la capacitación del producto, se hacían interrupciones para otras capacitaciones tales como inducción a la empresa, uso del sistema controlador de horarios, prueba de accesos, entre otras. Esto repercute directamente sobre el tiempo de capacitación del producto y su calidad.

El proceso de inducción laboral contaba con una estructura de tiempo, como se muestra a continuación:



**Ilustración 0-2 Línea de tiempo del proceso actual de inducción laboral.**



Fuente: Elaboración propia.

Dicha estructura o guía muestra, a primera vista, que el nuevo colaborador inicia su período de producción/operación sin tener el 100% de las herramientas necesarias para ello.

Las partes o departamentos involucrados en el proceso no se están comunicando de forma eficiente entre sí, puesto que realizan sus acciones de forma individual, sin considerar tiempos y espacios entre ellos y las demás áreas.

### **6.1 Análisis F.O.D.A.**

Uniendo la información del flujo del proceso actual y el tiempo en el que se realiza, se determina un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que dicho proceso expone.

Fortalezas:

- Comunicación entre los departamentos activos en el proceso.
- Revisión de solicitudes en cuanto a razones e información del nuevo colaborador.
- Activa comunicación con otros centros de operación, permite obtener información sobre procedimientos efectivos que ellos realizan y adaptarlos a la situación y necesidad de cada centro.

Oportunidades:

- Crecimiento de la empresa en áreas/departamentos variados con base en la estrategia de reducción de costos que desea realizar al instalar los servicios en un país con mano de obra de calidad y de menor precio.
- Cambios en las tecnologías de información con la continua creación de sistemas que facilitan el rescate y aplicabilidad de bases de datos para generar reportes o bien, acciones que se pueden automatizar.

#### Debilidades:

- Acciones repetitivas en el envío de información a las partes involucradas: el Departamento de Talento envía primero un formulario con la información general y salarial del nuevo colaborador a Recursos Humanos, Gerente de Operaciones y Planillas, posteriormente envía un correo con solo la información general al Gerente de Operaciones, Recursos Humanos, Departamento de Entrenamiento, Departamento de Tráfico y al Departamento de Calidad.
- Interrupción en la secuencia de acciones: El proceso de capacitación del producto se ve entorpecido por la inducción a la empresa realizada por Gerencia de Talento. Se sabe que dicha inducción es vital para el nuevo colaborador, sin embargo interrumpe el proceso de aprendizaje de manejo del producto para el cual fue contratado y por tanto, el tiempo y la calidad de preparación.
- Inducción y orientación con escaso tiempo e información: al realizarse la inducción de Gerencia de Talento, durante el período de entrenamiento del producto, sabiendo que está consumiendo tiempo de otro departamento, la inducción se hace de forma muy rápida y omitiendo información que resulta importante para el nuevo colaborador. El reducir la información que se le otorga al nuevo colaborador, permite que posteriormente se den situaciones en las que este cometa una falta sin conocimiento real de que haya cometido un error.
- Generación y entrega de identificación en días posteriores a la fecha de inicio de capacitación de producto:
  - El colaborador ingresa al entrenamiento, sin identificación alguna y sin orientación precisa. En algunas ocasiones la inducción realizada por Gerencia de Talento no se efectúa en el primer día de entrenamiento, sino después. Esto provoca desorientación para el nuevo colaborador, aparte de que interrumpe la guía del entrenador.

- La entrega del gafete de identificación y de acceso al edificio, se tarda aproximadamente 8 días hábiles, lo que produce que los nuevos colaboradores deban solicitar un gafete temporal en la entrada. Esto provoca un mayor volumen de trabajo a los guardas de la entrada, en un mismo momento (entrada y salida del grupo en entrenamiento) y atrasos en la hora de entrada, específicamente.
- Un gafete temporal puede ser utilizado por cualquier persona, sin información personal alguna, lo cual permite que pueda ser traspasado de persona a persona, sin ningún control. Esto genera un riesgo de seguridad para la compañía, puesto que pueden ingresar al edificio personas no relacionadas que quieran obtener información confidencial.
- Entrega de accesos de sistemas a destiempo
  - El colaborador, en la mayoría de las ocasiones, comienza operaciones sin tener todos los accesos listos. Esto impide una producción efectiva y eficaz puesto que no cuenta con todas las herramientas necesarias.
  - En ocasiones, el nuevo colaborador, al no contar con todos los accesos, obtiene de forma temporal el acceso de otra persona (supervisor, expertos de producto, entre otros) para poder realizar el trabajo, lo cual pone en riesgo la seguridad de los sistemas informáticos de la empresa y de ambos colaboradores, tanto del que presta su información de acceso como del que la utiliza. Esta es, sin lugar a dudas, una acción que no se debe permitir en ninguna empresa.
- Distribución de información: las listas de distribución de información de los departamentos involucrados no se actualizan en una base periódica definida, lo cual no asegura que la información esté llegando a quienes deben recibirla en el momento correcto y por medio de fuente correcta.

- Al no proceder con un programa de identificación inicial, el nuevo colaborador se ve tentado a cambiar de empresa, sin haber comenzado la inducción o bien, sin haber concluido la capacitación en el producto.

#### Amenazas:

- El mercado laboral en el cual compite la empresa, enfocado en la generación de servicio al consumidor, permite que las personas que se contraten para el área de operaciones, tomen decisiones de cambio de empresa por diferencias no significativas, a largo plazo, en el monto del salario.
- Otras empresas en la industria adquieren periódicamente actualizaciones tecnológicas que permiten un proceso de inducción específico más desarrollado, ordenado y apto para la adquisición de grupos numerosos de nuevos colaboradores en el área operativa de primer nivel, lo cual afecta la imagen de la empresa analizada debido a la inexperiencia o poca adecuación en este proceso.
- Debido a la influencia de la cultura existente en la empresa en cuanto al procedimiento actual, el exponer un cambio en el proceso puede generar reacciones de insatisfacción o incomodidad, haciendo creer que el cambio se da porque el proceso está erróneo, aunque la razón sea que la empresa requiere actualizarse sistemática y tecnológicamente a razón de la cantidad de empleados en ella.

Al analizar y reconocer el proceso actual, sus principales deficiencias y el tiempo requerido, se procede a escuchar la voz del cliente al cual se pretenden dirigir los esfuerzos de racionalización /mejora y crear el plan de acción por seguir para poder ofrecer una propuesta, en pro de agilizar y asegurar la eficiencia y eficacia del proceso en cuestión, de acuerdo con lo expresado por el cliente.

## 6.2 Definición de voz del cliente

El proceso que se pretende mejorar involucra diversos departamentos y, por tanto, distintos intereses en cuanto a tiempos de respuesta y acciones; sin embargo, el resultado final es en esencia la mejora del proceso en su totalidad, lo cual va ligado a la participación y cumplimiento de los mismos departamentos y personas involucradas.

Tomando en cuenta que el proceso actual desatiende las necesidades de la empresa en tiempo real en cuanto a su eficacia, se determina que el cliente al cual se quiere atender para definir la reingeniería del proceso es el nuevo colaborador.

La intención es poder darle al nuevo colaborador una experiencia pacífica, de seguridad y confianza desde el día en que firma el contrato con la empresa, garantizado que dicha persona comience su proceso de identificación con la empresa de forma inmediata.

El nuevo colaborador ingresa con dudas sobre su futuro, las exigencias y derechos que tendrá dentro de sus labores, sus responsabilidades en el oficio que va a ejercer, entre otras. Es vital que la empresa, como se mencionó inicialmente, cuente con un proceso de inducción que le permita al nuevo integrante comenzar a formar parte de la cultura organizacional.

Identificarse como miembro activo de una organización permite a la persona atender las responsabilidades que le corresponden de forma más segura, confiable, activa y positiva, lo cual mejora su desempeño y, en efecto, los resultados en la producción que genere.

