



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“Rediseño de la capacitación inicial en el proceso de
inducción de Aguas Cordobesas”**

Alumnas: Baldasare Corina Alejandra - González Yohana Mariel

Docente Tutor: Dolgonos Adrián

AGRADECIMIENTOS

A todo el equipo de trabajo que conforma el área de Recursos Humanos de Aguas Cordobesas, evaluado durante todo el proyecto de grado, por abrirnos las puertas de su empresa, por permitirnos conocer y comprender su labor diaria y por darnos la posibilidad de acceder a la información requerida para el logro de los objetivos trazados en el estudio.

Le agradecemos también a Yamile Cisterna y a Alejandro Montenegro, quien formando parte de Aguas Cordobesas, nos facilitaron información de la empresa y nos ayudaron con el contacto hacia los colaboradores para realizar las encuestas que necesitábamos.

A nuestras familias y amigos por brindarnos su apoyo incondicional y el aliento necesario para finalizar esta etapa.

A nuestro tutor Adrián Dolgonos, por su comprensión, paciencia y dedicación constante, por brindarnos su valioso tiempo y consejos, a lo largo de todo el proceso de intervención.

A los profesores que conforman el tribunal evaluador, por su dedicación y profesionalismo.

Al Instituto Universitario Aeronáutico y a sus distinguidos docentes por formarnos durante nuestros años de cursado.

ÍNDICE

Antecedentes Generales	3
Formulario C	4
Resumen	6
Glosario	7
Introducción	9
Objetivos	10
Alcance del trabajo	11
Presentación de la Empresa	13
La empresa y su historia	13
Infraestructura	13
Productos, Servicios y Mercado	14
Marco Teórico	20
1. Inducción	20
1.1 Concepto de Inducción	20
1.2 Importancia de la Inducción	20
1.3 Propósito de la Inducción	21
1.4 Ventajas del Programa de Inducción	21
2. Inducción y Motivación	22
3. Inducción y la organización	22
3.1 Comportamiento Organizacional	23
3.2 La estructura y los procesos afectan el comportamiento organizacional y la cultura emergente	23
4. Tendencias actuales del mercado laboral	24
4.1 La importancia del e-learning en las empresas	25
4.2 Nueva normalidad, nuevas formas de inducción	26
4.3.1 Onboarding digital	26
4.3.2 Objetivos del plan de acogida u onboarding process de una empresa	27
4.3.3 Beneficios del plan de inducción empresarial	27
4.3.4 Ventajas de digitalizar el proceso de onboarding	28
4.3.5 Herramientas para el onboarding digital	28
5. Diferencia entre entre entrenamiento y formación	30
5.1 Principios de aprendizaje	30
5.2 Técnicas contemporáneas de capacitación	31
5.3.1 Las posibilidades de internet	31
5.4. Sistemas tradicionales de capacitación	31
5.4.1. Capacitación de instrucción sobre el puesto	31

5.5 Manual de Inducción	32
5.5.1 Contenidos del Manual de Inducción	32
Marco Metodológico	34
Relevamiento del proceso de inducción	35
Proceso de Inducción en Aguas Cordobesas	35
Orientación y Capacitación de ingresantes	37
Proceso de Inducción del personal de Aguas Cordobesas	37
Capacitación	38
Formas de Capacitación	40
Evaluación de Capacitación	41
Relevamiento de campo	46
Adaptarse a la nueva realidad virtual	59
Estrategia de la empresa para comunicarse en medio de la pandemia	60
Algunos resultados de las acciones desarrolladas	60
Proceso de inducción durante el período de pandemia hasta la actualidad	61
Herramientas utilizadas en el proceso	62
Diagnóstico	64
Propuesta	66
Capacitación inicial en el Proceso de Inducción mixta que se implementará	67
El primer paso: reevaluar el proceso actual	67
Capacitación inicial en el proceso de onboarding: El primer día de trabajo	70
Seguimiento de la capacitación inicial: la primera semana	74
Aspectos administrativos	80
Manual de inducción	84
Conclusión	96
Bibliografía	98
Anexos	99

FORMULARIO C

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL del PROYECTO DE TRABAJO FINAL

Título: REDISEÑO DE LA CAPACITACIÓN INICIAL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE AGUAS CORDOBESAS

Integrantes (Apellido, nombres y carrera):

BALDASARE, Corina Alejandra
GONZÁLEZ, Yohana Mariel
Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor del PTF:

DOLGONOS, Adrián Marcelo.

Miembros del Tribunal Evaluador:

GARCÍA, Isabel
FERRERO, Roberto

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PTF puede aceptarse en su forma actual sin observaciones.
- El PTF puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar el PTF debido a las observaciones formuladas a continuación.

Observaciones: ¡Felicitaciones!! El trabajo es interesante y con un buen desarrollo del área profesional de Recursos Humanos.

Córdoba, 7.10.2021

Lic. Isabel C. García

Firma de un Profesor miembro
del Tribunal Evaluador

FORMULARIO C

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL del PROYECTO DE TRABAJO FINAL

Título: REDISEÑO DE LA CAPACITACIÓN INICIAL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE AGUAS CORDOBESAS

Integrantes (Apellido, nombres y carrera):

BALDASARE, Corina Alejandra
GONZÁLEZ, Yohana Mariel
Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor del PTF:

DOLGONOS, Adrián Marcelo.

Miembros del Tribunal Evaluador:

GARCÍA, Isabel
FERRERO, Roberto

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PTF puede aceptarse en su forma actual sin observaciones.
- El PTF puede aceptarse pero el/los alumno/s deberá/n considerar las observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar el PTF debido a las observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

Prof. Roberto Ferrero

Firma de un Profesor miembro
del Tribunal Evaluador

RESUMEN

El presente Proyecto de Grado se basa en el análisis del Proceso de Inducción y Capacitación de la empresa Aguas Cordobesas que presta servicios en la comunidad local desde hace más de 20 años.

El origen de la intervención radica en la necesidad de dicha empresa en adecuar la capacitación inicial del proceso de inducción a las exigencias del escenario laboral actual, con foco en una modalidad mixta que pueda adaptarse a la realidad post-pandemia.

De esta manera, se realizó un relevamiento y diagnóstico del desarrollo del proceso de inducción y capacitación, y luego una propuesta de mejora de la capacitación inicial, ajustada a las condiciones del escenario laboral planteado, con el objetivo de brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines de la empresa, organización y la estructura de ésta.

GLOSARIO

Onboarding: El onboarding para empresas es el proceso de incorporación de nuevos trabajadores a una empresa. En dicho procedimiento los nuevos empleados conocerán la organización, su rol, sus nuevos compañeros de trabajo y la filosofía de la empresa.

E-learning: Es el término abreviado en inglés de electronic learning, que se refiere a la enseñanza y aprendizaje online, a través de Internet y la tecnología.

Teletrabajo: Trabajo que una persona realiza para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta (habitualmente su propio domicilio), por medio de un sistema de telecomunicación.

Employer branding: Es una estrategia para construir y mantener la imagen positiva de la empresa. La diferencia es que el objetivo no son los clientes finales, sino los empleados.

