

Universidad Iberoamericana

UNIBE



Paola Del Carmen Espinal Espinal

23-0898

Proyecto Final

**Diseñar un proceso de inducción orientado a la experiencia del
usuario para Empresa del Sector Industrial caso Cervecería Nacional
Dominicana periodo 2023-2024**

Profesor: Fructo Almonte

Maestría de Dirección de Recursos Humanos y Gestión de Talento

Dado en el Distrito Nacional a los 26 días del mes de marzo del 2024.

Índice

Introducción	4
Tema:.....	4
Objetivo General:.....	4
Objetivos Específicos:.....	4
Enfoque y Alcance:	5
Justificación:	5
Antecedentes.....	7
Marco Teórico.....	8
Inducción.....	8
¿Quiénes deben participar en proceso de inducción?.....	10
Pre – Inducción.....	12
La psicología de la inducción.....	12
Camino de formación	14
Camino de conexión.....	18
Redes de la Organización.....	19
Colaboración.....	22
Camino de desenvolvimiento.....	24
El desarrollo es sobre el dominio.....	25
Las expectativas deben ser claras	26
Competencias.....	26

Desempeño	28
Seguimiento del desempeño.....	31
Promover la retroalimentación del desempeño.....	31
El Pensamiento del diseño.....	31
Modelo de diseño de doble diamante.....	32
Diseño de proceso centrado en el humano.....	33
Leyes del UX	35
Cervecería Nacional Dominicana	36
Plan de Inducción Fundamento - Integración - Excelencia (FIE)	38
Tópicos	43
Mecanismos de seguimiento e indicadores.....	50
Herramientas	50
Retroalimentación.....	51
Referencias.....	53
Anexos.....	56
Encuesta de Satisfacción de Nuevo Ingreso.....	56

Introducción

Tema:

Diseñar un proceso de inducción orientado a la experiencia del usuario para Empresa del Sector Industrial caso Cervecería Nacional Dominicana periodo 2023-2024

Objetivo General:

Diseñar un proceso de inducción orientado a la experiencia del usuario, que les permita tener una inducción integral a la empresa y cuenten con todas las herramientas necesarias para la realización de su rol.

Objetivos Específicos:

- 4.1. Establecer un proceso claro de inducción orientado a la experiencia del usuario.
- 4.2. Indicar los tópicos necesarios para la ejecución del proceso de inducción.
- 4.3. Elaborar indicadores y mecanismos de seguimiento para evaluar el proceso de inducción orientado a la experiencia del usuario y como este impacta en el negocio.
- 4.4. Identificar las herramientas necesarias para un proceso de inducción orientado a la experiencia del usuario.
- 4.5. Construir un sistema de retroalimentación efectivo del empleado ante el proceso de inducción orientado a la experiencia del usuario.

Enfoque y Alcance:

Este proyecto tiene como enfoque diseñar un proceso de inducción orientado a la experiencia del empleado buscando llenar las debilidades del proceso actual. Se busca que la cultura de la empresa se pueda identificar desde el primer momento en el que el empleado ingresa a la empresa y este sea un momento memorable para el mismo.

El alcance del proyecto es analizar la experiencia de todos los nuevos empleados de Cervecería Nacional Dominicana que hayan ingresado a la misma en el año 2023 y con estos datos diseñar el nuevo proceso para que sea aplicado en los nuevos ingresos del segundo semestre del 2024.

Justificación:

Chiavenato (2020), define la inducción como obtener que los trabajadores se adapten y familiaricen de la mejor manera con las diversas actividades realizadas por la empresa, lograr la colocación eficaz en sus roles y exponerles su rol dentro de la organización. De igual forma sirve para otorgar al empleado información amplia sobre su rol para aumentar su nivel de pertenencia con la empresa.

La experiencia del usuario puede ser definida como los sentimientos del usuario sobre cierto producto, sistema u objeto durante o después de su interacción con él. En esta ocasión estaríamos llamando a la inducción del colaborador el producto analizado a través de la metodología de la experiencia del usuario.

Actualmente Cervecería Nacional Dominicana cuenta con un programa de inducción laboral, el cual actualmente percibe un Net Promoter Score de 7 puntos y por

esto queremos entender más a fondo cual sería el diseño ideal de este programa para la aceptación y adherencia.

Antecedentes

Actualmente en Cervecería Nacional Dominicana se cuenta con un proceso de inducción general para todos los colaboradores que consiste en lo siguiente:

1. Día 1: Se le da la bienvenida oficial a la empresa a los colaboradores y se le exponen los siguientes temas: Historia, Estructura, Marcas, Seguridad Laboral y Física, Cultura, Remuneración, Beneficios, Ética y Cumplimiento, Control Interno, Herramientas, Seguro Medico y AFP.
2. Día 2: Se realiza una ruta de ventas, en este día el nuevo ingreso acompaña a un vendedor durante todo su día de ruta a ventas, desde la reunión matinal hasta la reunión de cierre de ruta al final del día.
3. Día 3: Se realiza una visita guiada a la planta donde los colaboradores conocen todo el proceso de la producción de cerveza hasta una degustación con el maestro cervecero.

Luego de finalizado esta fase cada colaborador en su cuarto día va a su área asignada de trabajo, la mayoría de las áreas especialmente las administrativas no cuentan con un modelo para la inducción de los colaboradores a sus funciones. Las áreas operativas como ventas, logística y planta son las únicas que cuentan con estos procesos establecidos debido a sus programas de optimización de procesos.

Marco Teórico

Inducción

Es el proceso mediante el cual se facilita la integración del empleado a la organización y un proceso personal que crea una dirección y alinea expectativas. (Harpelund, 2019) La inducción no es mas que el tiempo en el que el empleado se sumerge en la cultura, procesos, políticas y roles dentro de la empresa.

En algunas ocasiones es confundido con la orientación, esta es parte de la inducción y la definiremos a continuación. La orientación es un subproceso de la inducción donde el empleado participa en una serie de actividades que su principal foco es obtener información de la organización. (Harpelund, 2019)

La inducción puede ser dividida en dos partes:

Inducción General u orientación:

La inducción general es donde se habla de la cultura, estructura organizacional, historia, políticas, entre otros. Estas pueden ser sesiones especializadas de entrenamientos para todos los empleados donde la información sea de uso común para toda la empresa. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

Normalmente se realizan de manera presencial en salones tipo aula de escuela donde un empleado de alto nivel jerárquico de la empresa realiza la bienvenida oficial a los nuevos colaboradores (Puede ser del área de recursos humanos como de la dirección general) y luego es seguido por un grupo de presentaciones de personas de distintas áreas con toda la información general que debe tener el empleado al momento de ingresar a la empresa. Este proceso puede tener una duración de varias horas como

de varios días y esta en tendencia que sean realizados de manera virtual cada vez más.

Durante este paso es crucial lograr una conexión del empleado con la empresa, que se le transmita la cultura de esta y puedan construir una relación con la organización, una forma de asegurar el éxito en la empresa del nuevo empleado es que este entienda su cultura, con esto el empleado será percibido y recompensado de la manera correcta. Los empleados representan la empresa estando dentro o fuera de esta por lo que también es de suma importancia que conozcan a la empresa. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

Inducción Rol – Especifica:

La inducción de rol – especifica es una inducción única para cada posición de la empresa. En esta parte de la inducción encontraremos componentes como conocimiento, habilidades, herramientas y comportamientos orientados al rol que este nuevo empleado realizara en la empresa y se busca que se logre un nivel de adaptación y desempeño eficiente en el menor tiempo posible. (Davila & Pina-Ramirez, 2018)

Como podemos ver ambas partes de la inducción son esenciales para el desarrollo del colaborador durante su vida laboral en la empresa. Es necesario que estas se realicen de la manera correcta ya que son las que harán que tanto el compromiso como la productividad del empleado sean optimas en la menor cantidad de tiempo posible. Una de las recomendaciones hechas por Davila & Pina-Ramirez (2018) es que se dedique el 30% del tiempo de la inducción a la inducción general u orientación del empleado y el 70% del tiempo restante a la inducción rol especifica.

Algunos de los métodos utilizados para estas inducciones pueden ser una o una combinación de varios métodos. Estos pueden ser: entrenamientos tradicionales en aulas, entrenamientos practicas en el rol, cursos en línea, observación, simulaciones, conferencias, programas de inmersión como también mentorías y coaching.

La asignación de un compañero o Mentor durante el proceso de inducción es un método ampliamente utilizado en la actualidad y ayuda al nuevo ingreso a entender esa cultura y forma de interactuar de la empresa que, aunque no este escrita o definida sigue un patrón establecido por el grupo.

Al momento de definir los campos y la duración del programa de inducción que usara la empresa se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Industria de la empresa
2. Cultura de la empresa
3. Relación con reportes o gestor
4. Procedencia del empleado
5. Experiencia del empleado
6. Complejidad del rol
7. Múltiples participantes

¿Quiénes deben participar en proceso de inducción?

Los procesos de inducción facilitan la transición de roles para quienes estes pasando a un nuevo nivel en su vida laboral. En primera instancia se cree que estos procesos solo deben ser para nuevos empleados. Sin embargo, cuando tenemos cambios de roles o se asumen nuevas responsabilidades es importante contar con un

proceso de inducción para asegurar que el empleado cuente con todas las herramientas necesarias para ejecutar sus nuevas responsabilidades.