### **6.3 Objetivo del proceso mejorado**

Al reconocer las ventajas y desventajas que tiene la empresa en el escenario de inducción específica se logra determinar como objetivo del proceso mejorado una inducción específica enfocada en generación de accesos y herramientas, eficaz y oportuna para iniciar operaciones, donde el nuevo colaborador pueda percibir la bienvenida a la compañía desde la firma del contrato, con una posibilidad de identificación dentro de la empresa y de culturalización con la organización, ventajosa para el desarrollo de su trabajo en cuanto a satisfacción y comodidad con la empresa.

### **6.4 Alcance**

Actualmente la empresa cuenta con áreas de:

- Contabilidad.
- Finanzas.
- Recursos Humanos.
- Cumplimiento Legal.
- Servicio al Cliente.
- Tecnologías de la información.
- Planillas.
- Seguridad de la Información.
- Control de Tráfico y Fuerza Laboral.
- Reclutamiento y capacitación.
- Capacitación específica para servicio al cliente.
- Comunicaciones.
- Control de fraude.

El área en el cual existe la mayor rotación es el centro de llamadas/contacto el cual enfoca sus actividades en servicio al consumidor y es por el cual se han definido varias acciones/procesos de reclutamiento e inducción.

A razón de lo anterior, se definió el alcance, basado en dos aspectos:

1. Acción inicial y final del proceso que se pretende mejorar: se define como acción inicial la oferta de trabajo que se realiza al candidato escogido por la empresa (específicamente el Departamento de Talento) para cubrir el puesto en oferta. La etapa final se define como el día uno (1) de producción del nuevo colaborador, luego de la etapa de inducción, entrenamiento y generación de accesos y herramientas.
2. Área en la cual se desea implementar el proceso mejorado: tomando en consideración que la empresa cuenta con varias áreas de trabajo y especialización y, sumado a ello la característica de mayor rotación en el área de centro de llamadas/contacto, se determina esta como alcance con el objetivo de facilitar la recolección de datos y generación de pruebas, a razón de la constante necesidad de contratación en el área.

Ambos puntos permiten una investigación y propuesta ajustadas a las necesidades de la empresa, de forma tal que la propuesta, una vez probada, confirmada, aprobada y comunicada, se pueda ajustar en aspectos mínimos y específicos para poder aplicarlo en las otras áreas que conforman a la empresa.



## **RACIONALIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN LABORAL Y GENERACIÓN DE ACCESOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO.**

Posterior al análisis FODA del proceso actual y basándose en los resultados obtenidos, se define un plan de acción relacionado con el objetivo de mejora que se desea alcanzar y enfocado en la voz del cliente que se determinó como guía para el proceso de racionalización.

Se presenta el siguiente plan de acción, definiendo el problema, la mejora o, en otras palabras, el cambio que se pretende implementar, las acciones necesarias para poder llevar a cabo la reingeniería del proceso y la factibilidad para llevar a cabo dichas acciones.

Se describe la factibilidad en términos de accesibilidad de información, posibilidad de cambio que no genere un costo drástico y capacidad de acción que se tiene actualmente para realizar el cambio.

**Tabla 6.4-1 Plan de trabajo de propuesta de mejora del proceso de inducción laboral.**

Asunto	Racionalización	Acciones necesarias	Factibilidad
<b>Acciones Repetitivas</b>	Enviar información en un solo documento o correo.	Compilar toda la información necesaria así como las personas/departamentos que la requieren y enviarla una sola vez.	No es posible porque el primer documento contiene información salarial que debe ser comunicada <b>solamente</b> a las primeras personas/departamentos.
<b>Interrupción en la secuencia de acciones</b>	Firma de formularios y contrato durante la semana previa al inicio de capacitación.	Durante la semana previa al inicio de la capacitación de producto, se le indica al nuevo colaborador que se presente para firmar el contrato y formularios (carné de identificación, utensilios de trabajo, acuerdos, entre otros).	Es posible en cuanto el proceso de selección y oferta se haya concluido una semana (5 días hábiles) antes de la fecha de inicio de la capacitación de producto.
	Inducción debe realizarse antes de la capacitación de producto.	Calendario de contrataciones debe estar actualizado.	Requiere comunicación entre las personas/departamentos involucrados.
		Proceso de contratación calendarizado para finalizar una semana antes de la fecha de inicio de capacitación.	Es posible basados en los resultados de actualización adecuada del calendario de contratación
<b>Falta de información introductoria</b>	Documentos y presentación de inducción debe contener información completa sobre la empresa, historia, organigrama, contactos, procedimientos, entre otros aspectos.	Creación de boletín informativo con organigrama, datos generales sobre beneficios comunes, información de contactos, procedimientos cortos para citas con médico de empresa, nutricionista, entre otros temas.	Se debe crear un documento (tríptico) que contenga la información de forma gráfica y resumida.
		Presentación por parte de Gerencia de Talento, con historia de la empresa en los niveles global y nacional, código de conducta, reglamento, entre otros rubros.	Se debe agregar un poco más de detalle a la información/presentación que se ha estado utilizando para inducciones.
<b>Generación y entrega de identificación en días posteriores a la fecha de inicio</b>	Proceso de solicitud de carné de identificación y acceso al edificio, realizado en los días de firma de contrato.	Completar el formulario de solicitud de acceso al edificio el día que el nuevo colaborador llega a firmar el contrato (5 días hábiles antes de la fecha de inicio de la capacitación de producto).	Es posible en cuanto se proceda con el formulario de solicitud y generación de datos de identificación, el día que el nuevo colaborador firma contrato con la empresa.

<b>de capacitación de producto</b>		Procesar la foto y generación de carné de identificación el día que el nuevo colaborador firma el contrato.	
	Adquisición de impresora de carné para utilizar de forma interna y dejar de depender de una compañía externa para su creación.	Cotizaciones de impresoras de carné, comparando calidad, durabilidad y cantidad de carnés que puede generar en un momento dado.	Necesario buscar información con la empresa que actualmente genera los carnés, en Internet y con empresas relacionadas con venta/alquiler de equipo con propósito similar.
		Información sobre costos de mantenimiento de la impresora de carné.	
		Cotización de <i>software</i> utilizado para generar la información por imprimir en los carnés.	
		Comparación de costos actuales con costos de compra y mantenimiento (recuperación de gasto).	Realizar un análisis FOCA (fortalezas, oportunidades, carencias y amenazas) del proceso actual en contraste con el proceso que se propone.
		Comparación de beneficios de ambas opciones: pago de servicio a una compañía externa y costos de mantenimiento y materiales para realizarlo internamente.	
Determinar opción final.			
<b>Actualización de listas de distribución de información</b>	Identificar personas/departamentos que deben recibir la información sobre el nuevo colaborador y el tipo de información que deben recibir.	Realizar una lista de personas/departamentos de distribución de la información y tipo de esta.	Consultar con las personas/departamentos que actualmente reciben la información, determinar los ítems de su interés y el momento apropiado para recibir la información.
		Definir listas de distribución de información por tipo de información que necesitan y momento de entrega.	
<b>Formularios digitales</b>	Generar una base de datos con los formularios que el nuevo colaborador debe completar y/o firmar cuando es contratado.	Obtener los formularios que forman el compilado que se le entrega al nuevo colaborador para firmar.	Obtener los formularios que forman el compilado que se le entrega al nuevo colaborador para firmar.
		Generar una base de datos con los formularios de forma tal que los datos escritos en la primera hoja/documento se copien automáticamente en el resto de las hojas.	Analizar el mejor sistema por utilizar para crear la base de datos y realizar pruebas.