Blended learning: Es el aprendizaje que combina el e-learning (encuentros asincrónicos) con encuentros presenciales (sincrónicos) tomando las ventajas de ambos tipos de aprendizajes. Este tipo de educación o capacitación implica utilizar nuevos elementos de tecnología y comunicación y nuevos modelos pedagógicos.

Compliance: Es una función que identifica, asesora, alerta, monitorea y reporta los riesgos de cumplimiento en las organizaciones, es decir, el riesgo de recibir sanciones por incumplimientos legales o regulatorios, sufrir pérdidas financieras o pérdidas de reputación por fallas de cumplimiento con las leyes aplicables, las regulaciones, los códigos de conducta y los estándares de buenas prácticas.

PHP: Es un lenguaje de programación de uso general que se adapta especialmente al desarrollo web. Fue creado inicialmente por el programador danés-canadiense Rasmus Lerdorf en 1994.

MySQL: Es un sistema de gestión de base de datos relacional de código abierto, basado en lenguaje de consulta estructurado (SQL). MySQL se ejecuta en prácticamente todas las plataformas, incluyendo Linux, Mac y Windows.

Covid-19: Los coronavirus son una familia de virus que causan enfermedades (desde el resfriado común hasta enfermedades respiratorias más graves) y circulan entre humanos y animales. En este caso, se trata del SARS-COV 2. Apareció en China en diciembre pasado y provoca una enfermedad llamada COVID-19, que se extendió por el mundo y fue declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud.

Pandemia: La caracterización de pandemia significa que la epidemia se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo, y que afecta a un gran número de personas.

Teams: Microsoft Teams es una plataforma unificada de comunicación y colaboración que combina chat persistente en el lugar de trabajo, reuniones de video, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones.

In situ: Es una expresión latina que significa “en el sitio” o “en el lugar”, y que suele utilizarse para designar un fenómeno observado en el lugar, o una manipulación realizada en el lugar.

Stakeholders: Los stakeholders de una empresa son todas aquellas personas o entidades afectadas en mayor o menor medida por las decisiones y actividades que esta desarrolla y que permiten, a su vez, el completo funcionamiento de la misma.

Roadmap: Hoja de ruta, itinerario, mapa de carreteras.

Team building: Como construcción de equipos, entendemos todas aquellas actividades realizadas por empresas u otras organizaciones (un equipo de fútbol también necesita de Team Building para potenciar el espíritu de equipo y la cooperación entre sus jugadores).

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de grado tiene por objeto la aplicación de los conocimientos tanto prácticos como teóricos adquiridos durante el cursado de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos en el Instituto Universitario Aeronáutico.

Para el abordaje del mismo, se seleccionó la empresa **Aguas Cordobesas**. De esta manera se pretende abordar la realidad que afronta la empresa y llevar a cabo un análisis aplicando dichos conocimientos con total profesionalismo, brindando así una propuesta útil para la organización.

En base a la realidad que vive la empresa en su permanente contacto con el mercado laboral, centraremos nuestro proyecto en el rediseño de la capacitación inicial en el proceso de inducción de Aguas Cordobesas del personal que ingresa para adecuarlo a las necesidades y exigencias que trae la nueva normalidad, en una situación de pandemia global.

Esta temática fue seleccionada debido a que la empresa, en sus procesos de inducción y capacitación se encuentra desactualizada y sería recomendable que hiciera un ajuste para adaptarse a los tiempos que corren. En donde el apoyo en el ingreso de los nuevos colaboradores pueda acompañar su desarrollo, fortaleciendo el compromiso con la organización.

OBJETIVOS

El **objetivo general** es rediseñar la capacitación inicial en el proceso de inducción de Aguas Cordobesas del personal que ingresa a la empresa. De manera que se creará una propuesta de inducción general capaz de adaptarse a una realidad virtual como la situación de pandemia lo ha requerido y que también sirva en el retorno a la normalidad, teniendo un enfoque en la correcta integración del nuevo personal, considerando la modalidad de trabajo remoto o teletrabajo. Además que se producirá un manual de inducción para entregarles a los colaboradores.

Los **Objetivos Específicos** son los siguientes:

1. Analizar la situación actual de la empresa, a través de entrevistas estructuradas al personal encargado con el fin de conocer la situación de la empresa.
2. Determinar los puntos críticos a considerar utilizando herramientas cualitativas (entrevista estructurada) y cuantitativas (encuestas) para el diseño de un manual de inducción modernizado y personalizable.
3. Rediseñar estrategias y herramientas para la capacitación durante la inducción del personal que ingresa a la empresa, teniendo en cuenta el teletrabajo o trabajo remoto.
4. Diseñar el manual de inducción.
5. Atenuar el estrés, la ansiedad y la incertidumbre del nuevo empleado.
6. Adaptar los procedimientos existentes a la nueva normalidad debido a la pandemia global y proveer una herramienta mixta que se aplique en el tiempo actual y en el tiempo futuro.
7. Proporcionar herramientas digitales para que los nuevos empleados puedan incorporarse exitosamente al puesto de trabajo.

ALCANCE DEL TRABAJO

Alcance geográfico

El mencionado proyecto de grado se desarrolla en la empresa concesionaria del servicio de agua potable para la ciudad de Córdoba. Su ámbito territorial está dado con exclusividad y obligatoriedad por los límites de la jurisdicción de la municipalidad de la ciudad de Córdoba.

Alcance temporal

Si bien la presentación de la intervención se realiza en el año 2021, durante todo el análisis llevado a cabo se tomarán de referencia los procesos de inducción y capacitación efectuados en el año 2020.

Alcance organizacional

La empresa investigada es la responsable de la captación, potabilización, conservación, transporte, distribución y comercialización de agua para consumo doméstico, comercial e industrial en la ciudad de Córdoba. El estudio está orientado en el proceso de inducción y capacitación de los nuevos empleados, ya sea su puesto de trabajo operativo, administrativo o técnico.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa y su historia

Aguas Cordobesas es la empresa concesionaria del servicio de agua potable para la Ciudad de Córdoba, Argentina.

Inició sus actividades el 7 de mayo de 1997, cuando a través de licitación pública recibió el sistema de provisión de agua potable, mediante un Contrato de Concesión de 30 años. Hasta esa fecha el servicio de provisión contaba con ciertas deficiencias provocando irregularidades en la continuidad y calidad del servicio y que varias zonas de la ciudad no contaban con el acceso al agua potable. Por ello es que Aguas Cordobesas entra en acción asumiendo metas imprescindibles para normalizar y darle calidad al servicio.

El funcionamiento de la Concesión de Aguas Cordobesas es supervisado por el Ente Regulador de Servicios Públicos (ERSEP), por otra parte en lo que se refiere al uso de los recursos hídricos, Aguas Cordobesas está subordinada bajo la autoridad de la Dirección Provincial de Agua y Saneamiento (DIPAS).