Nuevos empleados: Anteriormente se exponía sobre las características que se deben tomar en cuenta para el diseño de los programas de inducción, los nuevos ingresos pueden venir de diferentes procedencias y estas deben ser tomadas en cuenta para sus programas, al igual en caso de colaboradores internacionales que no conozcan la costumbres o la cultura local.

En la actualidad nos damos cuenta de que las promocionales lateral se vuelven cada vez más populares en comparación con las horizontales, esto significa que los colaboradores están logrando completar o adquirir mas competencias antes de pasar a un siguiente nivel.

Empleados nuevos en el rol: Dependiendo del tipo de movimiento que tuvo el colaborador se debe ajustar su inducción al puesto. Tomando en cuenta que estos participarían en las inducciones enfocadas en su rol en todos los tipos de movimientos (Laterales, horizontales y demociones). Las orientaciones o inducciones generales son recomendadas para empleados que cambien de país, empresa o localidad.

Nuevas líneas de carrera: Existen situaciones donde un empleado cambia de función a una totalmente diferente a lo que realizaba antes. Aunque el empleado ya tenga una trayectoria en la empresa debe ser considerado una inducción especial al área, ver desde fuera un equipo no significa que el empleado conozco al detalle la rutina y los procesos que su nueva área lleva a cabo por lo que es esencial que estos colaboradores tomen estas inducciones y así asegurar el éxito en su nuevo rol.

Pre – Inducción

La pre-inducción comprende todos los procesos realizados con el nuevo ingreso desde el momento en que firma el contrato de trabajo hasta que llega al primer día a la organización.

Beneficios

Según Davila & Pina-Ramirez (2018) los beneficios para el negocio son los siguientes:

1. Menores tasas de rotación
2. Ahorros en reclutamiento, selección y entrenamientos
3. Reducción de ausentismo
4. Menores costo de pagos de horas extras
5. Ventaja competitiva sobre otras empresas ante los mejores talentos
6. Se facilita la adquisición de los mejores talentos
7. Mayores niveles de colaboración y comunicación
8. Aumento de productividad en menor cantidad de tiempo
9. Fortalecimiento de marca corporativa
10. Aumento del engagement

La psicología de la inducción

La emoción puede ser definida como un conjunto de respuestas orquestradas a un evento significativo consistido de respuestas cognitivas, motivacionales, somatoviscerales, expresivas y experimentales o sentimentales (Eder & Rothermund, 2013).

El proceso de inducción de un empleado va muy relacionado a sus emociones, estas son clave para lograr que este nuevo ingreso pasé de un estado de “yo empecé” a un “yo pertenezco”. Completar el proceso de inducción de un empleado es lograr ese sentimiento de pertenencia a la empresa. Es esencial crear los programas de inducción alrededor de este sentimiento de pertenencia. (Harpelund, 2019)

Harpelund (2019) propone tres caminos relacionados a las emociones que siente el nuevo ingreso al momento de su inducción. Estos tres caminos ayudan a que el nuevo ingreso supere los retos que se encontrara en su proceso de adaptación a una nueva empresa o un nuevo rol dentro de la misma. A continuación, definiremos brevemente cada uno:

El primer camino es el **camino de formación** el cual se basa en un proceso de formación cultura y un proceso de moldear el comportamiento del nuevo ingreso en las reglas y procedimientos de la empresa.

El **camino de conexión** es el proceso de relacionamiento con los demás colaboradores dentro y fuera del ambiente laboral. Y el tercer es el **camino del desarrollo** donde el nuevo ingreso debe encontrar maneras de utilizar sus habilidades y entregar valor a la organización.

Estos tres caminos forman el modelo básico de inducción de Harpelund (2019) y se inspiran en los mecanismos psicológicos de la motivación. Es necesario que estos tres caminos se transiten al mismo tiempo y puede que traiga un poco de contradicción en el proceso.

Daniel Pink plantea una teoría sobre esto donde señala que la ruta para el alto desempeño y la satisfacción en el mundo moderno va de la mano de las necesidades fundamentales de los humanos:

1. Contribuir al mundo en el que vivimos.
2. Dirigir nuestras propias vidas.
3. Aprender y ser mejores.

Las organizaciones ayudan a que las personas puedan lograr estos tres objetivos, por lo que es necesario tomarlos en cuenta en todos los procesos de recursos humanos que la empresa desarrolle y los tomaremos en cuenta para este diseño de proceso de inducción.

Camino de formación

Harpelund (2019): “Cuando contratamos e inducimos empleados también los moldeamos, el ambiente laboral tiene el poder de cambiar su comportamiento, la organización tiene el poder de alterar su entendimiento del mundo, los valores y si mismos. Los líderes tienen el poder de hacer a la gente florecer o fallecer. Existen fuertes fuerzas en el campo de la inducción.”

Como menciona Harpelund como una organización puede moldear y transformar a un empleado, un empleado puede transformar a los demás o a la misma organización. El poder que tiene el proceso de inducción no debe ser ignorado y debe ser utilizado a favor de la empresa para que este logre sus objetivos planteados en la planificación estratégica.

En el camino de formación Harpelund (2019) menciona dos aspectos cruciales para que este sea alcanzado, estos son la cultura y las reglas. Lo desarrollaremos a continuación:

Cultura: Hablar de cultura es complicado. Esta es complicada porque es invisible, inconsciente y contradictoria. Edgar Schein (2010) en su modelo de cultura organizacional habla de tres capas. Estas tres capas son como un iceberg, la primera que se llama los artefactos es la única que se puede ver en la superficie, la segunda y la tercera son los valores y las asunciones básicas y se encuentran bajo el agua. A un nuevo ingreso le toma tiempo conocer todo lo que se encuentra bajo el agua por eso el proceso de inducción debe incluir estas ambigüedades.

Como mencionábamos en la teoría de la motivación de Pink debemos dejarle saber al empleado por qué está ahí. Esto se le debe dejar saber antes de que este se ponga a hacer suposiciones o a crear opiniones al respecto. Iniciar la inducción con un “por qué”, este puede ser considerado más motivacional si está atado a una fuerte y emocional historia. Debe ser una historia con significado que conecte con el empleado y cree un sentimiento de pertenencia.

Al hablar de cultura se deben incluir la historia de la empresa contada de una manera atractiva para este nuevo colaborador, tan atractiva que este quiera formar parte del futuro que vendrá. Viendo hacia el futuro también es importante hablar de la estrategia de la empresa hacia el futuro y esa estrategia viene de dos niveles jerárquicos por encima del nuevo ingreso lo hace mas efectivo y simple. El presente puede ser utilizado para entender la realidad actual de la empresa y conectar mejor con el pasado y el futuro.

¡Efecto WOW! La inducción debe ser memorable y debe tener un efecto sorpresa en el colaborador. El colaborador debe sentirse bienvenido, que conozca quien lo acompañara en el proceso, donde se estará ubicando y que sus herramientas de trabajo estén listas. Otro recurso valioso es la presentación de las personas del alto liderazgo en la organización, esto le puede representar al nuevo empleado como que es considerado una prioridad.

Como se hablaba anteriormente, es crucial descifrar para los nuevos ingresos los estándares informales algunos de estos pueden ser:

- Duración de reuniones
- Forma de vestir
- Formas de contacto y comunicación
- Estándares de desempeño
- Presentación de informes y reuniones
- Uso de salones
- Espacios de trabajo
- Formas de trabajo (Remoto o presencial)
- Permisos
- Entre otros

Otro aspecto importante sobre estas reglas no escritas es que el gestor del nuevo ingreso las conozca y así pueda transmitir sus conocimientos y experiencias. El gestor cuenta con un rol esencial en el proceso de inducción por lo que un gestor conocedor de estas reglas no escritas facilitara la creación del sentimiento de pertenencia del nuevo ingreso. Otra forma de transmitir estas reglas es por la asignación de un Buddie o Mentor del proceso de inducción para que acompañe al nuevo ingreso durante todo el proceso.

Reglas: La segunda parte del camino de formación son las reglas, un conjunto de flujos, procesos, sistemas y lineamientos que todos los empleados deben de cumplir. Puede ser curioso relacionar las reglas con la cultura, parecen dos elementos totalmente distintos, pero si los analizamos a fondo entenderemos lo siguiente: “La cultura son comportamientos, y las reglas son una forma directa de regular comportamientos y a aquellos que siguen las reglas, a menudo también serán símbolos de las suposiciones básicas de la organización sobre lo que es correcto a priorizar y cuidar.” Haperlund (2019)

Es importante analizar el momento en el que se explican las reglas a los nuevos ingresos ya que si se realiza de manera incorrecta puede resultar desmotivador. Un requisito para una buena inducción es que los diseñadores del proceso y los gerentes reconozcan que el proceso de modelamiento es en el que se ejerce el poder. Esto puede resultar difícil de entender, pero debemos aceptar que tenemos poder sobre los otros. Al entender esto se hace más fácil que los colaboradores sigan las reglas, entienden que nosotros las entendemos y las seguimos.