	Adquisición de <i>pad</i> de firma digital.	Programar base de datos de formularios con sistema del <i>pad</i> de firmas.	Una vez generada la base de datos con los formularios, se pueden realizar las pruebas necesarias para confirmar la conexión entre ambas partes.
		Realizar pruebas de sincronización de la información del <i>pad</i> de firmas con la base de datos de los formularios.	
		Cotización de <i>pads</i> de firma digitales	Búsqueda de información y compañías que ofrecen la herramienta y <i>software</i> (de ser necesario) y realizar un análisis FODA de la propuesta.
		Análisis de costos de mantenimiento en contraste con beneficios de propuesta.	
<b>Documentación del proceso de inducción específica</b>	Documentación del proceso de inducción específica para cada departamento/producto de operaciones.	Crear un documento con el procedimiento operacional estandarizado, detallando los pasos por seguir por cada departamento para poder obtener las herramientas, accesos y capacitación.	Utilizar la plantilla para documentación estandarizada de Procedimientos Operacionales que generó la compañía.
		Crear una lista de revisión con los datos/accesos generales que debe cerciorarse de solicitar y de las acciones vitales del proceso de inducción y generación de accesos que debe realizar la parte de operaciones.	
		Agregar toda la información del Proceso de Inducción Específica enfocado en la generación de accesos y herramientas de trabajo en el sitio de intranet utilizado por los colaboradores de la compañía.	
<b>Actualización del sistema de solicitud de accesos</b>	Generar un sistema computarizado para la solicitud de accesos.	Crear un sistema computarizado donde se pueda hacer la solicitud de accesos a sistemas sin necesidad de llenar un formulario de forma manual.	En proceso. El departamento de Seguridad de la Información, junto con el Departamento de Sistemas, está creando la opción de solicitud de accesos por medio de un sitio intranet de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Durante la etapa de planeación del proyecto se consideró importante destacar el resultado esperado en la mejora de cada uno de los “Asuntos” anotados en la tabla anterior (6-1), con el fin

de reconocer, en el proceso de ejecución del proyecto, que dichos resultados sucedan conforme se desarrolla el Plan de Acción. Los resultados esperados se anotan a continuación:

**Tabla 6.4-2 Resultados esperados por asunto referido en el plan de trabajo.**

Asunto	Resultado esperado
Acciones Repetitivas	Eliminación de acciones repetitivas en cuanto a divulgación de información general del nuevo colaborador a las partes/departamentos interesadas.
Interrupción en la secuencia de acciones	Firma de contrato con la compañía a más tardar dos días hábiles antes de la capacitación en el producto.
	Inducción realizada dos días hábiles antes de la fecha inicial de capacitación en el producto.
Falta de información introductoria	Otorgar al nuevo colaborador toda la información introductoria necesaria que le permita desarrollarse y desenvolverse en la empresa desde los primeros días, en cuanto a puntos de comunicación/contacto y necesidades básicas (espacio físico, reporte de ausencia o tardía, consultas, entre otros).
Generación y entrega de identificación en días posteriores a la fecha de inicio de capacitación de producto	Entregar al nuevo colaborador su carné de identificación y acceso al edificio, con su información personal, en el primer día de capacitación del producto.
Actualización de listas de distribución de información	Partes/departamento involucrados en el proceso de comunicación de información del nuevo colaborador en la etapa de contratación e inducción específica, que cuenten con la información actualizada sobre las partes/departamentos por informar.
Formularios digitales	Formularios por completar en forma digital, de manera que el nuevo colaborador tenga que digitar la información en un teclado. Agregando a ello una firma digital por medio de un <i>pad</i> electrónico para tal propósito.
	Crear una biblioteca virtual con los formularios completados y firmados por los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa.
Documentación del proceso de inducción específica	Documentar el proceso mejorado en el formato de Proceso Estandarizado de la compañía, de forma que el proceso se aplique de forma continua y sin variaciones en el área operativa de la empresa.
Actualización del sistema de solicitud de accesos	Aplicación de una herramienta que permita la solicitud de accesos de forma ordenada y controlada.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido el plan de acción y los resultados esperados, es necesario generar un análisis sobre los posibles riesgos por enfrentar en el transcurso del proyecto. El objetivo será identificar aquellas acciones que se pueden generar a razón del plan de acción y las tareas que requiere, que pueden afectar negativamente el transcurso del programa de trabajo, alcance y objetivo del proyecto de reingeniería.

Los riesgos se plantean con una o más acciones de contingencia definidas para poder evadir dicho riesgo, o bien, redireccionar las acciones hacia la línea de trabajo definida, en caso de encontrar desviaciones en el programa.

Considerando lo mencionado anteriormente, se definen como riesgos del proyecto los siguientes:

**Tabla 7-3 Riesgos del proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral y acciones de contingencia.**

Riesgo	Acción de contingencia	Persona/parte encargada
<b>Inconsistencia en la comunicación entre las partes involucradas y el coordinador del proyecto</b>	Reuniones periódicas con los representantes de las partes involucradas y el coordinador del proyecto.	Coordinador del proyecto
	Creación de minutas con el resumen de los temas discutidos en las reuniones y las acciones definidas durante ellas.	Líder de la reunion
	Recopilación de los documentos/minutas generados.	Coordinador del proyecto
<b>Desviación del proyecto en cuanto a su alcance y objetivo</b>	Comunicación clara y efectiva del alcance y objetivo del proyecto, a los representantes de las partes involucradas.	Coordinador del proyecto
	Definir el objetivo de cada reunión en relación con el alcance establecido.	Líder de la reunion
<b>Retrasos en el tiempo definido para cada acción y el proyecto en general</b>	Revisión constante del cumplimiento del programa de trabajo en relación con el plan de acción.	Coordinador del proyecto
	Estudiar el efecto en el programa de trabajo, al realizar ajustes en el plan de acción.	Coordinador del proyecto

	Ajustar el programa de trabajo si el efecto en los cambios/ajustes del plan de acción, afectan el tiempo de trabajo y respuesta en el programa del proyecto.	Coordinador del proyecto
	Comunicar los ajustes de tiempo y acción a las partes involucradas en el proyecto y sus representantes.	Coordinador del proyecto
<b>Proyectos simultáneos que generen cambios en el proyecto de racionalización</b>	Revisión inicial de los proyectos proceso, su estado, su alcance y el objetivo final.	Coordinador del proyecto
	Constante comunicación con las partes involucradas en el proceso de inducción empresarial y su documentación.	Coordinador del proyecto
	Análisis de efectos de proyectos simultáneos en el proyecto de racionalización de inducción laboral.	Coordinador del proyecto
	Ajustes en el programa de trabajo del proyecto en cuestión, que no afecten negativamente el mismo, en caso de que un proyecto simultáneo beneficie el proceso de mejora.	Coordinador del proyecto

Fuente: Elaboración propia.

## 7.1 Propuesta de mejora del proceso actual de inducción laboral

Con base en el plan de acción definido y tomando en cuenta el objetivo de mejorar el proceso actual, de forma que las acciones sean eficaces para obtener el resultado esperado: un nuevo colaborador listo para operar/producir en la fecha estipulada, se resume el plan de mejora en un diagrama de flujo.