Composición Accionaria Aguas Cordobesas

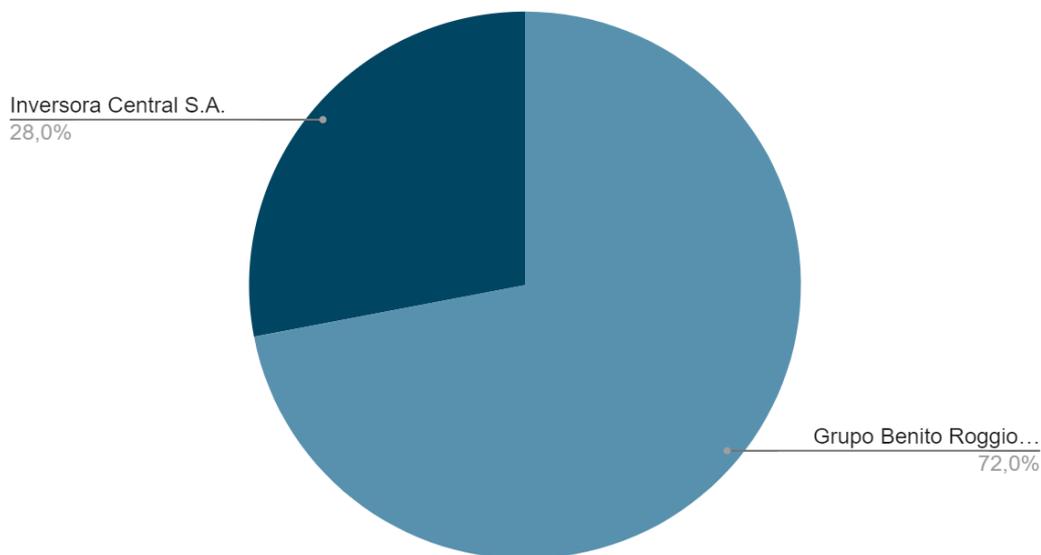


Gráfico 1 - Composición propia

Infraestructura

La administración central funciona en el edificio corporativo de la empresa, sito en Av. La Voz del Interior 5507. Además cuenta con 7 oficinas de atención al

cliente ubicadas en el Edificio de Humberto Primo 883 y en los Centros de Participación Comunal (C.P.C.).

La empresa también dispone de 22 estaciones elevadoras de presión, distribuidas en el área concesionada de la Ciudad de Córdoba.

Productos, Servicios y Mercado

La empresa es concesionaria del servicio de agua potable en la ciudad de Córdoba. Se encarga de la captación, potabilización, conservación, transporte, distribución y comercialización de agua para consumo doméstico, comercial e industrial en la ciudad. Además de todas las otras actividades empresariales, operativas y económico-financieras necesarias para la prestación óptima del servicio.

El agua se transporta para cubrir la demanda del 100% de la Ciudad de Córdoba a través de 3.800 kilómetros de redes de distribución. La empresa no posee competencia, tiene el monopolio del servicio. El servicio básico corresponde al monto que la empresa factura a cada cliente en concepto de disponibilidad y/o utilización del servicio público de suministro de agua potable. Para determinar el monto que corresponde a cada inmueble, se consideran el tipo de régimen tarifario (medido o no medido), las características del inmueble (edificado o baldío) y el uso que se realiza del agua, es decir, si se trata de un uso residencial o no residencial. De allí que se establezcan tres tipos de servicios:

- No medido
- Medido residencial
- Medido no residencial.

Luego de esta clasificación, también operan para el cálculo de la factura los parámetros tarifarios del inmueble: la superficie total del terreno, la superficie construida, la categoría y año constructivo, el zonal, la actividad que allí se realiza, y otros coeficientes de actualización.

Estructura Organizacional

La estructura de la organización es de tipo Mecanicista. Destaca la importancia de su eficacia a voluntad de un amplio uso de normas y procedimientos y centralización en la autoridad.

Su especialización es alta, hay mucha división del trabajo y su departamentalización es funcional. La toma de decisiones es centralizada, se encuentra en la parte superior de la organización. La comunicación sigue la cadena de mando y es formal. Se busca la estabilidad y antigüedad en la empresa.

La empresa consta de un total de 480 empleados. En el siguiente organigrama se encuentra la distribución de cada área.

Organigrama

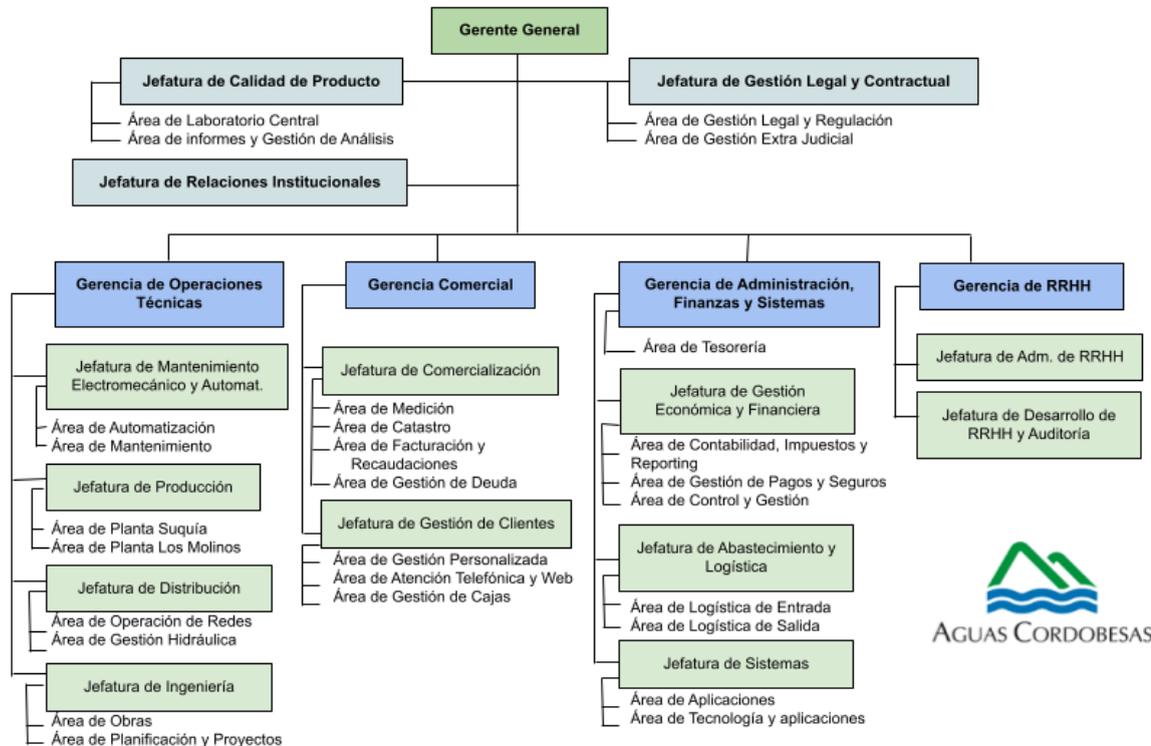


Imagen 1 - Composición propia

Cultura Organizacional

Aguas Cordobesas se compromete con el desarrollo de la vida en forma sustentable. Asume la sustentabilidad como modelo de gestión, esto implica que no sólo trabaja para proveer un servicio de agua de calidad a los cordobeses de hoy sino también para que las generaciones futuras puedan disfrutar de un planeta productivo, equilibrado y diverso.