Explicarles las reglas a los nuevos ingresos es una forma de evitar que cometan errores, si uno nuevo ingreso rompe una regla sin saber que lo era puede resultar desmotivador como mencionábamos anteriormente. Las reglas tienen un fundamento lógico por lo que también es importante mencionar el trasfondo de ellas.

Camino de conexión

“Una organización es una red de personas que necesitan coordinar y cooperar. La inducción debe tejer los nuevos ingresos dentro de esta red”. (Haperlund, 2019)

Este segundo camino es el encargado de apoyar al nuevo ingreso en la creación de nuevas relaciones profesionales y crear su propia red dentro de la empresa. Para lograr la formación de esta red es necesario tomar la cuenta los principios de la psicología social sobre los grupos tanto pequeños como grandes.

Una de las cosas que se deben lograr es que el nuevo ingreso sienta independencia, normalmente a través de conectar con otras personas estos llegan a sentir esa independencia. Mientras mas conecte el nuevo ingreso con sus clientes y proveedores este tendrá mayor acceso a la información, lo que facilitara su inducción.

El psicólogo Will Schutz (1994) tiene una teoría donde describe 3 necesidades fundamentales del ser humano al entrar en una relación, estas tres necesidades son inclusión, influencia y afecto.

La inclusión nos describe como los grupos y los individuos dan acceso a los demás de ser parte de esa relación. Si entendemos las dinámicas de grupo relacionadas a este tema podemos influir en los sentimientos de inclusión de los nuevos ingresos.

Influencia es el proceso donde se identifica quien es que hace cada cosa, quien toma las decisiones y quien toma la iniciativa. Cada vez que ingresamos a un grupo estos roles pueden variar, es una parte viva de los grupos por lo cual debe ser tomado en cuenta.

El Afecto se puede definir como que tan cerca estamos de los demás en las relaciones o en los grupos. Que existe el afecto en los grupos o relaciones ayuda a ver la empresa como un lugar donde pueden llegar a encajar, esto no surge desde el primer momento por parte del nuevo ingreso, pero si luego de cierto tiempo en la

empresa puede verse depende y a su adherencia a la cultura y a la empresa puede verse afectado por la ausencia de este.

Redes de la Organización

Luego de entender un poco de la teoría de Schutz hablaremos sobre como desarrollar el camino de la conexión, a través de las siguientes dimensiones:

La red de la organización: Dentro de la red de organización tenemos diferentes niveles:

- La red organizacional: Se define como los títulos de posiciones, áreas y organigramas de la empresa.
- La red de trabajo: Se define como los equipos de trabajos o las personas que colaboran entre sí, pueden ser de diferentes departamentos.
- La red de conocimiento: Es la red que comparte conocimiento, buenas prácticas e ideas entre ellos. Es crucial que existe para promover la creatividad y la resolución de problema.
- La red social: Como mencionábamos en la dimensión del afecto, son las relaciones personales que surgen dentro de la organización y suelen ser privadas.

Es importante denotar que la red organizacional y de trabajo se identifican fácilmente ya que son públicas, mientras que las redes de conocimiento y sociales son tratadas de manera mas personal. Las dos primeras facilitan el proceso de inducción mientras que las dos últimas al ser difíciles de acceder al ser mas privadas.

Luego de entender la base de los diferentes grupos dentro de la organización, pasaremos a explicar como estos influyen las tres dimensiones de Schutz:

Inclusión: Es la primera y la mejor forma de encontrar maneras con las que el nuevo ingreso establezca contacto con los demás en la empresa. Las personas que ya conocen a alguien dentro de la empresa inician su proceso desde antes de ingresar y puede que esto facilite su inducción, con esto el nuevo ingreso desde sus primeros días entenderá a mayor profundidad la cultura y las reglas escritas o no escritas que tenga la organización. La clave de este punto es iniciar temprano, no se debe esperar que sea el primer día del colaborador para que conozca a sus compañeros, su mentor y su jefe.

Dentro de la inclusión es necesario hablar de los buddies, este es una persona preferiblemente que tenga el mismo rol o pertenece al mismo equipo que el nuevo ingreso con el cual este establece una relación. Estos se conocen preferiblemente en el primer día del nuevo ingreso en la empresa y este le habla de todas esas reglas no escritas existentes en la empresa. Es importante tener en cuentas algunas características para seleccionar a un buddie, como lo son las habilidades de comunicaciones, estar motivado, tener suficiente información sobre la empresa y tener un desempeño optimo.

Influencia: Los nuevos ingresos de las organizaciones modernas necesitan amplias cantidades de información para desempeñar sus trabajos. Para ayudar a su autonomía e influencia se deben dar acceso a la información lo mas pronto posible. Si esto es ignorado los nuevos ingresos pueden experimentar confusión y falta de poder (Haperlund, 2019). Se debe tomar en cuenta que para que este nuevo ingreso pueda tener mejor acceso a la información debe de estar organizada o categorizada. Otra forma de tener acceso a las informaciones es teniendo personas expertas o bien

informadas, estas sirven como referencia a los nuevos ingresos siempre que tengan una duda.

Una técnica propuesta por el escritor Malcolm Gladwell es la creación de un mapa de stakeholders, en el primer año de un empleado en la posición se le solicita crear un mapa de stakeholders, donde este pueda incluir todas esas personas de su área como de otras áreas de las que obtenga información. Los líderes también pueden crear estos mapas de stakeholders para sus nuevos ingresos. (Haperlund, 2019)

Afecto: La última dimensión del proceso de conexión es de crear el sentimiento de afecto, con esto nos referimos a crear y mantener relaciones cercanas con otros. No todos los nuevos ingresos cuentan con la misma necesidad de crear estas relaciones por lo que lo veremos más con la experiencia de crear un sentimiento de pertenencia con otros. En los diseños de procesos de inducción se deben crear situaciones donde el nuevo ingreso se gane la confianza de los otros y viceversa. Es importante sobresaltar que es más fácil confiar en personas que confían en nosotros como es más fácil en agradar a personas que te agradan.

TNS Gallup es líder en la medición del compromiso de los nuevos ingresos, en una de sus encuestas demuestran la correlación positiva entre las personas que han encontrado mejores amigos en el trabajo y las personas con un alto nivel de compromiso. (Haperlund, 2019)

Una técnica recomendada para crear ese sentimiento de afección por los nuevos ingresos son la creación de los grupos pequeños. Pueden ser diversos grupos pequeños al mismo tiempo, estos ayudan a que los nuevos ingresos tengan mejor acceso a las redes de la organización. Utilizar grupos manejables por los primeros días

o semanas ayudan al nuevo ingreso a conocer o experimentar la empresa como algo más personal.

La investigadora Pernille Strøbæk (2013) en su artículo titulado “Let’s have a cup of Coffee” describe el rol de los breaks de café en el ambiente laboral. El artículo habla de cómo una organización puede apoyar y permitir la afección por aceptar el valor de la afección y luego incluir cosas simples como la disponibilidad del café, los breaks de café y el lugar para tenerlos.

Los voluntariados, los clubs sociales y de deporte son otra forma de crear afecto. Una organización puede ganar mucho por promover estas conexiones, por esto las empresas pueden obtener ventajas de ofrecer soporte tangible como lo es una ayuda financiera directa o el uso de algunas horas laborables para estas actividades.

Colaboración

La colaboración es un aspecto especial del arte de crear conexiones y relaciones con su propia dinámica e impacto en la transición del nuevo ingreso. Esta es una parte extensa fuera del control del nuevo ingreso y requiere ser facilitada, de igual forma esta parte de la inducción puede ser usada para influir la organización.

Colaboración con el equipo: Desde que llega alguien nuevo a un grupo, los roles pueden variar como mencionábamos anteriormente, de igual forma se pueden ver cambios en tareas, tiempo, recursos y rutinas. Como en todos los procesos de cambio, pueden existir dificultades y resistencias estas deben ser resaltadas y buscar las formas de solucionarlas lo más pronto posible.

Algunas de las recomendaciones de Haperlund (2019) para el seguimiento de las dinámicas de equipo son las siguientes:

1. Inclusión: El líder debe validar las siguientes preguntas; ¿Se han formados nuevos grupos? ¿Algún miembro ha sido incluido o excluido? El líder debe guiar el proceso de inclusión, motivar a los miembros del equipo a incluir al nuevo ingreso en las discusiones.
2. Influencia: El líder debe validar las siguientes preguntas; ¿Existe algún cambio de poder en el grupo? ¿Existen conflictos destructivos? El líder debe facilitar el efecto de las nuevas posiciones, mediar los conflictos, apoyar a aquellos que tienen influencia para utilizarla sabiamente y apoyar a los que tienen menos influencia a encontrar un lugar en estos nuevos roles.
3. Afecto: El líder debe validar las siguientes preguntas; ¿Alguna relación cercana ha sido rota? ¿Alguna nueva relación surgiendo? ¿Algún cambio en el ambiente de forma negativa? El líder debe ser un modelo para seguir, crear la atmosfera que quiere tener por su propio ejemplo y dando el ejemplo. El líder debe unirse al proceso de grupo hasta que el ambiente deseado sea logrado.