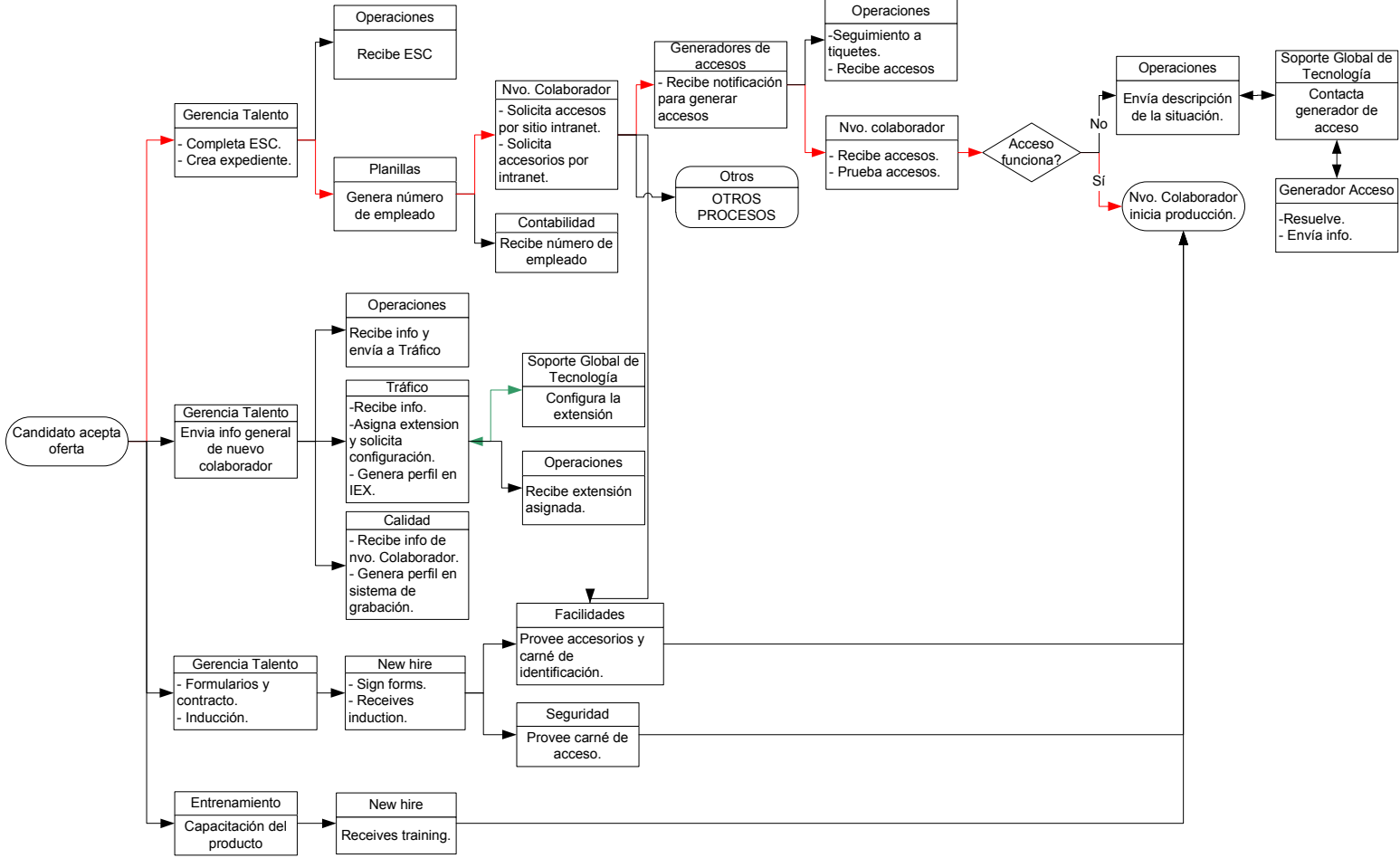
El objetivo de esta propuesta es poder graficar, de forma clara y concisa, los pasos que el proceso mejorado seguiría, junto con los resultados y sus conexiones, siendo algunas de ellas recíprocas entre los departamentos/partes involucradas.

El proceso mejorado muestra una disminución en la comunicación entre las partes, así como entre la información por comunicar, no porque la información se eliminara, sino porque algunos de las acciones se automatizan, para obtener un resultado rápido y seguro.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo.



**Ilustración 0-1 Diagrama de flujo de propuesta de mejoramiento del proceso de inducción específica, enfocado en la generación de accesos y herramientas de trabajo.**



Fuente: Elaboración propia.

Considerando que el diagrama de flujo contiene información resumida sobre el proceso al que se refiere, se describen las acciones con la idea principal de la acción por departamento conforme el proceso fluye en acciones, resultados y comunicación con las otras partes involucradas.

La descripción del diagrama de flujo del proceso mejorado que se propone se anota en la siguiente tabla.

**Tabla 7.1-1 Propuesta de mejora del proceso actual de inducción laboral.**

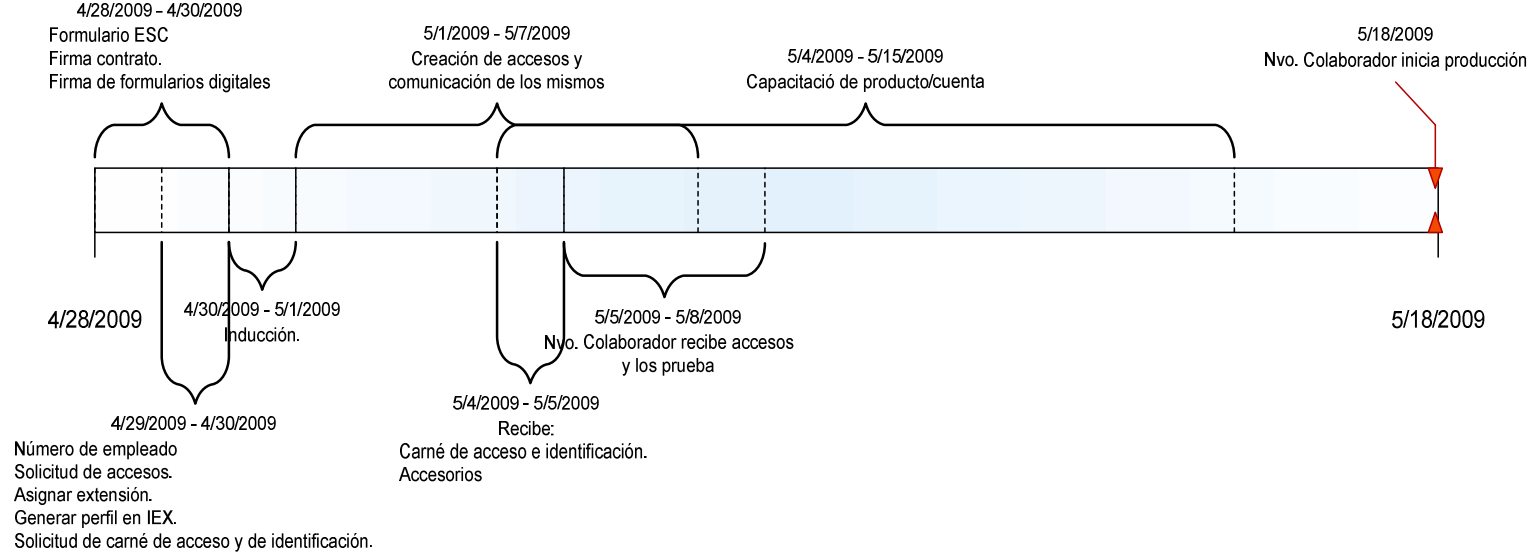
Acción #	Dpto./Persona encargada	Descripción de la acción
0	Candidato	Candidato escogido acepta la oferta de trabajo.
1	Gerencia de Talento	Completa el formulario de información general y salarial del nuevo colaborador.
2	Gerencia de Talento	Envía el formulario al Gerente de Operaciones, Recursos Humanos y Planillas.
3	Recursos Humanos	Crea el expediente del nuevo colaborador.
4	Gerente de Operaciones	Guarda el formulario en su base de datos.
5	Planillas	Ingresa los datos al sistema de planillas utilizado por la compañía.
6	Planillas	Crea el número de empleado (sistema) y lo envía al Gerente de Operaciones y Contabilidad.
7	Gerencia de Talento	Envía correo con información general (sin detalle salarial) al Gerente de Operaciones, Dpto. Calidad, Dpto. Entrenamiento, Dpto. Tráfico.
8	Sitio intranet para solicitud de accesos	Recibe automáticamente la solicitud de creación de cuenta en el dominio general y cuenta de correo interno, con el número de empleado creado en el sistema de planillas.
9	Tecnología de Información	Crea el acceso para el dominio general y cuenta de correo interno, utilizando la información y notificación generada por el sitio de intranet para solicitud de accesos.
10	Nuevo colaborador	Ingresa al sitio intranet para solicitud de accesos y solicita los sistemas necesarios para operar (con guía del Líder de Equipo o