Esta filosofía es la base de su política de sustentabilidad la cual determina los lineamientos que orientan las acciones de la empresa. Está compuesta por la Visión, Misión, los Valores de la empresa y los compromisos asumidos con su público de interés construido sobre la base de la mejora continua y la gestión equilibrada del capital social, económico y natural.

La **visión** de la empresa es: “ser referentes en la construcción de una ciudad mejor.” La **misión** es “proveer productos y servicios de agua y saneamiento a la comunidad promoviendo el desarrollo sustentable y generando la satisfacción con nuestros públicos con eficiencia y responsabilidad.” Los **valores** que posee la empresa son: *calidad*, se refiere a la búsqueda

permanente de la máxima calidad de trabajo a través del esfuerzo y la superación constante, para ser un referente en sus áreas de actividad; *compromiso*, es la entrega personal, profesional y social con la que asume la empresa su hacer y deber del trabajo, adoptando como propios los objetivos de la misma y actuando responsablemente para promover el desarrollo sustentable; *austeridad*, es la conducta racional y prudente de utilizar eficientemente los recursos disponibles para promover una gestión responsable y equilibrada y la *credibilidad*, es la claridad de nuestra gestión, fundada en conductas éticas y morales, para lograr la confianza e integración con los públicos de interés.

Por último los compromisos asumidos con su público de interés implican construir vínculos claros y recíprocos con cada público, basados en el beneficio mutuo. Asumiendo que la relación con cada grupo define y delimita la empresa, la relación con ellos se traduce en compromisos asumidos y se plasman en acciones concretas y perdurables.

Con respecto a los **clientes**; el compromiso es lograr la satisfacción y reconocimiento de ellos, con la entrega de un servicio de calidad que interprete y supere sus necesidades y expectativas; con los **colaboradores**, es generar su desarrollo profesional y crecimiento personal, resguardando su salud y seguridad laboral, a través de un liderazgo que promueva la participación y un buen clima laboral; el compromiso que asumen con la **comunidad**, es el de contribuir al desarrollo social, económico y medioambiental a través de una gestión comprometida que favorezca la accesibilidad del servicio y promueva el respeto y protección de los derechos humanos en su ámbito de influencia; con el **medioambiente** es minimizar el impacto de su actividad en el mismo a través del uso racional de los recursos y promover la responsabilidad medioambiental en la comunidad; con los **proveedores** es promover el desarrollo sustentable a través de un vínculo de beneficio mutuo, contrataciones justas y prácticas responsables para el bien común de la sociedad; con el **gobierno**, respetar y cumplir con obligaciones legales y contractuales, mediante acuerdos justos y equilibrados que aseguren la continuidad del servicio y el compromiso asumido con los accionistas, es obtener desarrollo, crecimiento y rentabilidad a través de la gestión sustentable del negocio dentro de un marco de eficiencia.

Políticas de la Organización

Las normas y políticas de la empresa otorgan un marco de referencia a las instrucciones dadas a las personas, a las normativas, los procedimientos y reglamentos en vigencia, sobre las conductas adecuadas que deben reflejar los valores de la compañía en total alineación. Por ello, las disposiciones

descriptas a continuación no son taxativas o exclusivas, dando lugar a contemplar también situaciones no enunciadas.

Respeto a los derechos humanos: La empresa no consentirá abusos de los derechos humanos ni se beneficiará de aquellos cometidos por terceros.

Responsabilidad y buena fe: Se debe obrar de buena fe, de acuerdo a las pautas que marca cada oficio o Profesión, prestando sus servicios en alineación a las competencias definidas por la empresa y responsabilizándose por sus errores

Trato justo: Se prohíbe dar lugar a favoritismos personales hacia los clientes externos y/o internos, proveedores, y demás públicos de interés.

Respeto a la igualdad de las personas y su diversidad: Se debe establecer entre el personal de la empresa y con los públicos de interés, un trato sincero y respetuoso de las diferencias, dando lugar a la igualdad de oportunidades y a un trato no discriminatorio. Las decisiones relacionadas con la gestión del capital humano se deben basar únicamente en factores relativos al trabajo.

Respeto mutuo: Se prohíben las ofensas, comportamientos agresivos, bromas, manifestaciones y/o expresiones a superiores, pares, colaboradores o terceros, que puedan provocar desórdenes o malestar en el lugar de trabajo o afecten el normal desenvolvimiento de las tareas.

Vocación de servicio: Se debe brindar a los públicos externos y/o internos una atención caracterizada por la eficiencia, ofreciendo trato e informaciones claras, precisas y transparentes, primando la amabilidad y cortesía. Los públicos de interés deben obtener respuestas, aún cuando sean negativas, a sus solicitudes, en forma adecuada y dentro del plazo comprometido. Se prohíbe cualquier acción que desaliente o dificulte la participación del personal en las acciones de Voluntariado.

Conflicto de intereses: Se prohíbe cualquier situación en la que el interés de las personas, de tipo personal o económico pueda entrar en conflicto con los de Aguas Cordobesas y/o terceras partes involucradas con el negocio. Es por ello que no se permite el ingreso de familiares de los empleados.

Difamación: Se prohíbe las calumnias o difusión de rumores que perjudiquen a empleados, personas ajenas a la organización, accionistas, instituciones o a la misma Empresa.

Recompensas y atenciones: Se prohíbe ofrecer o recibir de terceros: dádivas, sobornos, dinero, obsequios, incentivos y/o recompensa alguna, por actos que se relacionen con su trabajo en la Empresa o por facilitar algún trabajo que la misma realiza o contrata.

Derecho a la propiedad: Se prohíbe el involucramiento en actividades que violen los derechos de la propiedad de Aguas Cordobesas o terceras partes, incluido el uso indebido de una posición dominante, la falsificación y la piratería.

Uso de la información y privacidad de datos: Se deben tratar los datos personales de otros con responsabilidad y en cumplimiento con todas las leyes de privacidad y protección de datos personales aplicables. El uso y procesamiento de dicha información se debe realizar sólo con fines comerciales legítimos.

Salud y seguridad en el trabajo: Se debe cumplir con las normativas dispuestas para preservar la salud y seguridad de las personas y las instalaciones, realizando las tareas asignadas en un marco de máxima seguridad para preservar la integridad física de las personas y las instalaciones de la empresa y de terceros. Las personas comparten la responsabilidad de hacer de la salud y la seguridad una prioridad diaria.

Uso de sustancias peligrosas: Se prohíbe ingerir alcohol o cualquier otra sustancia, que altere las condiciones psicofísicas normales durante el horario de trabajo y/o cumpliendo funciones para la empresa, en cualquier sistema de régimen horario dispuesto, incluidas las guardias de cualquier tipo.

Obligaciones laborales: Se debe cumplir con las obligaciones derivadas de la legislación laboral nacional y provincial, así como de las Convenciones Colectivas de Trabajo que rijan, y las normativas dispuestas por la empresa relacionadas a las condiciones laborales generales, del puesto de trabajo y de funciones específicas.