Hapertlund (2019) también crea un modelo inspirado en las teorías de David Sibbet y Allan Drexler sobre los elementos que llevan al éxito a los equipos. Los elementos planteados por Hapertlund que se deben reevaluar al momento de incluir nuevas personas a los equipos son los siguientes:

1. Propósito: Entender los objetivos que desea lograr el equipo, hablar de dónde vienen, los clientes y las expectativas que tienen estos sobre el equipo.
2. La gente: Crear la confianza dentro del equipo, hablar de las debilidades y fortalezas de los miembros
3. Los objetivos: Revisar los objetivos del equipo y en conjunto con el o los nuevos ingresos entender que otras cosas podrían hacer para lograrlos.

4. Los medios: Reevaluar los acuerdos existentes en el equipo, como manejar las reuniones, como actualizar a los demás de sus progresos.
5. Las maneras: Utilizar ejemplos practicas de situaciones del día a día para conocer como manejan los conflictos dentro del grupo y entender de que manera les gusta recibir y dar retroalimentación.
6. Dominio: Presentar los logros que ha tenido el equipo y los que los han llevado a este nivel de energía y sinergia, buscar llegar a ese nivel de conexión emocional con el nuevo ingreso.

Camino de desenvolvimiento

El camino del desenvolvimiento es sobre apoyar al nuevo ingreso en su transición a la maestría de sus nuevas tareas. Entender que este camino es sobre el entendimiento de los principios básicos de la psicología del aprendizaje y desarrollo de habilidades. Un buen acercamiento es que el camino del desenvolvimiento es considerar que las organizaciones la plataforma para los sueños y las esperanzas de las personas y considerar que la manera de mantener viva la organización es a través de vivir estas poderosas aspiraciones.

El desarrollo es sobre el dominio

A las personas las mueve aprender y desarrollarse ellos mismos. No las hacen por ganar dinero, las hacen porque es divertido y retar aprender cosas nuevas o mejorar en ellas. Nos gusta tener dominio sobre las cosas. Los nuevos ingresos llegan a nuestra organización con muchas habilidades y debemos asegurar que encontraron un lugar con oportunidades para apoyarlas y desarrollarlas. Las inducciones exitosas no son solamente enseñarles a las personas lo que deben aprender. Si deseamos mantener su motivación debemos asegurar que estos se sienten que están

aprendiendo cosas relevantes para ellos. Debemos de crear un sistema donde estos puedan experimentar la maestría de estas nuevas habilidades.

Este camino se trata de las oportunidades de la empresa de ofrecer retos de desarrollo a los nuevos ingresos. El enfoque principal de este camino es apoyar el sentimiento del nuevo empleado de volverse más competente. Esto es algo que mejora el valor tanto dentro de la organización como del mercado empleador en general. El aspecto de la competencia se trata de los recursos utilizados para desarrollar el conocimiento y las habilidades del nuevo ingreso y como a través de tareas y retos creamos el sentimiento de dominio y desarrollo entre los nuevos ingresos.

En diferentes organizaciones nos encontramos diferentes actitudes sobre el dominio. En algunos casos la actitud de entrenar y desarrollar habilidades es principalmente que el nuevo ingreso entienda las tareas. En un estudio realizado por Haperlund (2019) descubrieron que un colaborador lo que busca para cambiar de trabajo es el desarrollo en un 77%.

Cuando un nuevo ingreso llega a nuestra organización con habilidades y nosotros debemos asegurar proporcionarle el lugar y el apoyo para desarrollar estas. Una inducción exitosa no es solamente enseñar a las personas lo que necesitan saber. Necesitamos crear un sistema donde puedan experimentar el dominio de nuevas habilidades. De lo contrario tendríamos un alto riesgo de perder el valor del nuevo ingreso que adquirimos.

Las expectativas deben ser claras

Un elemento crucial del camino del desenvolvimiento es que el nuevo ingreso este consciente de los que se espera de él. Este conocimiento de expectativas desde

iniciar desde el proceso de reclutamiento, aunque se pondrá a prueba en la inducción. El camino del desenvolvimiento se divide en dos partes: Competencias y desempeño y en ambas las expectativas son importantes parámetros.

Competencias

Según Haperlund (2019) las competencias pueden ser definidas de la siguiente manera:

- Cosas que se.
- Cosas que se y puedo hacer.
- Cosas que se, puedo hacer y hacer de nuevo.
- Cosas que se, puedo hacer, volver a hacer y cumplir con las expectativas y demandas que me enfrento en el trabajo.

Basándonos en los análisis realizados por Haperlund (2019) para lograr que el nuevo ingreso cumpla con la última definición debemos dividir las competencias en cuatro partes.

1. **Mercado.** Entender el mercado donde la organización trabaja debe ser el punto inicial de para entender el resto. Los nuevos ingresos no solo deben tener competencias de su área, estos necesitan entender la dinámica de todo el mercado para convertirse en verdaderos ejecutores.
2. **Producto.** Los productos suelen ser algo donde los nuevos ingresos encuentren identidad que luego puede convertirse en una fortaleza de su experiencia de inducción. Cuando hablamos de productos es importante denotar que solo hablamos de los productos o servicios que la organización ofrece hacia el mercado, sino incluir los productos que le área entrega a sus clientes internos.

- 3. Procesos.** Desde la perspectiva de la inducción los procesos y sistemas ofrecen un efecto psicológico que sirve de parámetro sobre como pueden y deben trabajar. Aunque los procesos y los sistemas son formar de regular el comportamiento, el conocimiento de ellos es una competencia.
- 4. Roles.** Esta competencia se puede explicar de la siguiente manera: ¿Qué es lo que hago? ¿Cuál es mi responsabilidad? Entender y conocer el rol es mas que simplemente conocer las responsabilidades. El Rol se trata de como el área de responsabilidad del nuevo ingreso debe cooperar con otras áreas. En la inducción podemos detonar que el dominio del rol se encuentra luego de la experiencia.

Otras competencias para tomar en cuenta son las jergas: Las jergas en las organizaciones son una competencia especial que en ocasiones puede ser dejada a un lado. Estas son conceptos y expresiones lingüísticas que se usan en la organización y en ocasiones solamente existen en estas.

El aprendizaje debe ser cercano a la práctica, Haperlund (2019) recomienda usar el modelo de 70-20-10 para el desarrollo de habilidades, este modelo el 70% del tiempo en practicas lo mas cercanas posibles a la realidad del rol, lo que ayuda al nuevo ingreso a aprender y adaptarse a sus nuevas funciones.

Desempeño

El desempeño al momento de la inducción debe verse como algo diferente mas que obtener beneficios del empleado. El desempeño del nuevo ingreso debe verse como autoeficacia, lo que ayuda al nuevo ingreso a tener esos sentimientos positivos

sobre su inducción. Una persona auto-eficaz tiene la fortaleza de creer en sus propias habilidades, realizar una tarea y alcanzar sus objetivos.

La fuerza o el alcance de la autoeficacia de una persona puede ser medida. Altos o bajos niveles de autoeficacia también ayudan a determinar si una persona aceptara un reto o si lo considerara imposible, de igual manera determina el poder de influencia de la persona para influencias y afrontar retos de manera efectiva.

Los elementos que elevan la autoeficacia de la persona son las experiencias de lograr el dominio de las tareas en su rol. El éxito eleva la autoeficacia mientras el fracaso la reduce. Por esto es necesario volver a resaltar la importancia de permitir a los nuevos ingresos alcanzar algo que les brinde el sentimiento de logro.

El desempeño y el logro es viene acompañado por otras emociones y por estas que es se convierte en algo tan poderoso. A continuación, explicaremos algunas:

1. **Facilidad.** En ocasiones logramos cosas que nos hacen sentir que sabemos lo que estamos haciendo. Además de demostrar que podemos lograr esto, nos demuestra que podemos alcanzar otras cosas con facilidad.
2. **Paciencia.** Los logros pueden traer consigo la paciencia. La paciencia está asociada al sentimiento de alivio, cuando lo hemos hecho antes y hemos probado que podemos no existe la necesidad del pánico.
3. **Confianza.** Los logros también se convierten en la construcción de la confianza. Confiar es saber que podemos contar con algo o con alguien. Con los logros viene el sentimiento de que pueden contar con nosotros.
4. **Aceptación.** Experimentar los logros nos ayuda a reducir de forma inmediata la necesidad de compararnos. Sabemos lo que estamos haciendo y sabemos

- que funciona, lo que reduce el tiempo que pasamos siendo críticos con nosotros y las acciones de los otros, porque aceptamos nuestras contribuciones y las de los demás.
5. Satisfacción. La repetición de los logros nos crea un profundo sentimiento de pertenencia al lugar donde estamos. Los logros no son un evento aislado.
 6. Empezar a crear el desempeño en ambientes seguros. Trabajar con el desempeño desde la inducción es una manera de exigir resultados a nuestros nuevos ingresos. La experiencia de la autoeficacia y otras emociones relacionadas al éxito están naturalmente enlazadas con la velocidad que nuestro nuevo ingreso llegue a su desempeño completo y mientras más rápido lleguen empezaran a demostrar un desempeño óptimo.