		Entrenador). De la misma forma solicita los accesorios que necesita por el sitio intranet para tal propósito.
11	Sitio intranet para solicitud de accesos	Envía solicitud a Gerente de Operaciones para la respectiva aprobación.
12	Gerente de Operaciones	Aprueba la solicitud.
13	Generadores de accesos	Reciben una notificación por correo electrónico para crear el acceso solicitado.
14	Sitio intranet para solicitud de accesos	Envía correo electrónico al usuario y Gerente de Operaciones, con la información de acceso a los sistemas (un correo por sistema/herramienta)
15	Nuevo Colaborador	Prueba el acceso y la funcionalidad correcta.
15.1	Líder de Equipo	En caso de que el acceso no funcione correctamente, debe reportar el asunto al departamento de Soporte Técnico con detalle de la situación y el acceso.
15.2	Soporte Técnico	Crea un número de tiquete, contacta al generador del acceso y solicita asistencia. Da seguimiento.
16	Departamento de Tráfico	Crea el perfil del nuevo colaborador en IEX. Asigna la extensión, solicita la configuración y envía la información al Líder de Equipo y al Departamento de Calidad.
17	Departamento de Calidad	Recibe la información general del nuevo colaborador y la configuración de la extensión de trabajo para poder configurar el sistema de grabación de llamadas.
18	Departamento de Talento	Compila los formularios digitales, toma la foto del nuevo colaborador el día de la firma de contrato y prepara la inducción.
19	Departamento de Facilidades	Recibe formulario de solicitud de carné de identificación y lo crea.
20	Departamento de Seguridad	Recibe formulario de solicitud de acceso y lo solicita al parque empresarial. Lo entrega al Departamento de Facilidades.
21	Departamento de Entrenamiento	Prepara y da la capacitación específica del producto.
22	Nuevo colaborador	Recibe la inducción, accesos y capacitación para comenzar a operar.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso mejorado que se propone permite eficiencia en el tiempo durante la generación de accesos, así como mayor efectividad en el proceso de inducción, preparación y entrega de documentos y accesorios que el nuevo colaborador requiere para operar.

**Ilustración 0-2 Línea de tiempo del proceso mejorado de inducción específica.**



Fuente: Elaboraci6n propia.

## **7.2 Pruebas y resultados de aplicación del proceso mejorado**

Como parte del proceso de factibilidad del proyecto y en pro de finalmente enriquecerlo, con el objetivo de maximizar la eficiencia y eficacia de las partes involucradas y su satisfacción, se define una etapa de pruebas aplicando los resultados de las acciones establecidas junto con el diagrama de flujo del proceso mejorado.

Las pruebas se definieron basadas en la contratación de nuevos colaboradores, la necesidad de la operación del área en cuestión. Dichas contrataciones se manejaron tomando en cuenta el tiempo del proceso de mejora definido y presentado junto con las acciones que describen el flujo optimizado.

Tomando en cuenta que la necesidad del área operativa es muy cambiante, dependiendo de la rotación que se presente en ella a razón de factores especialmente externos (competencia en el mercado), se debe considerar que la aplicabilidad del proceso mejorado que se propone puede no cumplirse a cabalidad por razones de tiempo. Esto porque en ocasiones el área operativa requiere de contrataciones no estipuladas, pero que se deben de llevar a cabo en el menor tiempo posible.

Se realizaron 4 pruebas de aplicación del proceso mejorado en cuatro grupos de contratación diferentes, para distintos servicios del área operativa. Las cuatro pruebas contaban con un encargado de cada departamento (definido previamente) involucrado en el proceso, atento al seguimiento del diagrama de flujo propuesto al igual que la línea de tiempo.

De igual forma, la recolección de datos, comentarios y resultados de las pruebas debía ser específicamente relacionada con las acciones de cada departamento, razón por la cual dicha responsabilidad fue asignada al encargado de cada departamento involucrado.

A continuación se presenta una tabla que resume los resultados, comentarios y sugerencias obtenidos por cada departamento involucrado, en las pruebas realizadas.

**Tabla 7.2-1 Resultados, comentarios y sugerencias de las pruebas de aplicación de la racionalización del proceso.**

Departamento	Acción	Resultado	Comentario/Sugerencia
Gerencia de Talento	Completar y enviar el Formulario de Información General y Salarial del nuevo colaborador.	Se continúa con el proceso manual y actual, a razón de auditoría interna. Se envía solamente al Gerente de Operaciones, Dpto. Planillas y Recursos Humanos por la confidencialidad de la información.	Ninguno.
	Correo con información general del nuevo colaborador SIN incluir detalle salarial ofrecido.	Departamentos de Calidad, Entrenamiento, Tráfico y Gerente de Operaciones, deben obtener información sobre los nuevos colaboradores para proceder con sus acciones y actualizaciones de bases de datos.	Al ser Gerencia de Talento el primer departamento en contacto con el nuevo colaborador, la recolección de información general se le facilita, por tanto es óptimo que sea éste el que envíe el conglomerado de los datos a las personas/departamentos interesados.
Recursos Humanos	Creación del expediente del nuevo colaborador.	Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos crear el expediente del nuevo colaborador con la información obtenida desde el proceso de contratación e inducción. De igual forma se debe responsabilizar sobre su actualización.	A razón de auditoría interna y en pro de un sistema de defensa legal efectivo, los expedientes de los colaboradores de la empresa deben ser físicos y no digitales.
Planillas	Creación y comunicación del número de empleado a las partes involucradas y definidas para recibir la información.	Listas de distribución han sido actualizadas conforme se indica por parte de miembros de las partes involucradas.	No existe un encargado/responsable por parte/departamento involucrado en el proceso, designado para comunicar cambios (agregar o eliminar personas/partes) en las listas de distribución del número de empleado.

<b>Sitio intranet para solicitud de accesos</b>	Es un proceso automático iniciado por el <i>software</i> que genera el número de empleado.	El hacer que estos dos accesos iniciales sean solicitados automáticamente, asegura que la necesidad de las dos herramientas vitales sea recibida inmediatamente por su parte creadora. Dichas herramientas permiten acceso a la información general y al sistema de comunicación interno de la compañía.	Ninguno.
<b>Tecnología de Información</b>	Creación del acceso al dominio general de la compañía y cuenta de correo electrónico dentro del sistema de comunicación interno.	Con la notificación del Sitio Intranet para Solicitud de Accesos, enviada al Departamento de Tecnología y tomando en cuenta que existe un tiempo mínimo y máximo establecido para cada generador de acceso, se logra obtener una respuesta eficiente y eficaz en resolución a la solicitud.	Ninguno.
<b>Nuevo Colaborador</b>	Firma de contrato.	La fecha de firma de contrato es la fecha en que la persona inicia como colaborador de la empresa, por tanto, no se puede firmar con mucha antelación para evitar problemas en las bases de datos y en sistemas de planillas entre la fecha de firma de contrato y la fecha real en la que el nuevo colaborador inicia.	La firma de contrato se hace en el segundo día de inducción, coordinando que las fechas del formulario ESC y del contrato sean las mismas.
	Firma de formularios.	El proceso se debe realizar durante el día 01 de la inducción, para garantizar que los accesorios y permisos sean otorgados en el primer día de capacitación específica.	Las partes involucradas en la creación de permisos de acceso (físico) e identificación deben comprometerse a realizarlos en un tiempo específico, identificando el tiempo de entrega por cantidad de identificaciones/accesos. Ejemplo: entre 1 y 10 accesos/identificaciones, se entregan 24 horas después de recibido el formulario.



	Participa en la inducción laboral.	El colaborador llega a conocer con más detalle la organización, su historia y su aporte en la empresa. Se le entrega boletín informativo, el cual se nota utiliza en el transcurso de sus primeros días en entrenamiento y en producción, lo cual indica que le ayuda a orientarse mejor y fácilmente.	Agregar en el boletín un documento adjunto con la información general del producto/cuenta para el cual fue contratado. De esta forma se le orienta desde el primer día en el enfoque general de su trabajo.
	Solicita acceso a sistemas por sitio intranet.	Facilita la solicitud de creación que llega los encargados de generar los accesos y la comunicación entre el solicitante y el creador se hace por medio del Departamento de Soporte Técnico.	Se va requerir siempre, la asistencia de un Líder de Equipo para guiar a los nuevos colaboradores en la solicitud de accesos.
	Prueba de accesos otorgados.	Los accesos funcionan bien el 90% de las ocasiones. No hay necesidad de contactar al generador de acceso para que solucione problemas con los usuarios.	El 10% faltante en el funcionamiento adecuado de los accesos fue solucionado en 2 días hábiles luego de reportar el problema.
	Inicia producción.	Lo logra hacer sin problemas de acceso, con algunas consultas en procedimientos, pero se determina que las dudas son causadas por un leve sentimiento de inseguridad al iniciar el trabajo para el que fue contratado.	Ninguno.
<b>Soporte Técnico</b>	Puente de comunicación entre el usuario de un acceso y su creador.	Existe un tiempo definido para poder proveer una respuesta ante una situación reportada, relacionada con el acceso, sistema, etc.	El tiempo definido, en la mayoría de las ocasiones, es mejorado por el tiempo real de respuesta. Permite obtener una funcionalidad del acceso pronta y segura.