Departamento de Personal

Un primer elemento en la empresa que nos habla de la importancia de sus propios Recursos Humanos es la estrecha relación que existe entre el Gerente del área y el Gerente General; el primero reporta al segundo habilitando una comunicación directa y más estrecha.

El departamento además, crea procesos para asegurar que las estrategias de la organización se concreten. Estos procesos surgen a partir de los objetivos propios del área. El área de Personal está integrada por 13 personas y se distribuye de la siguiente manera:



Imagen 2 - Composición propia

MARCO TEÓRICO

Cuando se trata de un proyecto de grado, es de suma importancia dejar claros los conceptos y terminología a tratar. Para ello, en este capítulo se realizó una descripción detallada de cada concepto involucrado en la inducción de personal, cómo intervenir en los distintos niveles de desarrollo del proceso, los aspectos a tener en cuenta para la realización de un manual de inducción y quiénes interfieren directa o indirectamente en el proceso de inducción.

1. Inducción

1.1 Concepto de Inducción

En este proyecto de intervención se tomarán como referencia los conceptos de inducción que siguen, según los autores: Werther y Davis “Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización” (Werther y Davis, 2008, Capítulo 8, p. 230); y Chiavenato dice que, “Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y el ambiente social y físico donde va a trabajar” (Chiavenato, 2001, Capítulo 14, p. 574).

A través del estudio de los conceptos mencionados, se entiende que la inducción o bienvenida, consiste en familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, sus políticas y otros empleados; y así mismo, identificar el proceso mediante el cual se logre que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una situación, es decir, la responsabilidad que el nuevo empleado asumirá en su puesto de trabajo.

La inducción de los nuevos empleados de toda empresa se constituye entonces, como el primer paso para ubicarlos de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, ya que se trata de posicionarlos en sus labores y darles a conocer cuál será su rol dentro de ésta.

1.2 Importancia de la Inducción

Partiendo de los conceptos antes mencionados, la inducción representa el esquema de recepción y bienvenida de la empresa a los nuevos empleados.

Este periodo inicial del empleo constituye una fase crucial de adaptación y desarrollo de una relación saludable entre el nuevo miembro y la organización, es decir, que el programa de inducción es un método que contribuye a reducir

la tasa de rotación de personal y proporciona una base para una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización.

Uno de los mayores beneficios para las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se lo inicia; un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.

1.3 Propósito de la Inducción

La finalidad de la inducción es lograr que el nuevo empleado aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considere imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus actividades.

Entendemos que el programa de inducción busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización.

Como la teoría explica, en las empresas la inducción busca crear durante la fase inicial del empleo, un ambiente de trabajo que sea favorable y receptivo, para que de esta manera el nuevo miembro se sienta cómodo y logre adaptarse al nuevo entorno laboral.

1.4 Ventajas del Programa de Inducción

Al estudiar el propósito de la inducción, se identifican las siguientes ventajas:

Para la empresa:

- Reduce costos de reclutamiento y selección.
- Ayuda en la detección de necesidades de capacitación.
- Sirve como primera evaluación de desempeño.
- Genera sentido de pertenencia a la organización.
- Facilita la integración a los equipos de trabajo.
- Define los niveles jerárquicos de la organización.
- Ayuda a alinear los objetivos personales con los organizacionales.
- Ayuda en la comprensión de políticas organizacionales.
- Permite verificar aspectos de seguridad e higiene industrial.

Para el puesto de trabajo:

- Evita confusiones sobre cómo desarrollar el trabajo.
- Facilita la realización de las labores asignadas.
- Ahorra tiempo para lograr estándares de calidad.

-
- Disminuye los índices de accidentalidad.
 - Aumenta los porcentajes de aceptación de las normas de seguridad industrial.

Las buenas prácticas no sólo mejoran la imagen de la empresa a nivel comunidad, sino que también promueven que otras empresas imiten estos buenos comportamientos. El acompañamiento de los trabajadores influye positivamente en la dignidad de la persona, en la felicidad familiar, en la mejora de los entornos cercanos.

Es necesario realizar un proceso previo de capacitación de todos los funcionarios de la institución que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización (jefes inmediatos, compañeros guías y otros).

2. Inducción y Motivación

Citando a Chiavenato “La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo los ejecutores” (Chiavenato, 2001, Capítulo 2, p. 61).

No sólo se trata de realizar la tarea para la que se fue contratado, sino también que cada empleado pueda tomar conciencia de que puede ser objeto de diagnóstico y una parte clave para la solución de problemas, logrando una mejora de su trabajo. De allí es posible el crecimiento y la clave de las empresas que tienen éxito, pudiéndose mantener en el tiempo. Es por ello que en este proyecto se tomará la importancia del proceso de inducción como una herramienta que permite la consecución de los objetivos y la permanencia en el mercado, posibilitando la reducción de la rotación de personal, de costos y tiempos.

Además de la motivación como factor interno que influye en el comportamiento humano, se deberán considerar otros factores influyentes: la personalidad del colaborador, su aprendizaje, percepción y valores. La naturaleza del hombre es compleja y se deben tener en cuenta tanto aspectos internos como externos.

3. Inducción y la organización

El comportamiento de una persona dentro de una organización se ve afectado por el ambiente organizacional, reglas y reglamento, cultura, políticas, métodos y procesos, recompensas y castigos y el grado de confianza.

Por ello, la organización debe sentar las bases para que los empleados tengan la preparación necesaria para poder enfrentarse de la mejor manera a la tarea cotidiana.

Por lo que la inducción y la capacitación que se brinde dentro de la organización deberá tener una coherencia con lo que se transmite y lo que pretende lograr. En este caso sino se cumple se violará el contrato psicológico que según Gibson “se define como la percepción de la persona de que su

organización no ha satisfecho o no ha cumplido una o más obligaciones” (Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr, Konopaske, Capítulo 4, p. 118).

3.1 Comportamiento Organizacional

Según Gibson el Comportamiento Organizacional es “el campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización; y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, visión, misión, objetivos y estrategias”.

El comportamiento organizacional indica que las *conductas* de las personas operan a niveles individual, grupal y organizacional. También está orientado al *desempeño*, si es bajo, alto o cómo se puede mejorar.

La conducta humana influye enormemente en cualquier organización, las personas son el elemento en común de todas las organizaciones. Como una de las disciplinas en las que se sustenta el comportamiento organizacional es la psicología, un principio básico es el de que todas las personas son diferentes. Entonces para que la organización sea más eficaz, los administradores deberán ver a cada empleado o colaborador como una persona única con factores propios de conducta y cultura.

3.2 La estructura y los procesos afectan el comportamiento organizacional y la cultura emergente

La **estructura** de una organización es el patrón formal de cómo se agrupa el personal y sus puestos de trabajo, este puede referenciarse mediante un organigrama.

Los **procesos** muestran las actividades que componen el organigrama. Como ejemplos podemos citar a la toma de decisiones, la comunicación, el desarrollo de la organización.

La **cultura** de la organización es la personalidad o las suposiciones que hacen los individuos o grupos que tratan con el ente. Define un comportamiento y vínculos apropiados, motiva a colaboradores y gobierna la forma en la que una empresa procesa la información, las relaciones internas y los valores. Esta puede ser positiva si ayuda a mejorar la productividad o negativa si “pone trabas” en el comportamiento o buen funcionamiento de la misma.