Al momento de darle la oportunidad de desempeñar tareas al nuevo ingreso se debe ser muy cuidadoso, existen cuatro puntos que debemos tomar en cuenta como los explica Haperlund (2019) a continuación:

1. Promover la confianza en el desempeño del nuevo ingreso. Se debe tomar en cuenta al momento de manejar las asignaciones que no sean insignificantes o simples, no estamos contratando pasantes, estos son nuestros colegas con capacidad para crear valor. Una recomendación es dejarle saber al nuevo ingreso el nivel de importancia que tiene esta tarea.
2. Retar al nivel correcto. Basándonos en la teoría del biólogo Chileno Humberto Maturana que habla de que los cambios en las células biológicas requieren tres condiciones básicas. Estas son: La célula debe estar en un ambiente seguro, luego se puede añadir una perturbación de intensidad

- cómoda y luego de esto paz para que se pueda recuperar y encontrar un nuevo balance.
3. Usar el conocimiento del nuevo ingreso. Es una buena ideas o soluciones solicitar ideas a nuestros nuevos ingresos, donde ellos necesiten utilizar sus conocimientos únicos y específicos. A través del proceso de inducción le otorgamos al nuevo ingreso orientaciones de la empresa para que estos puedan sacar sus propias conclusiones y basándose en sus experiencias anteriores nos otorgaran algo único contribuyendo a nuevos resultados y soluciones.
 4. Ser claro sobre las expectativas. Una buena disciplina de inducción es ser claro sobre las expectativas del nuevo ingreso. La gestión de expectativas significa mucho cuando se habla de desempeño.

Seguimiento del desempeño

La gestión del desempeño es fundamentalmente controlar como la organización contribuye y se desempeña. Es un sistema que crea un enlace entre los objetivos organizacionales y las acciones específicas para alcanzarlos. En las organizaciones con fuertes programas de gestión de desempeño se les facilita a los nuevos ingresos lo que es necesario para ser exitoso en su trabajo.

Promover la retroalimentación del desempeño

La retroalimentación es un prerrequisito para que los nuevos ingresos entiendan si están teniendo un desempeño óptimo y las cosas que deben de mejorar. Una organización que desea tener una orientación a la gestión del desempeño encontrará retos asociados a como la retroalimentación es dada. La retroalimentación puede ser dada de diferentes maneras y esta puede tener diversos resultados, pero al aumentar

este foco se puede crear una cultura de críticas constructivas y la creencia del valor de la retroalimentación. Si nuestro nuevo ingreso encuentra una abundancia de buenas y constructivas retroalimentaciones se vera reflejado en una curva de aprendizaje más rápido de la inducción.

El Pensamiento del diseño

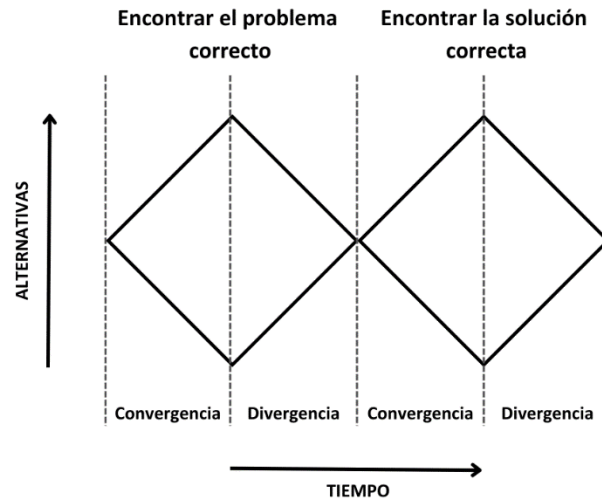
En ocasiones nos piden solucionar un problema dentro de la organización, pero ¿cómo sabemos que es el problema real? Norman (2013) plantea el pensamiento del diseño que se puede definir como el proceso mediante el cual se analiza una situación, se buscan sus causas reales y se plantean varias soluciones para la resolución de este. Una de las técnicas utilizadas en el pensamiento del diseño es el diseño centrado en el humano que incluye el modelo de diseño de doble diamante.

Norman (2013) define el diseño centrado en el humano como un proceso que asegura cubrir las necesidades de la gente, su resultado sea un producto entendible y usable, que cumpla con la tarea deseada y la experiencia de su uso sea positiva y agradable. Este proceso cuenta con 4 etapas, observación, generación, prototipo y testeo.

Modelo de diseño de doble diamante

Figura 1

Modelo de diseño de doble diamante



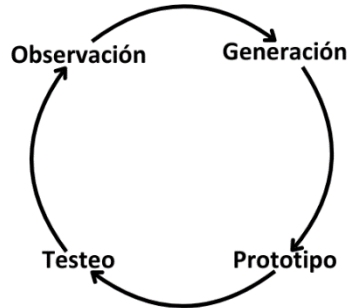
Modelo tomado de Haperlund (2019)

Este modelo nace de la necesidad de encontrar el problema y la solución correctos. Cuenta con cuatro etapas que son el descubrimiento y la definición para la divergencia y convergencia para encontrar el problema correcto y el desarrollo y la entrega para la divergencia y convergencia para encontrar la solución correcta. Utilizar un método de doble divergencia y convergencia es efectivo para liberar a los diseñadores de innecesarias restricciones de los espacios de problemas y soluciones. Norman (2013) explica que la repetida convergencia y divergencia es importante para determinar el problema correcto y la mejor manera de resolverlo.

Diseño de proceso centrado en el humano

Figura 2

Modelo de proceso centrado en el humano



Modelo tomado de Haperlund (2019)

Como mencionamos anteriormente este diseño está compuesto por 4 actividades, estas se repiten varias veces hasta que se tengan la suficiente información y estén cerca de la solución deseada. A continuación, detallaremos como Norman (2013) define cada una de ellas.

- 1. Observación.** El investigador del diseño irá a donde sus potenciales clientes observarán sus actividades, intentará entender sus intereses, motivos y verdaderas necesidades. Esta etapa es donde se definirá el problema.
- 2. Generación de ideas.** Esta es la parte divertida del diseño, es donde la creatividad es crítica. En esta etapa existen tres reglas esenciales: generar numerosas ideas, ser creativo sin pensar en restricciones y cuestionar todo.
- 3. Prototipo.** La única forma de saber si una idea es razonable es si se prueba, se debe construir un rápido prototipo para cada una de las potenciales soluciones. Hacer prototipos en la fase de especificación del problema es mayormente hecho para asegurar que el problema es bien entendido.
- 4. Testeo.** Reunir un grupo pequeño de personas lo mas cercanas posible a la población deseada. Dejar que usen los prototipos de la manera mas cercana posible a la forma que el producto sería usado. Es importante que los

investigadores estén observando estas pruebas y preferiblemente hagan grabaciones para luego poder revisar los detalles con mas tiempo.

5. **Iteración.** El rol de la iteración en el diseño centrado en el humano es permitir el refinamiento continuo y la mejora. El objetivo son los rápidos prototipos y las pruebas. Este paso no se menciona en el flujo ya que ocurre durante todo el proceso. Como mencionamos anteriormente uno de los principales objetivos del pensamiento del diseño es el tener el problema correcto para llegar la solución correcta y la realización de este paso es esencial para lograr esto.

Es importante resaltar que el 1977 Donald Norman llama este modelo diseño de proceso centrado en el humano, aunque actualmente este es el fundamento de los procesos de experiencia del usuario.

Leyes del UX

En el 2020 Yon Yablonski publica le libro de las leyes del UX, en los próximos párrafos haremos una breve descripción de las mismas.

1. Ley de Jakob. Los productos deben ser de diseños fáciles de entender para que los usuarios lo prefieran sobre otros.
2. Ley de Fitt's. Mientras mas grande y complejo sea el producto, más difícil será para el usuario comprometerse con este. Aquí se resaltan las reglas táctiles donde Fitt's explica como los movimientos humanos al usar un producto pueden tener determinar si este tiene ventajas o desventajas competitivas sobre otros productos.

3. Ley de Hick's. Los productos deben ser simples para reducir la carga mental que pueden, aunque se debe mantener un equilibrio para evitar la ambigüedad. Presentar al usuario productos sencillos con los que se evite la brumación.
4. Ley de Miller. El contenido del producto debe ser diseñado de forma que no se pase de 7 secciones, ya que la memoria de corto plazo del usuario no almacena más de 7 ítems al mismo tiempo.
5. Ley de Postel. Se define como ser conservador en lo que haces y ser liberal en lo que aceptas de los demás. Postel en esta ley busca crear empatía en que los productos son usados por humanos que cometen errores y los productos que creamos deben dejar espacio para estas situaciones.
6. Regla del Pico-Final. Las personas juzgan las experiencias basándose en como se sintieron en el pico y en el final de esta.
7. Efecto Estética – Usabilidad. Mientras más estético es el producto aumenta la probabilidad de que sea mas usado por el usuario. Los usuarios toleran más fácilmente errores cuando el producto es visualmente estético.
8. Efecto von Restorff. Cuando varios elementos del producto son similares, el que mas difiera de los otros será mas recordado. En la creación de productos debemos diferenciar los elementos que queremos resaltar de los otros.
9. Ley de Tesler. Existen elementos dentro de los productos que no deben ser eliminados ni reducidos.
10. Umbral de Doherty. Al crear productos debemos tomar en cuenta el tiempo de respuesta tanto del producto como del usuario para que ninguno tenga que esperar al otro. En ocasiones donde deba ser permitido es importante dejarle saber a el usuario cómo va el progreso de esa tarea.