<b>Tráfico</b>	Asigna extensión y crea perfil en IEX.	Al ser el único departamento involucrado en la asignación de la extensión, se mantiene un mejor control en la disponibilidad.	Dentro de la lista de distribución de la información general del empleado (sin información salarial) enviada por Gerencia de Talentos, debe estar la dirección de correo general del Departamento de Tráfico, de forma que la persona de dicho departamento encargada de actualizar la información de personal del producto para el cual se está contratando, pueda recibir los datos necesarios para dicha acción.
<b>Calidad</b>	Crea el perfil en el sistema de grabación y monitoreo.	El recibir la información general del nuevo colaborador desde el inicio del proceso de contratación permite efectividad en el proceso que ellos operan.	Es necesario que el Departamento de Tráfico comparta con el Departamento de Calidad la información de la extensión asignada a cada al nuevo colaborador, para poder terminar de generar el perfil en el sistema de grabación y monitoreo.
<b>Facilidades</b>	Entrega de carné de identificación y accesorios.	Al obtener la información y firmas de los formularios previo al día 01 de capacitación específica de producto, se le pueden dar al nuevo colaborador.	Es necesario que el Departamento de Facilidades pueda definir un tiempo específico de entrega, dependiendo del volumen/cantidad de carnés y accesorios que debe entregar.
<b>Seguridad</b>	Entrega del carné de acceso al edificio.	Al obtener la información y firma del formulario previo al día 01 de capacitación específica de producto, se le pueden dar al nuevo colaborador.	Es necesario que el Departamento de Facilidades pueda definir un tiempo específico de entrega, dependiendo del volumen/cantidad de carnés y accesorios que debe entregar.

			Debe tomarse en cuenta que la entrega de dicho carné de acceso depende de una tercera persona/compañía, puesto que es la administración del edificio la encargada de otorgar dicho carné de acceso programado de forma correcta.
<b>Entrenamiento</b>	Otorga capacitación específica en el producto para el cual se contrató al nuevo colaborador.	El poder realizar la capacitación completa dentro de su tiempo definido, sin interrupciones, facilita la enseñanza de los conocimientos que se requieren para la operación.	Ninguno.

Fuente: Elaboración propia.

Basándose en los resultados, comentarios y sugerencias obtenidos por los participantes de las pruebas (representantes de los departamentos involucrados en el proceso), se definieron las siguientes acciones:

- Los departamentos que comunican información del nuevo colaborador deben designar una/dos personas encargadas de realizar la actualización de las listas de distribución.
- Definir una guía o proceso de los pasos por seguir cuando una persona requiere agregarse a una lista de distribución específica, tomando en cuenta que debe existir autorización de una o más personas para poder llevar a cabo la acción.
- La firma del contrato se debe realizar por separado, en el primer día de inducción. De esta forma se garantiza que se pueda iniciar el proceso de identificación del nuevo colaborador, sin retrasos.
- La solicitud de carné de acceso al edificio se realizará por medio del mismo sitio intranet para solicitud de accesos. La notificación le llegará al departamento encargado de crearlo.

- La solicitud de accesorios deberá ser realizada por medio de un sitio web que enlista las opciones que debe escoger el solicitante. Dicha solicitud debe ser aprobada por el encargado del presupuesto por departamento/producto. Esto permite:
  - Eliminar formularios de solicitud de accesos.
  - Llevar un control de inventario más eficiente y automático de los accesorios que se entregan y/o compran.
  - Conocer la frecuencia de solicitudes por accesorio y por solicitante.
- Cada producto debe generar un resumen de 1/3 de página tamaño carta, con el resumen y explicación breve en una cara y los nombres de los líderes correspondientes.
- Con intención de reducir las acciones duplicadas, la Gerencia de Talento no enviará la información general del nuevo colaborador al Departamento de Calidad. Será el Departamento de Tráfico quien copie al Departamento de Calidad en su respuesta a Operaciones con el número de extensión asignado para el nuevo colaborador.
- Definición de tiempo de respuesta por volumen de entrada de solicitudes, en el Departamento de Facilidades.

Las acciones enlistadas anteriormente fueron definidas y agregadas al proyecto, cada representante de departamento involucrado en el proyecto se encargó de generar la acción necesaria y su documentación.

Los resultados fueron analizados nuevamente tomando como prueba el ingreso de 15 personas a uno de los productos a los que la empresa ofrece servicio.

### 7.3 Compatibilidad y aplicabilidad

Una vez conocidos los resultados generados de las pruebas realizadas en cuanto a la implementación del proceso de inducción mejorado, es necesario destacar su compatibilidad con las necesidades de la compañía y la voz del cliente.

Se había definido como Voz del Cliente el nuevo colaborador y su necesidad, consciente o inconsciente, de identificarse con la compañía para la cual va a colaborar, desde el inicio de su relación con ella, con el propósito de obtener una relación de beneficio mutuo.

La compañía requiere personal que esté dispuesto a tolerar las condiciones que el puesto exige así como cumplir con las responsabilidades que conlleva, a cambio de una remuneración salarial competitiva y los beneficios empresariales que se ofrecen.

Considerando la necesidad e importancia para el nuevo colaborador y para la compañía de contar con un proceso de identificación oportuno y efectivo entre las partes, se considera compatible la propuesta del proceso de inducción laboral, por los siguientes motivos:

- Las acciones iniciales de la empresa en cuanto a la firma de contrato y generación de carné de identificación y acceso aseguran al nuevo colaborador su obtención del puesto/oferta en la empresa.
- El nuevo colaborador obtiene información que puede acoger para identificarse con la compañía (visión, misión, valores, estrategias, historia, puesto en el mercado, entre otros aspectos) de forma previa a recibir capacitación específica del producto/departamento para el cual fue contratado.
- Automatización y computarización de procesos que se hacían manualmente, lo cual permite:
  - Reducido tiempo de respuesta de solicitudes.
  - Inventario de solicitudes y accesos.

- Comunicación digital entre las partes involucradas.
- Disminución del error humano en la generación de solicitudes. Se reduce debido a que el sistema reconoce cuando existe un error en la solicitud o falta información.
- Las capacitaciones planeadas con base en los análisis de necesidad de atención *versus* capacidad permiten organizar con antelación el proceso de reclutamiento, para poder terminarlo en las fechas/días esperados y proceder con la solicitud de accesos, accesorios e inducción, oportuna y eficazmente.
- Eliminación de acciones duplicadas y generación de un canal/proceso de comunicación más directo en cuanto a quién solicitó la información y quién la envía.
- Asignación de responsabilidades por departamento y/o parte involucrada en el proceso, definiendo la importancia de su ejecución y del cumplimiento de los acuerdos establecidos.
- Documentación del proceso, que permite que los pasos/acciones de cada parte involucrada no dependan de una/s persona/s que conocen el proceso, sino que se pueden asignar a diferentes personas, dándoles las indicaciones previamente documentadas.
- Estandarización del proceso, al definir por escrito las acciones esperadas de cada parte. Esto genera una actitud de compromiso de cada una, para cumplir con su parte/acción/aporte y así beneficiarse por igual del resultado final.
- Mayor seguridad para la compañía, en dos aspectos:
  - Se está identificando al nuevo colaborador desde su primer día de inducción y obtiene las identificaciones necesarias en el primer día de capacitación del producto/departamento.
  - Se le están dando los accesos a los sistemas, en tiempo y forma, evitando que se compartan entre antiguos colaboradores y nuevos colaboradores. De este modo se evita la posibilidad de errores y fraude por parte de los colaboradores.