El comportamiento organizacional no es tan estable o predecible como las matemáticas, porque trata con seres humanos en entornos de trabajo. Algunas nociones de este comienzan a mezclarse con la investigación basada en la experiencia.

Entonces, ¿qué modelo sirve para administrar mejor la organización?

Se debe tener en cuenta: el ambiente de la organización, el comportamiento dentro de la organización y allí el desempeño individual, las características individuales, la motivación, las recompensas y evaluación, los grupos y la influencia interpersonal, el comportamiento de grupo, el conflicto intergrupalo, poder y política, el liderazgo.

Para trabajar eficazmente en las organizaciones se debe entender claramente la estructura de la organización. Para ello se deben analizar dos aspectos importantes: El diseño del puesto y el diseño organizacional.

Diseño del puesto: El proceso por el cual los administradores especifican los contenidos, métodos y relaciones, también se deben definir el contenido y las tareas de dicho puesto.

Diseño organizacional: Se refiere a la estructura de la empresa. En donde se especifican tareas, autoridad y relaciones que se cree canalizará el comportamiento a un mejor desempeño.

4. Tendencias actuales del mercado laboral

La incorporación de tecnología a las empresas es una variante por demás novedosa en materia de organización del trabajo, donde se presentan elementos innovadores en la relación contractual entre la empresa y sus empleados, pero también presenta algunos inconvenientes:

- El contacto a través de medios tecnológicos del trabajador con su empresa, que también puede representar lejanía y aislamiento.
- La pérdida de los valores culturales que impactan en una relación meramente basada en resultados.
- La necesidad de incorporar nuevas estrategias de comunicación interpersonal y no solamente sistemas tecnológicos.

Sylvia Schaloss sostiene que el **teletrabajo** es parte del cambio de patrones que está sufriendo la actividad económica. Debe ubicarse dentro del contexto de otros aspectos de este cambio, incluyendo el telecomercio y el uso generalizado del trabajo electrónico para alcanzar las metas comerciales, económicas y sociales. (Op. citado, Ed. Revista Gestión Volumen 1 número 4 año 1996. Pág. 110. Guía de Reclutamiento y Selección.)

El teletrabajo presenta oportunidades para encarar una serie importante de cuestiones de política nacional, especialmente en las áreas de demanda de tráfico y protección ambiental y en el acceso a la capacitación, el trabajo y las asociaciones destinadas a algunos grupos con dificultades de empleo, tales como los discapacitados que no pueden moverse del hogar, padres o madres solos y las mujeres que regresan al mercado laboral.

Los empleadores temen que cuando el personal trabaja desde el hogar se puede resentir el trabajo en equipo, dificultar la comunicación e impedir el control directo por parte de la gerencia. Pero quienes defienden el teletrabajo

están convencidos de que, en realidad, los gastos de oficina se reducen, la productividad y la eficiencia aumenta, especialmente porque se reduce el tiempo de viaje, y los niveles de retención del personal más idóneo son mayores.

Algunas ventajas y desventajas de esta nueva tendencia que está presentándose son:

Ventajas	Desventajas
Se dispone de mayor tiempo para el trabajador	Aislamiento y pérdida de integración a la cultura organizacional
Se ahorra dinero	El trabajo en equipo tiende a ser más difícil de conseguir
Se logra horario flexible	Es difícil tomar en serio este tipo de trabajo
Se trabaja por objetivos y proyectos	Se pierde la interacción y el intercambio de opiniones
Se hace necesario un nuevo enfoque del trabajador	Se debe operar desde una perspectiva tecnológica

Tabla 1 - Composición propia

Los teletrabajadores deben estar sujetos a la ley de contrato de trabajo y no ser subcontratistas autónomos; los teletrabajadores deben tener la oportunidad de encontrarse, con cierta regularidad, con otros teletrabajadores de la misma organización y también con los demás empleados y gerentes, además los empleados que cambien el sistema de trabajo convencional por el teletrabajo, que tiene al hogar como cede, tendrían derecho a un periodo de prueba, después del cual deben tener la oportunidad de volver al sistema tradicional si lo desean.

4.1 La importancia del e-learning en las empresas

El aprendizaje en línea cada vez se integra más como una importante y necesaria herramienta corporativa. Cuando una organización decide implementar un sistema de e-learning, lo primero que debe tener en cuenta es que cada empresa u organización es única, no todos los sistemas se amoldan para cada cual.

Según Wherter & Davis en una investigación realizada en mil grandes empresas de Estados Unidos, Gran Bretaña y Asia, se descubrió que una de las razones por las cuales las organizaciones han optado u optarían por utilizar la tecnología informatizada para sus actividades de capacitación es la posibilidad de acceder a una mayor cantidad de empleados más rápidamente. Otra razón es que el e-learning puede ser utilizado al mismo tiempo como una herramienta para gerenciar el conocimiento, lo cual permite recolectar

información de los empleados que lo utilizan, y así poder identificar perfiles de habilidades de los individuos y de sus puestos de trabajo.

4.2 Nueva normalidad, nuevas formas de inducción

Desde inicios del 2020, en distintos países y regiones del mundo se pusieron en marcha medidas de confinamiento, con el fin de reducir la transmisión del virus SARS-CoV-2, y así disminuir los impactos negativos del Covid-19, la enfermedad asociada a dicho virus. Estas medidas forzaron a muchas organizaciones a empezar a trabajar de manera remota. Los procesos de reclutamiento e inducción de nuevos trabajadores, evidentemente, tuvieron que cambiar abruptamente. Pasaron a realizarse completa o casi completamente de manera virtual.

Durante este primer año de pandemia, numerosas organizaciones, de diversos rubros y de todo el mundo, han llevado a la práctica estrategias, lineamientos, técnicas y herramientas para gestionar la inducción de nuevos trabajadores de forma virtual.

4.3.1 Onboarding digital

El onboarding es el proceso de adaptación, integración e incorporación de una persona en su nuevo puesto de trabajo. Se trata del conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para que sus nuevos trabajadores se sientan parte de la compañía desde el primer día. Con frecuencia es habitual que cuando un trabajador llega nuevo a la empresa le cueste sentirse incluido dentro de la misma, lo cual repercute de forma negativa en el rendimiento laboral.

El proceso de onboarding de los nuevos trabajadores es un proceso en el que deben estar implicados todos los empleados de la organización, especialmente aquellos que vayan a tener relaciones laborales más estrechas con la nueva incorporación. No se trata de una acción aislada que deba recaer solo en el departamento de recursos humanos, sino que se trata de un conjunto de acciones que también deben incluir la gestión del talento en todo momento.

Si este proceso no se realiza, se corre el riesgo de que el nuevo trabajador se quede aislado. O lo que es lo mismo, que no se integre correctamente en la empresa, lo que le puede generar estrés e incomodidad y, en definitiva, afectar negativamente a su rendimiento.