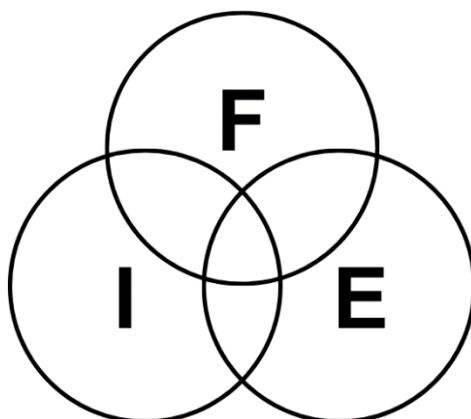
Cervecería Nacional Dominicana

Cervecería Nacional Dominicana Fundada en 1929 por el empresario estadounidense Charles H. Wanzer. Su primera cerveza lanzada en 1935 fue Presidente-Especial.

Durante 1970, CND proyectó la exportación de cerveza Presidente al exterior. En 1985, la empresa fue vendida al Grupo León Jimenes y en los 90, cerveza Presidente comenzó a alcanzar grandes valores de exportación. En el 2005 nace la cerveza Presidente Light convirtiéndose en los años posteriores como la cara de la empresa. En el 2005 llega al país la empresa de Ambev convirtiéndose en la principal competencia de Cervecería con su marca brasileña Brahma.

Luego de varios años de una fuerte competencia entre la marca local y la inversión extranjera la Cervecería Nacional Dominicana habría estado en venta por una suma de 3,500 millones de dólares siendo la compañía belgo-brasileña Anheuser-Busch InBev la posible compradora. El 16 de abril de 2012, el Grupo León Jimenes vendió el 51% de las acciones de la Cervecería Nacional Dominicana a la compañía brasileña AmBev por 1,237 millones de dólares.

Plan de Inducción Fundamento - Integración - Excelencia (FIE)



Basándonos en todo lo aprendido de la revisión de literatura y lo que ya se realiza en Cervecería Nacional Dominicana se ha creado un modelo de inducción compuesto en tres fases que ocurren simultáneamente.

1. **Fundamentos:** Esta fase engloba todo lo relacionado a la formación formal del nuevo empleado. Esta fase del proceso incluye todos los entrenamientos formales que el nuevo ingreso formará parte, incluyendo el primer día en la empresa donde se realiza la inducción general de la empresa.
2. **Integración:** Es la fase donde buscamos que el colaborador conecte con la empresa. En esta fase se incluyen las visitas a ruta de ventas, visitas a plantas y sesiones con su gestor, pares, reportes, proveedores, clientes y buddies.
3. **Excelencia:** Es la fase donde buscamos que el colaborador empiece a realizar tareas relacionadas a su rol y pueda entregar valor desde el principio. En esta se incluyen todas las asignaciones que tendrá el nuevo ingreso desde su primera semana en la organización que pueden ir desde el trabajo sombra hasta realizar tareas bajo la supervisión de su líder o pares.

Programa de inducción

Día	Liderazgo Alto	Liderazgo Medio	Operativo
Día 1	Inducción general a la empresa	Inducción general a la empresa	Inducción general a la empresa
Día 2	Visita a ruta de ventas	Visita a ruta de ventas	Visita a ruta de ventas
Día 3	Visita guida a planta de producción	Visita guida a planta de producción	Visita guida a planta de producción
Semana 1	Presentación formal a área de trabajo y Buddie 1:1 con gestor Presentación de Roles y responsabilidades	Presentación formal a área de trabajo y Buddie 1:1 con gestor Presentación de Roles y responsabilidades	Presentación formal a área de trabajo y Buddie 1:1 con gestor Presentación de Roles y responsabilidades
Semana 2	Entrenamientos sobre procesos del área Reuniones con stakeholders, clientes internos y reportes Participa en las reuniones de rutina del área Realiza actividades del área Feedback con Gestor	Entrenamientos sobre procesos del área Reuniones con stakeholders, clientes internos Realiza pequeñas actividades bajo la supervisión de su buddie Feedback con Gestor	Entrenamientos sobre procesos del área Sesión con Buddie semanal Trabajo sombra con Buddie y por sí solo
Semana 3	Realiza las actividades de su rol Toma decisiones bajo la supervisión de su gestor Feedback con Gestor	Realiza las actividades de su rol Feedback con Gestor Sesión de dudas con Buddie	Entrenamientos sobre procesos del área Realiza sus labores por si solo con supervisión del Buddie Sesión con Buddie semanal
Semana 4	Realiza las actividades de su rol Toma decisiones bajo la supervisión de su gestor Feedback con Gestor	Realiza las actividades de su rol Feedback con Gestor Sesión de dudas con Buddie	Realiza sus labores por sí solo con supervisión del Buddie Feedback con Gestor Sesión con Buddie semanal

Semana 5	Realiza actividades pertenecientes a su rol Toma decisiones Feedback con Gestor Continúa entrenamientos funcionales	Realiza las actividades de su rol Sesión de dudas con Buddie	Realiza sus labores
Semana 6	Realiza las actividades de su rol Toma decisiones Feedback con Gestor Continúa entrenamientos funcionales Realiza 1:1 con sus reportes	Realiza las actividades de su rol Feedback con Gestor	Realiza sus labores Sesión con Buddie
Semana 7	Realiza las actividades de su rol y toma decisiones por sí mismo. Feedback con Gestor Continúa entrenamientos funcionales Realiza 1:1 con sus reportes	Realiza las actividades de su rol Sesión de dudas con Buddie	Realiza sus labores
Semana 8	Realiza las actividades de su rol y toma decisiones por sí mismo. Feedback con Gestor	Realiza las actividades de su rol Feedback con Gestor	Realiza sus labores Sesión con Buddie Feedback con Gestor
Semana 9	Realiza las actividades de su rol y toma decisiones por sí mismo. Feedback con Gestor Continúa entrenamientos funcionales	Realiza las actividades de su rol Sesión de dudas con Buddie	Realiza sus labores
Semana 10	Realiza las actividades de su rol y toma decisiones por sí mismo. Feedback con Gestor	Realiza las actividades de su rol	Realiza sus labores
Semana 11	Realiza las actividades de su rol	Realiza las actividades de su rol	Realiza sus labores

	y toma decisiones por sí mismo. Feedback con Gestor	Sesión de dudas con Buddie	
Semana 12	Realiza las actividades de su rol y toma decisiones por sí mismo. Feedback con Gestor Realiza 1:1 con sus reportes	Realiza las actividades de su rol Feedback con Gestor	Realiza sus labores Sesión con Buddie Feedback con Gestor

Tópicos

Primer día

El primer día en la empresa el nuevo ingreso conocerá los tópicos que son presentados a todos los nuevos ingresos en este día, los cuales detallaremos a continuación:

1. Bienvenida formal: El coordinador de reclutamiento inicia el día con unas palabras a los nuevos ingresos donde da la bienvenida y explica la dinámica del día.
2. Entrega de kit de bienvenida: El coordinador de reclutamiento entrega un kit que contiene cordón para el carnet, six pack con seis cervezas variadas de la empresa, destapador, libreta, tshirt de la empresa y carpeta con contrato, descripción de puesto, agenda del día.
3. Historia: El coordinador de reclutamiento habla de la historia tanto de Cervecería Nacional Dominicana como de ABInbev.
4. Estructura: El coordinador de reclutamiento explica el alto liderazgo de la organización a nivel de la unidad de negocios del caribe y centroamerica como a nivel local de Republica Dominicana, se explica la distribución de

países con los que trabajamos y las plantas y centros de distribución que hay en cada uno.

5. Seguridad Laboral: El encargado de seguridad laboral explica las reglas básicas de seguridad de todas nuestras instalaciones y las reglas características para los centros de distribución y las plantas.
6. Seguridad Física: El técnico de seguridad física hace entrega de los carnets a los nuevos empleados, explica las reglas de uso, los requisitos para acceso a nuestras instalaciones y los protocolos establecidos en casos de emergencia.
7. Cultura: Un gerente de la organización invitado habla de la cultura de la empresa explicando el propósito y los 10 principios y contando un poco de su trayectoria y la relación que ha tenido con la cultura durante este tiempo.
8. Remuneración: Un especialista o analista de recursos humanos explica el paquete de compensación y remuneración variable de los empleados en sus diferentes niveles.
9. Beneficios: Un especialista o analista de recursos humanos explica el paquete de beneficios de los empleados.
10. Diversidad, Equidad e Inclusión: Un especialista o analista de recursos humanos explica los términos de diversidad, equidad e inclusión, los grupos y las estrategias que tiene establecida la empresa para atacar estos puntos.