- Fortalecimiento de la cultura organizacional, en cuanto a que el nuevo colaborador tiene oportunidad de identificarse con la empresa de forma temprana.

Considerando las ventajas anteriores, determinadas por los comentarios de las partes involucradas, así como de los resultados de las pruebas realizadas, se puede considerar como positiva la aplicabilidad del proceso mejorado.

Se identificaron áreas o acciones que se agregaron al plan de trabajo, así como a la racionalización del proceso, las cuales aumentan la efectividad del a propuesta.

Las pruebas se realizaron con grupos reales de nuevos colaboradores, contratados para el área operativa y los resultados generados fueron positivos en cuanto a que se aplicaron las acciones del proceso mejorado sin efectos negativos para ellos ni para la empresa.

La aplicabilidad del proceso es positiva, por cuanto las pruebas se realizaron en un escenario real, con grupos de capacitación reales y siguiendo de forma ordenada las acciones de la propuesta expuesta.

Se considera el proceso como un sistema viable para la inducción laboral, en cuanto a la generación de accesos y herramientas de nuevos colaboradores del área de operaciones.

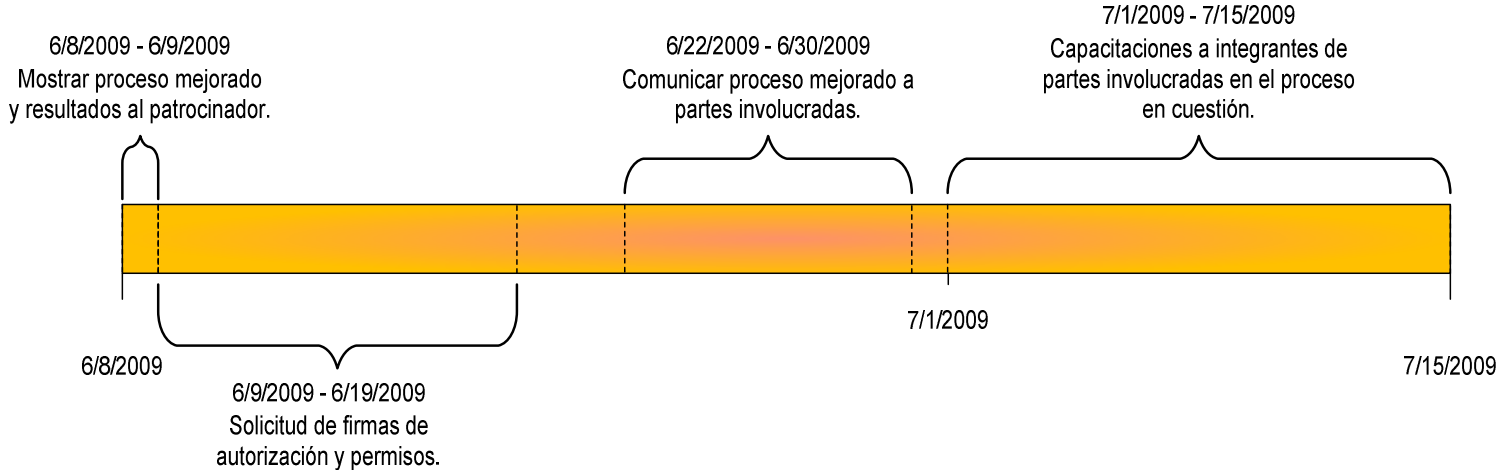
## **COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PROCESO MEJORADO DE INDUCCIÓN LABORAL Y LA GENERACIÓN DE ACCESOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

Considerando que el proceso propuesto es factible, a razón de los resultados obtenidos en la sesión de pruebas, es necesario continuar con el proceso de aprobación, comunicación y capacitación, de forma tal que todas las personas que laboran para las partes/departamentos involucrados conozcan la reingeniería que se realizó del proceso en cuestión.

El proceso de aprobación, comunicación y capacitación se organizó de la siguiente forma:



**Ilustración 0-1 Aprobación, comunicación y capacitación del proceso mejorado de inducción específica.**



Fuente: Elaboración propia.

## 8.1 Etapa de aprobación e institucionalización

Durante el transcurso de esta etapa se informó al patrocinador de los detalles del proyecto en general. Vale mencionar que se mantuvo constante comunicación con el patrocinador en cuanto al estado y cumplimiento del Programa de Trabajo y Plan de Acción del proyecto.

Se otorgó detalle sobre el proceso actual, tanto las partes que se involucraban en él, como las acciones que cada parte realiza para obtener el resultado final (nuevo colaborador en producción). Esto debido a que no se conocía el proceso actual con dicho detalle.

Posteriormente se hizo conocer la duración del proceso actual en contraste con los resultados obtenidos. Algunos fueron:

- Algunos accesos se otorgaban días después de que el nuevo colaborador ya estaba en producción.
- Carnés de identificación se entregaban hasta una semana después de que el nuevo colaborador había sido incluido en la planilla.
- Duplicidad de acciones e información.
- Revisiones manuales de información.
- Folleto de formularios por firmar por parte del nuevo colaborador.
- Información otorgada en la inducción.
- Línea de tiempo del proceso actual.

Una vez conocidos los efectos negativos del proceso actual, en cuanto a su eficacia, se presentó la racionalización del proceso, detallando la eficiencia esperada y la comunicación entre las partes. De igual forma se mostró la automatización de partes/acciones dentro de la propuesta de mejora, con el objetivo de reducir el error humano, a razón de obtener resultados eficientes.

Anexado a la presentación de la propuesta, se informó sobre el plan de acción que se propuso y los resultados obtenidos en él, mencionando de igual forma los riesgos que se proyectaron y los ajustes realizados a razón de las pruebas en las que se sometió la reingeniería del proceso.

Durante la presentación, se hizo conocer los tiempos de respuesta y acción del proceso actual y se comparó con los tiempos de respuesta y acción de la propuesta. Se confirmaron los resultados basados en las pruebas.

Luego de exponer todos los puntos mencionados anteriormente, se solicitó la aprobación del patrocinador para poder documentar y comunicar formalmente el proceso mejorado que se propuso y probó.

El patrocinador del proyecto realizó la aprobación y comunicó por escrito el resultado al Gerente de Proyectos, a la Coordinadora del proyecto y partes involucradas del proceso. El comunicado informó la consideración de las ventajas obtenidas por el proceso mejorado en cuanto a:

- Seguridad en el uso de accesos a sistemas.
- Inducción temprana para el nuevo colaborador, promoviendo su integración.
- Efectividad en el proceso.
- Comunicación clara y oportuna entre las partes.

Posterior a la aprobación y permisos por parte del patrocinador, se procedió a documentar el procedimiento del reingeniería por parte/departamento involucrado. La documentación se realizó en forma estandarizada, utilizando un machote para que cada parte identificara:

1. Intención del documento.
2. Alcance del procedimiento por documentar.
3. Definiciones de acrónimos o términos no populares en la empresa.
4. Descripción del procedimiento por seguir.

- a. Necesidades de información o acciones previas a la intervención de la parte que genera el documento.
  - b. Detalle de los pasos por seguir por parte de la persona encargada de la acción generadora dentro del proceso de inducción.
  - c. Resultados obtenidos de la intervención de la parte que documenta su procedimiento.
5. Diagramas sobre el flujo de acciones y procedimiento.
  6. Documentos relacionados.
  7. Firma de creador del documento, responsable de revisión del documento y responsable de la aprobación.

Para cada parte involucrada en el proceso de inducción específica se le solicitó la documentación para poder compartir la información y así asegurarse de que en un futuro, las personas que se vean involucradas en el proceso puedan acudir a un escrito con detalles de las acciones esperadas y necesarias.

Posterior a la institucionalización del proceso mejorado, se pasó a la etapa y proceso de comunicación requerido.