El periodo de integración puede variar en función del cargo a desempeñar. Para tareas sencillas y rutinarias, el onboarding puede ser simplemente cuestión de días. Pero para puestos de trabajo de más responsabilidad, el proceso de acogida e integración completa puede tardar incluso semanas. Para reducir la duración de estas etapas y mejorar la experiencia de llegada a la nueva empresa, cada vez es más habitual recurrir a un programa de onboarding digital.

4.3.2 Objetivos del plan de acogida u onboarding process de una empresa

El proceso de onboarding tiene 4 objetivos claros:

- a. **Informar las políticas internas de la empresa:** Es importante que, antes de comenzar a trabajar, el nuevo empleado conozca las normas relacionadas con su puesto de trabajo, las de carácter legal, social y hasta las de seguridad.
- b. **Transmitir la filosofía de la empresa:** Para que todos los empleados vayan alineados siempre, es fundamental que desde el momento de su contratación tengan el conocimiento de cuáles son los valores, objetivos, misión y visión de la empresa.
- c. **Conocer las funciones del puesto de trabajo:** Un buen plan de inducción empresarial también contempla hacer una pequeña formación para explicar cuáles serán sus tareas, así como las técnicas y métodos para desarrollarlas correctamente.
- d. **Identificar su posición y la de sus compañeros:** Es importante que los nuevos empleados conozcan desde el primer momento su posición dentro de la empresa, así como la de sus compañeros. Este punto será más fácil teniendo un organigrama de la organización.

4.3.3 Beneficios del plan de inducción empresarial

El plan de onboarding no finaliza en el primer día de trabajo y tampoco se ajusta a firmar el contrato y mostrarle las oficinas. Por eso, se llama “proceso” porque va mucho más allá de una simple bienvenida, se trata de acompañar al nuevo empleado en sus inicios y hacer un seguimiento. Los beneficios que proporciona son:

Retención del talento: Apostar por el onboarding es una forma de retener el talento, ya que se está invirtiendo en ellos y eso, al final, se traducirá en una fidelidad por parte de los empleados.

Aumento de la productividad: Si se realiza un buen plan de inducción, los nuevos trabajadores conocerán más rápidamente sus tareas, la filosofía de la empresa y sus objetivos. Tanto es así, que se puede aumentar un 54% más la productividad de la empresa con los nuevos empleados.

Mejora el employer branding: Una empresa que se interesa por sus nuevos empleados dice mucho de ella y hace que destaque entre las demás. De esta manera, potenciar el employer branding nos permitirá crear una imagen de marca, tanto interna como externa muy positiva.

Ahorro en costes de contratación: El hecho de que los nuevos trabajadores se marchen en los primeros meses supone un gran coste económico para la compañía, ya que tiene que soportar los gastos de reclutamiento y selección de

personal. Además, también tenemos que añadirle todas las horas que ha invertido el equipo en formar a la persona que después se marcha.

4.3.4 Ventajas de digitalizar el proceso de onboarding

Cuando se habla de digitalizar el plan de onboarding nos referimos a tener bajo control todos los pasos para recibir al nuevo empleado desde una misma plataforma online.

- a. **Ahorro en tiempo de tareas administrativas:** El tiempo es oro, por eso es mejor invertirlo en tareas que aporten valor a la empresa. Si se reduce el tiempo administrativo que conlleva llevar al día toda la información de los nuevos empleados (archivar sus CV, las posibles pruebas, sus documentos, etc.) podremos dedicarnos a otras actividades más productivas.
- b. **Disminución del riesgo de descuidos:** Si se trabaja con un software de Recursos Humanos que ayude con el proceso de onboarding se asegurará de realizar tareas sin temor al olvido. Por ejemplo, el programa puede ayudar a recordarnos dar de alta a un trabajador.
- c. **Integración a ritmo del trabajador:** La digitalización de todos los procesos que llevamos a cabo con el nuevo empleado nos ayudará mucho si trabajamos con empleados que trabajen de manera remota, ya sean freelance o vivan en otros países. Teniendo una plataforma digital podemos realizar cualquier paso sin tener que estar los dos en el mismo lugar.
- d. **Actualización automática de los contenidos:** Como toda la información está integrada en un mismo sistema, se puede disponer de todo el contenido siempre actualizado sin preocuparse por buscar en carpetas y archivos.
- e. **Seguimiento fácil del avance de nuevos empleados:** Se puede revisar cómo son los primeros meses de los nuevos empleados y detectar posibles errores a mejorar.
- f. **Información compartida con quien queramos:** Desde la aplicación se podrá tener el control de quien revisa los documentos o da acceso a determinada información.
- g. **Disponibilidad de documentos para los trabajadores:** Los trabajadores podrán consultar siempre que quieran sus documentos en cualquier dispositivo, ya sea Tablet, pc o smartphome. De esta manera, también podrán actualizar su información siempre que lo deseen, por ejemplo, indicando su nuevo domicilio.

4.3.5 Herramientas para el onboarding digital

Poner en marcha el plan de inducción de la empresa de manera digital puede tardar semanas. Sin embargo, el uso de herramientas online puede ayudar a acelerar y automatizar todos los procesos de integración de un nuevo empleado.

A continuación, se podrán ver los distintos tipos de herramientas digitales que pueden ayudar a planificar el onboarding digital:

Los checklists: Se puede crear una lista de tareas a realizar para el nuevo empleado indicando las actividades que tiene que hacer durante los primeros días. Una herramienta muy utilizada para crear checklists es Trello, ya que es muy fácil e intuitiva.

Mediante esta herramienta también se puede saber si se han finalizado las tareas o conocer su estado.

Herramientas y apps para onboarding: Existen herramientas especializadas en simplificar los procesos de onboarding haciéndolos divertidos y transformándolos en toda una experiencia.

Un ejemplo, sería Talmundo, que con su plataforma consigue que los empleados se sientan seguros y sean los mejores embajadores de la empresa.

Integrated tools – HRMS: Estos sistemas permiten unificar muchos procesos, como el onboarding, la formación e incluso la firma electrónica. Un ejemplo de herramienta que aplica esta integración sería el software de Factorial.

Si se usan aplicaciones que ayuden a trabajar desde un único sistema se estará facilitando la gestión de Recursos Humanos y este departamento podrá ahorrar mucho tiempo en la realización de labores administrativas.

Firma electrónica: Actualmente, empresarios y trabajadores se comunican, cada vez más, por vías telemáticas. Un ejemplo de ello es la firma digital, con la que se pueden enviar documentos y tenerlos listos más rápidamente, ya que no hace falta que la persona se presente de manera física en las oficinas.

Una herramienta que permite validar documentos con plena validez legal es la aplicación Signaturit, que permite hacer el seguimiento de la firma en tiempo real.

Learning Management Systems: Se trata de sistemas de aprendizaje que ayudan al proceso de formación de los empleados. Este tipo de herramientas suelen tener un alto precio y utilizarlas dependerá del presupuesto que maneje la empresa.

Un ejemplo de herramienta sería Cornerstone, que promueve el aprendizaje social para conseguir una mejor comunicación e implicación de los trabajadores.