11. Herramientas de RRHH: Un especialista o analista de recursos humanos explica las herramientas existentes de recursos humanos, entrenamientos, desarrollo de carrera e inducción laboral.
12. Ética y Cumplimiento: El técnico o gerente de ética y cumplimiento habla de las reglas de ética y cumplimiento que tiene la empresa para todos los colaboradores, incluyendo temas como acoso, regalos, competencia, entre otros.
13. Control Interno: El especialista de control interno explica los controles existentes en la empresa y las rutinas.
14. Seguro Médico: El corredor de seguro medico explica los beneficios de este y ayuda a la afiliación y dudas de los nuevos ingresos.
15. Administradoras de fondo de pensiones: Un personal de AFP Siembra explica a los empleados en qué consisten las administradoras de fondos de pensiones, su importancia y ayuda a la afiliación a las mismas.

Semana 1

En el día 2 el nuevo ingreso estaría asistiendo a una visita de ruta de ventas, donde el colaborador estaría haciendo un trabajo sombra al vendedor. Este iniciaría su día a las 7am en la sala de ventas donde participarían de la reunión matinal del área. Luego de la asignación del vendedor guía estaría acompañando a este durante todo el día, donde el nuevo ingreso podrá: pegar afiches, establecer relaciones con los colmaderos, revisar los indicadores de la ruta, promover ofertas y beneficios a los clientes, entre otras.

En el día tres el colaborador estaría asistiendo a una visita a una de las plantas de producción, en este día estaría en una visita guiada por colaboradores de la planta. En esta visita estaría aprendiendo de los pasos para la producción de cerveza, refrescos y agua y terminarían con una degustación por parte del maestro cervecero.

Al Cervecería Nacional Dominicana ser una organización tan amplia se ha creado una matriz de inducción donde se establece de qué forma se estaría continuando la inducción del colaborador después del día tres. Antes de pasar a explicar la matriz definiremos las tres categorías de nuevos ingresos que hemos creado:

Liderazgo alto: Es un nuevo ingreso con un alto impacto en la empresa, se encuentra en niveles de alta dirección como lo son los directores y los gerentes.

Liderazgo medio: Es un nuevo ingreso con un impacto medio en la empresa, se encuentra en niveles de media dirección como lo son los especialistas, coordinadores y analistas.

Operativos: Es un nuevo ingreso con un impacto bajo en la empresa, se encuentra en niveles baja dirección como lo son los técnicos, operadores, vendedores, choferes, auxiliares, entre otros.

Nivel	Forma de inducción
Liderazgo alto	Su inducción al rol es alta. Desde el día cuatro empieza a recibir entrenamientos de su rol, conoce las responsabilidades y retos actuales de su equipo, participa en sesiones con su gestor, pares, clientes y proveedores. Desde el día 8 empieza a realizar actividades básicas de su rol con el acompañamiento de sus pares y gestor. Se mantiene en contacto con su equipo

	directo para eliminar obstáculos y facilitar los procesos.
Liderazgo medio	Su inducción al rol es media. Desde el día cuatro empieza a recibir entrenamientos de su buddie, realiza trabajos sombras y participa en sesiones con su gestor, pares y clientes. Después del día 10 empieza a realizar tareas por sí mismo de su rol, pero con la supervisión de su buddie o gestor.
Operativo	Su inducción al rol es básica. Desde el día cuatro pasa a realizar un trabajo sombra de su buddie hasta el día 7. Luego de este día empieza a realizar su rol bajo la supervisión del buddie.

En el cuarto el nuevo ingreso sería introducido formalmente a su área de trabajo por parte del equipo de recursos humanos, se le entregan sus herramientas y espacio de trabajo. En este día estaría teniendo el primer encuentro con su gestor donde se dejarían claras las expectativas y responsabilidades claves de su rol, además de conocer como se manejan las formas del trabajo del área.

Semana 2 – 4

Durante estas 3 semanas el nuevo ingreso se mantendría teniendo conversatorios con su gestor de media a una hora sobre los hallazgos, curiosidades, inquietudes y obstáculos presentes en los procesos de la organización.

Si el colaborador pertenece al liderazgo alto estaría siendo incluido en conversatorios con el director de su área o de la unidad de negocios. Con esto se busca crear ese compromiso del nuevo ingreso del área y que sea conocido por el alto liderazgo de la organización.

En el día 30 del colaborador en la empresa, se realiza la primera encuesta a el nuevo ingreso y al gestor para entender que cosas han salido bien del proceso y que cosas se deben mejorar. (Ver anexo 1)

Semana 5 -8

Durante estas semanas los operarios continuarían realizando sus labores y recibirían retroalimentación siempre que sea necesario de parte de su gestor y sus buddies.

El liderazgo medio realizará las actividades correspondientes a su rol, participará en entrenamientos específicos de la función y participaría en una sesión de alineación y retroalimentación con su gestor cada 15 días.

El liderazgo alto de la organización realizará las actividades correspondientes a su rol, mantendría las reuniones semanales con su gestor y su equipo y asistiría a entrenamientos específicos del rol de ser necesarios.

A los 60 días en el rol, los tres niveles de nuevos ingresos en la organización participarían en la segunda encuesta de satisfacción, donde analizaríamos las fortalezas y debilidades del proceso.

Semana 9 -12

Los tres niveles de la organización ya estarían realizando las responsabilidades asignadas al 100%, contando con una sesión final de retroalimentación para conocer cuales puntos se mantienen en su plan de desarrollo por los próximos tres a seis meses y cuáles son las fortalezas que deben mantener.

A los 90 días en el rol, los tres niveles de nuevos ingresos en la organización participarían en la tercera encuesta de satisfacción, donde analizaríamos las fortalezas y debilidades del proceso.

Mecanismos de seguimiento e indicadores

Los mecanismos de seguimiento utilizados serían las sesiones de retroalimentación correspondientes a cada nivel de la organización. Los indicadores utilizados serían los resultados de la encuesta de satisfacción donde incluimos indicadores como el NPS.

El NPS es conocido como el Net Promoter Score, un indicador que define que tanto un colaborador o gestor recomienda el proceso de inducción a otros empleados de la organización.

Hablando de la rentabilidad del proceso podemos comentar que estamos utilizando herramientas existentes en la empresa que engloba diversos procesos, por lo que la inversión a realizar en este proceso sería inexistente ya que todas las herramientas, plataformas, rutinas y visitas están incluidas en los procesos actuales de recursos humanos.

Análisis de Costo – Beneficio Actual

A continuación, plantearemos el análisis costo – beneficio para el modelo utilizado por Cervecería Nacional Dominicana tomando en cuenta los tres niveles de inducción con los que cuenta:

Operativo			
Costos	Monto	Beneficios	Monto
Proceso de reclutamiento	\$ 25,000.00	Gastos de terminación de empleado	\$ 49,971.85
Induccion General	\$ 5,000.00	Aumento de productividad	\$ 2,000.00
Horas fuera del área de trabajo (24h)	\$ 4,406.21	Reducción de tiempo de adaptación	\$ 3,500.00
Transporte	\$ 2,000.00		
Servicios contratistas	\$ -		
Tiempo invertido por empleados en la inducción (40)	\$ 3,500.00		
Herramientas digitales	\$ -		
Total Costos	\$ 36,406.21	Total Beneficios	\$ 55,471.85
Análisis de costo beneficio			\$ 19,065.64

Liderazgo Medio			
Costos	Monto	Beneficios	Monto
Proceso de reclutamiento	\$ 25,000.00	Gastos de terminación de empleado	\$ 178,470.91
Induccion General	\$ 5,000.00	Aumento de productividad	\$ 20,000.00
Horas fuera del área de trabajo (24h)	\$ 15,246.00	Reducción de tiempo de adaptación	\$ 1,000.00
Transporte	\$ 2,000.00		
Servicios contratistas	\$ -		
Tiempo invertido por empleados en la inducción (40)	\$ 15,000.00		
Herramientas digitales	\$ -		
Total Costos	\$ 47,246.00	Total Beneficios	\$ 199,470.91
Análisis de costo beneficio			\$ 152,224.91

Liderazgo Alto			
Costos	Monto	Beneficios	Monto
Proceso de reclutamiento	\$ 25,000.00	Gastos de terminación de empleado	\$ 356,941.82
Inducción General	\$ 5,000.00	Aumento de productividad	\$ 40,000.00
Horas fuera del area de trabajo (24h)	\$ 31,473.00	Reducción de tiempo de adaptación	\$ 25,000.00
Transporte	\$ 2,000.00		
Servicios contratistas	\$ -		
Tiempo invertido por empleados en la inducción (40)	\$ 25,000.00		
Herramientas digitales	\$ -		
Total Costos	\$ 63,473.00	Total Beneficios	\$ 421,941.82
Análisis de costo beneficio			\$ 358,468.82

Análisis de Costo – Beneficio con Plan de Inducción FIE

Utilizando el modelo de plan de inducción FIE, estos serian los costos beneficios que traería a la empresa en su primer año de aplicación utilizando la misma división de los nuevos ingresos:

Operativo			
Costos	Monto	Beneficios	Monto
Proceso de reclutamiento	\$ 25,000.00	Gastos de terminación de empleado	\$ 49,971.85
Inducción General	\$ 5,000.00	Aumento de productividad	\$ 11,749.89
Horas fuera del área de trabajo (24h)	\$ 4,406.21	Reducción de tiempo de adaptación	\$ 7,343.68
Transporte	\$ 2,000.00	Mejora del clima laboral	\$ 10,000.00
Servicios contratistas	\$ 10,000.00	Logro de resultados anuales	\$ 50,000.00
Tiempo invertido por empleados en la inducción (40h)	\$ 7,343.68		
Herramientas digitales	\$ 1,000.00		

Total Costos	\$ 46,406.21	Total Beneficios	\$ 129,065.43
		Análisis de costo beneficio	\$ 82,659.22

Liderazgo Medio			
Costos	Monto	Beneficios	Monto
Proceso de reclutamiento	\$ 25,000.00	Gastos de terminación de empleado	\$ 178,470.91
Inducción General	\$ 5,000.00	Aumento de productividad	\$ 40,656.00
Horas fuera del área de trabajo (24h)	\$ 15,246.00	Reducción de tiempo de adaptación	\$ 25,410.00
Transporte	\$ 2,000.00	Mejora del clima laboral	\$ 25,000.00
Servicios contratistas	\$ 10,000.00	Logro de resultados anuales	\$ 100,000.00
Tiempo invertido por empleados en la inducción (40h)	\$ 25,410.00		
Herramientas digitales	\$ 2,500.00		
Total Costos	\$ 57,246.00	Total Beneficios	\$ 369,536.91
		Análisis de costo beneficio	\$ 312,290.91

Liderazgo Alto			
Costos	Monto	Beneficios	Monto
Proceso de reclutamiento	\$ 25,000.00	Gastos de terminación de empleado	\$ 356,941.82
Inducción General	\$ 5,000.00	Aumento de productividad	\$ 83,928.00
Horas fuera del área de trabajo (24h)	\$ 31,473.00	Reducción de tiempo de adaptación	\$ 52,455.00
Transporte	\$ 2,000.00	Mejora del clima laboral	\$ 178,470.91
Servicios contratistas	\$ 10,000.00	Logro de resultados anuales	\$ 500,000.00
Tiempo invertido por empleados en la inducción (40)	\$ 52,455.00		
Herramientas digitales	\$ 5,000.00		
Total Costos	\$ 73,473.00	Total Beneficios	\$ 1,171,795.73
		Análisis de costo beneficio	\$ 1,098,322.73

Herramientas

1. **Hello Beer.** Herramienta desarrollada por la empresa donde tanto el equipo de recursos humanos como el gestor pueden cargar entrenamientos para que el colaborador pueda tomar en su proceso de inducción, solo funciona para liderazgo medio y alto.
2. **LinkedIn Learning.** Herramienta obtenida por la empresa donde se pueden asignar entrenamientos sobre habilidades blandas o duras a los nuevos ingresos.
3. **Workday.** Herramienta utilizada por la empresa para cargar los planes de desarrollo individual del empleado.

Retroalimentación

Como hemos mencionado en los párrafos anteriores estaremos utilizando la retroalimentación como uno de los principales mecanismos para el proceso de inducción del nuevo ingreso. A continuación, veremos una matriz sobre como la retroalimentación será utilizada para los diferentes niveles de la organización:

Nivel / Frecuencia de retroalimentación	30 días	60 días	90 días
Liderazgo Alto	Semanalmente	Quincenalmente	Quincenalmente
Liderazgo Medio	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente
Operativo	Semanalmente	Mensualmente	Mensualmente

Referencias

Chiavenato, I. (2020) Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Biblioteca Online Unibe. Recuperado el 8 de marzo del 2024: <https://ezproxy.unibe.edu.do:2199/stage.aspx?il=9350&pg=&ed=>

Davila, N & Pina, W. (2018) Effective Onboarding. eBook Academic Collection (EBSCOhost) Recuperado el 5 de marzo del 2024. Link:
<https://ezproxy.unibe.edu.do:2363/EbscoViewerService/ebook?an=1896630&callbackUrl=https%3a%2f%2fresearch.ebsco.com&db=e000xww&format=EK&proflId=ehost&lpid=&ppid=&lang=en&location=https%3a%2f%2fezproxy.unibe.edu.do%3a2372%2fc%2fccoczcy%2fsearch%2fdetails%2fohq7ox6cizr%3flimiters%3dNone%26q%3ddavila%2bpina%26db%3dasn%252Cagr%252Caps%252Casu%252Cbsu%252Cb7h%252Cufh%252Cdh%252Ce000xww%252Cnlebk%252Ce086sww%252Ceue%252Cegs%252Cent%252Ceih%252Ceric%252Cfap%252C8gh%252Chjh%252Chsi%252Clgs%252Clls%252Clth%252Cmdl%252Cddu%252Cpbh%252Cbwh%252Csxi&isPLink=False&requestContext=&profileIdentifier=ccozy&recordId=ohq7ox6cizr>

Eder & Rothermund (2013) Emotional Action: An Idemotor Model. En Mohiyeddini, C; Eysenck, M; Bauer, S, Handbook of Psychology of Emotions: Recent Theoretical Perspectives and Novel Empirical Findings (11.). Nova Publishers New York. Recuperado el 15 de marzo del 2024

<https://ezproxy.unibe.edu.do:2372/c/ccozy/search/details/5d43pkubkr?limiters=None&q=psychology+of+emotion&db=nlebk%2Ce086sww>

Haperlund, C. (2019) Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start. eBook Collection (EBSCOhost) Recuperado el 1ero de marzo del 2024. Link:

<https://ezproxy.unibe.edu.do:2363/EbscoViewerService/ebook?an=1906370&callbackUrl=https%3a%2f%2fresearch.ebsco.com&db=nlebk&format=EK&proflid=ehost&lpid=&ppid=&lang=en&location=https%3a%2f%2fezproxy.unibe.edu.do%3a2372%2fc%2fccozcy%2fsearch%2fdetails%2fxwjfpnntan%3flimiters%3dNone%26q%3donboarding%26db%3dnlebk%252Ce086sww&isPLink=False&requestContext=&profileIdentifier=ccozcy&recordId=xwjfpnntan>

Norman, D. (2013) The design of everyday things. Recuperado el 22 de marzo del 2024. Link:

Chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ia902800.us.archive.org/3/items/thedesignofeverydaythingsbydonnorman/The%20Design%20of%20Everyday%20Things%20by%20Don%20Norman.pdf

Schein, E. (2010) Organizational Culture and Leadership. Recuperado el 20 de marzo del 2024 chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Schutz, W. (1994) The Human Element: Productivity, Self-Esteem, and the Bottom Line. Recuperado el 18 de marzo del 2024. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://thehumanelement.com/wp-content/uploads/2019/09/R-SelfEsteemTheKey_Article.pdf

Strøbæk, P. S. (2013). Let's have a cup of coffee! Coffee and coping communities at work. *Symbolic Interaction*, 36(4), 381-397.

<https://doi.org/10.1002/symb.76>

Yablonski, Y. (2019) Laws of UX. Recuperado el 21 de marzo del 2024:

<https://dokumen.pub/laws-of-ux-design-principles-for-persuasive-and-ethical-products-149205531x-9781492055310.html>

Anexos

Encuesta de Satisfacción de Nuevo Ingreso

1. En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiendes el proceso de inducción de nuestra empresa a un amigo o colega?
2. ¿Qué tan claro te pareció el proceso de inducción a la empresa?
3. ¿Recibiste la información necesaria sobre las políticas y procedimientos de la empresa durante el proceso de inducción?
4. ¿Consideras que el proceso de inducción te preparó adecuadamente para tu puesto y responsabilidades?
5. ¿Hubo algún aspecto del proceso de inducción que consideres que podría mejorarse? En caso afirmativo, ¿cuál?
6. ¿Qué tan útil te resultó la orientación proporcionada por tu gestor o compañeros durante el proceso de inducción?
7. ¿Recibiste suficiente información sobre la cultura y los valores de la empresa durante el proceso de inducción?
8. ¿El proceso de inducción te ayudó a integrarte rápidamente en el equipo de trabajo?
9. ¿Hubo alguna información importante que consideres que faltó en el proceso de inducción?
10. ¿Tienes alguna sugerencia adicional para mejorar el proceso de inducción en la empresa?

Matriz RACI de Proceso de Inducción

Actividad	Nuevo Ingreso	Gestor	Recursos Humanos	Cord. De Reclutamiento	Reportes indirectos	Buddie
Inducción General	A	I	I	R	-	I
Visita a Ventas	A	I	I	R	-	I
Visita a Planta	A	I	I	R	-	I
Presentación al equipo	A	R	I	I	-	I
Presentación de Roles y Responsabilidades	A	R	I	I	-	I
Entrenamientos sobre procesos	A	I	R	I	-	I
Reuniones con stakeholders	A	R	I	I	-	I
Reuniones con clientes	A	R	I	I	-	I
Reuniones con reportes directos	A	R	I	I	I	I
Reuniones con Buddie	A	R	I	I	-	I
Feedback con gestor	A	R	I	I	-	I
Feedback con Buddie	A	R	I	I	-	I
Feedback con Reportes directos	A	R	I	I	I	I
Entrega de equipos	A	I	R	I	-	I
Accesos a herramientas digitales	A	I	R	I	-	I