## **8.2 Etapa de comunicación**

La etapa de comunicación del proceso mejorado se realizó tomando como guía el siguiente orden de temas:

1. Presentación diagrama de flujo del proceso actual.
2. Línea de tiempo del proceso actual.
3. Presentación diagrama de flujo del proceso mejorado.
4. Línea de tiempo del proceso mejorado.

5. Ventajas del proceso mejorado.
6. Información sobre las pruebas realizadas.
7. Resultados de las pruebas.
8. Comunicación sobre la aprobación.
9. Determinación de fecha de inicio del proceso mejorado.

Los puntos anteriores informan sobre los detalles del proceso actual, de forma tal que las partes interesadas puedan conocer en detalle el proceso en su totalidad.

La etapa de comunicación se realizó hacia los siguientes grupos, partes interesadas e involucradas del proceso:

1. Gerentes de departamentos involucrados en el proceso.
2. Integrantes del Departamento de Gerencia de Talento, Recursos Humanos y Planillas.
3. Integrantes del Departamento de Entrenamiento, Tráfico y Calidad.
4. Integrantes del Departamento de Tecnología de Información y Soporte Técnico.
5. Líderes de equipo de los productos del área de operaciones.

Considerando que tanto las partes involucradas en el proceso como los integrantes de los productos del área de operaciones reciben la información sobre el proceso mejorado por aplicar y los resultados obtenidos de las pruebas realizadas, se consideró completada la primera fase de la etapa.

Posteriormente se procedió a confirmar la información otorgada a las partes mencionadas anteriormente, por medio de la divulgación del documento con el proceso mejorado, donde se estandarizan las partes/acciones generales que se deben realizar con cualquier grupo de nuevos colaboradores que ingresan a la compañía.

El documento detalla, paso por paso, las acciones que deben seguirse de forma secuencial y ordenada para brindarle al nuevo colaborador la inducción y herramientas necesarias para poder operar.

Se aclara dentro del proceso mejorado que la fase de Capacitación del Producto varía en cuanto a la duración a razón de la dificultad del producto en el que se aplique el proceso; sin embargo, las demás fases deben completarse en el mismo período de tiempo, sin importar la extensión de la capacitación.

### **8.3 Etapa de capacitación**

La etapa de capacitación se realizó abarcando los departamentos y partes involucradas en el proceso. Se hizo tomando grupos de nuevos colaboradores que ingresaron a la compañía una vez aprobado y comunicado el proceso mejorado.

Durante la etapa de capacitación, cada uno de los participantes en el transcurso del proyecto y representantes de las diferentes partes involucradas capacitaron a sus colegas en el proceso mejorado.

Las partes involucradas y sus representantes en el transcurso del proyecto generaron un reporte de las personas (colegas) a los cuales se les dio la capacitación. El reporte fue presentado a la Coordinadora del proyecto.

Una vez confirmada la capacitación de todas las personas integrantes de los departamentos involucrados, se comunicaron las fechas en las cuales se hacía efectivo el proceso y cuando las personas capacitadas debían participar, bajo la tutela de los representantes en el proyecto de las partes/departamentos.

## CONCLUSIONES

El proyecto de racionalización del proceso de inducción laboral y la generación de accesos y herramientas de trabajo, destaca la relevancia que existe en la preparación e introducción de un nuevo colaborador en una compañía.

El mercado de atención al consumidor vía teléfono exige eficiencia y eficacia en sus acciones, así como constante mejoramiento de sus procesos y acciones, con el objetivo enfocarse en la mejora y efectividad de sistemas y herramientas que faciliten la producción.

El proyecto presentado mostró una recreación y reconfiguración de las actividades del proceso de inducción laboral y la generación de accesos y herramientas, lo cual implicó volver a crear y configurar de manera radical los sistemas de la compañía para efectos lograr incrementar la eficiencia del proceso, ofreciendo rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad. Esto se resume en la obtención de ventajas competitivas.

La verificación de actividades y acciones del proceso de inducción específica permitió identificar las deficiencias y determinar las actividades necesarias para exceder las exigencias de los clientes (nuevos colaboradores).

El desarrollo del proyecto permitió identificar y dar a conocer:

- Detalle del proceso, en cuanto a departamentos y partes involucradas en él.
- Tiempos de acción de cada departamento y parte involucrada.
- Duplicación de acciones que contrarrestaban la capacidad de respuesta y la rapidez.
- Participación de los departamentos en todo el proceso, involucrando sus aportes y considerando el efecto producido entre las partes.

- Reducción de complejidad del proceso, permitiendo un curso fluido de las acciones.

Se concluye el alcance del objetivo de la racionalización, resultando en un proceso de inducción específica enfocado en generación de accesos y herramientas, eficaz y oportuno para que el nuevo colaborador pueda iniciar operaciones.

En dicho proceso, el nuevo colaborador puede percibir la bienvenida a la compañía desde la firma del contrato, con una posibilidad de identificación dentro de la empresa y de culturalización con la organización, lo que produce ventajas para el desarrollo de su trabajo, satisfacción personal e identificación y comodidad con la empresa. .

Los resultados del proceso mejorado que se mostraron en el transcurso de la aplicación, tanto en la etapa de pruebas como en la etapa de producción, confirman la mejora del proceso inicial, determinado especialmente por la fluidez en las acciones.

El rendimiento empresarial otorgado por la aplicación de la reingeniería realizada visualiza la estructura del negocio en un nivel de mejora, donde se emplean la sistematización de actividades y la simplificación de los recursos utilizados e integrados en el proceso.

Finalmente, se determina el éxito del proyecto, confirmado por su aprobación y la aplicación actual en la compañía.

Se debe considerar y reforzar que el proyecto estaba enfocado en el área de operaciones, siendo esta la de mayor volumen de personal, con un aproximado de 400 personas. Sin embargo, su aplicabilidad para las otras áreas, a razón de abarcar todos los productos que se desarrollan en la empresa, depende de ajustar el programa de capacitación específica en el producto.



El proceso mejorado, al integrar la acción primaria del proceso de inducción hasta el momento de producción del nuevo colaborador, permite que los ajustes para adaptar el detalle del producto, sean solamente en cuanto a tipos de sistemas a los cuales el nuevo colaborador necesita acceso.

El proyecto de racionalización (mejora) del proceso de inducción laboral y la generación de accesos y herramientas de trabajo del primer nivel operativo, finalizó con mejoras rápidas en la calidad de servicios, tiempos de reacción y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### **Citadas**

Bandini, Roni (2007). Qué es la inducción laboral en Recursos Humanos? Disponible en: <http://www.bandini.com.ar/blog/?p=307>

Chumacero, Juan y Quinteros, Roxana (2007). Business Process Reengineering. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional del Centro de Perú.

Dr. Cornado, Harold (2008). Ciclo de Vida de un proyecto, Parte I. Nota técnica. Universidad Estatal a Distancia.

Dra. Orlich, Jessie (2007). Planificación Estratégica. Nota técnica. Universidad para la Cooperación Internacional.

Hernández, Roberto; Fernández-Collado, Carlos y Baptista, Pilar. (2008). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Segunda edición. México.

Jofre, Roxana (2008). Programa de Inducción: Para qué sirve? Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/inducccion.htm>.

Naranjo, Bernardo (2007). Consideraciones básicas para un proceso de inducción a una empresa. Visión desde una gerencia. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>

Real Academia Española. Definición de Proceso. (2009, Septiembre). Disponible en: <http://definicion.de/procesos/>

Rodríguez, Fátima y Hernández, Alicia (2008). La racionalización de los procesos como base para la administración de los documentos de una organización. (Revista electrónica) 11 (1). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2721861>

### **Consultada**

Fontaine R., Ernesto. (1999). Evaluación Social de Proyectos. Editorial Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. Doceava edición. México.

Hammer, Michael y James, Champy. (1994). Reingeniería. Editorial Norma.

Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Educación. Décima edición. México.

Rosales Posas, Ramón. (2007). La formulación y evaluación de proyectos con énfasis en el sector agrícola. 1<sup>era</sup> reimp. de la 1<sup>era</sup> edición. San José, Costa Rica.

Sapag Chaín, Nassir. (2007). Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. Editorial Pearson Educación. México.