Chatbots: Los chatbots son muy útiles para resolver pequeñas dudas que puedan surgirles a los empleados. Cuando se quiera hacer una consulta, en vez de hacerla al gerente o supervisor, se puede preguntar al asistente virtual, que funciona como si fuera un robot, y este le dará la respuesta.

Aplicaciones multimedia gratuitas: En ocasiones, cuando se encuentra el colaborador trabajando a distancia se necesita hablar de un proyecto mostrando la pantalla y explicando algo a viva voz, como si estuviera en la oficina. Para estos casos existen aplicaciones gratuitas que permiten grabar videos, como es el caso de Loom.

5. Diferencia entre entrenamiento y formación

Según Chiavenato la formación se refiere al desarrollo de capacidades nuevas, mientras que el entrenamiento es la mejora de las capacidades ya en ejercicio.

El proceso de Inducción General se llevará a cabo mediante la formación, ya que es en este primer proceso donde se insertará al nuevo trabajador a la organización y se le presentarán diversas situaciones que pueden darse en la organización.

En cambio, cuando se trabaje el proceso de Inducción Específica se utilizará el entrenamiento para generar espacios que posibiliten mediante la vivencia de varias situaciones, el perfeccionamiento de los conocimientos previos que el trabajador nuevo trae consigo.

5.1 Principios de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. A partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Los principios del aprendizaje humano llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son los de *participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación*.

Participación. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación directa, aprendemos de manera más rápida y podemos recordarlo durante más tiempo.

Repetición. Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia. El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los facilitadores experimentados usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que

el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

Transferencia. A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

Realimentación. La realimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con realimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que logren alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

5.2 Técnicas contemporáneas de capacitación

5.3.1 Las posibilidades de internet

Una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación y de la educación, en general, ha sido la comunicación electrónica y la Internet. Llamaremos contemporáneas a las técnicas con base en Internet, y tradicionales a las técnicas que se han empleado durante años. En algunos casos es necesario anotar que las técnicas tradicionales se aplican para reforzar o ilustrar lo aprendido en Internet, dando como resultado una batería de técnicas mixtas de capacitación. La organización proporciona determinada estructura y ciertas normativas para los cursos que impartirá a su personal, en especial si la empresa va a cubrir parte de los costos de la capacitación, o si ésta va a llevarse a cabo durante horas de trabajo.

Los sistemas computarizados de administración del aprendizaje (o Learning Management Systems, LMS) permiten que un departamento de capital humano mantenga registros actualizados de los cursos y los conocimientos que adquiere determinado ejecutivo o integrante del personal.

En la actualidad las organizaciones se han dado a la tarea de aprovechar la inmensa gama de posibilidades que surgen del desarrollo del Internet. Una de ellas es la educación a distancia, que permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada desde su hogar, o desde el lugar donde trabaja. Una de sus características es que se basa en la habilidad que cada persona posee para autodirigir y autorregular su proceso de adquisición del conocimiento o capacitación.

5.4. Sistemas tradicionales de capacitación

Las técnicas tradicionales más utilizadas sobre el puesto son las siguientes, con el principio de aprendizaje que éstas implican.

5.4.1. Capacitación de instrucción sobre el puesto

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a personal operativo o de primera línea a

desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se da a la persona que recibirá la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el facilitador muestra cómo realizarlo. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al nuevo elemento que realice la labor de acuerdo con el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica. Por último se pide al capacitado que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

Es por ello que en el siguiente proyecto se intentará contemplar una modalidad mixta, la que pueda proveer de una solución en tiempos de pandemia y también que sea aplicable para un tiempo posterior a la pandemia.

5.5 Manual de Inducción

El manual de inducción, según Sherman, “es un recurso moderno y dinámico para llevar a cabo los programas de inducción; el autor recomienda que el mismo debe ser entregado al nuevo integrante de la organización un folleto, manual o plegable donde se incluya toda la información que se considere pertinente y necesaria acerca de la compañía (qué es, cuál es su misión, valores y objetivos, qué productos ofrece, a qué mercado sirve, su historia, cuáles son sus deberes, derechos y beneficios que recibe el trabajador, entre otros aspectos).”

La redacción y el contenido del manual de inducción deben ser claros, concretos y sencillos, para que su comprensión y asimilación sea fácil y así el nuevo trabajador pueda responder con seguridad cuando le pregunten acerca del lugar donde trabaja, los productos y servicios que ofrece la empresa, etc. Cada organización debe diseñar su propio manual que lo caracterice y refleje su filosofía y objetivos. (Sherman Jr. & Chruden H. 1999. Administración de personal (12a Ed). Ed. Compañía Editorial Continental. México).

5.5.1 Contenidos del Manual de Inducción

Tomando en cuenta las recomendaciones de Chiavenatto, seguiremos las pautas que en su bibliografía están expuestas como principales ítems de un programa de integración.

Temas	Contenido
Asuntos Organizacionales	<ol style="list-style-type: none">1. Misión y objetivos básicos de la organización2. Políticas: Medios a través de los cuáles se alcanzarán los objetivos.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Cómo se organiza y estructura la empresa: Qué hace cada área o departamento. 4. Distribución Física del área que utilizará el nuevo miembro. 5. Principales productos y servicios de la organización. 6. Normas y reglamentos internos. 7. Procedimientos de seguridad en el trabajo.
Beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de trabajo, de descanso y de comida (o refrigerios). 2. Días de pago y anticipos salariales. 3. Beneficios sociales ofrecidos por la organización.
Presentación	A los superiores y colegas de trabajo.
Deberes del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado. 2. Tareas del cargo. 3. Objetivos del cargo. 4. Visión general del cargo.

Tabla 2 - Composición propia tomada como referencia de bibliografía

Cada empresa debe elaborar su propio manual de inducción, por lo que el que se desarrolle en este proyecto no será igual a ninguno de los anteriores, pero sí seguirá la estructura de ellos, adaptándose a las necesidades de la empresa y a los requerimientos de cada puesto de trabajo.

MARCO METODOLÓGICO

El **enfoque** asumido es **mixto**, esto se debe a que este es un proyecto de intervención y por lo tanto las organizaciones requieren para la toma de decisiones, fundamentos teórico-empíricos que sean demostrados con ponderaciones de tipo estadísticos, tales como tablas de frecuencias, gráficos de distribución.

Se justifica la elección de este enfoque debido a razones de incremento de validez, para contrastar datos cualitativos y cuantitativos para corroborar o no los resultados y descubrimientos en aras de una mayor validez interna y externa del estudio. También usar ambos datos nos sirve para contrarrestar las debilidades potenciales de alguno de los dos métodos y robustecer las fortalezas de cada uno.

De esta manera, se podrá obtener una visión más comprensiva sobre el planteamiento y examinar los procesos holísticamente.

Para el **Diseño** de este proyecto de intervención, los datos cualitativos y cuantitativos tienen la misma prioridad. Se recolectarán primero los datos cuantitativos y luego los cualitativos. Es decir, se hará una recolección de datos secuencial.

El estudio se comenzará **describiendo** la situación actual de la empresa para luego poder detectar falencias de la Inducción del Personal de Aguas Cordobesas, y a partir de allí poder intervenir y mejorar los procesos de socialización.

La población que será sujeto de estudio será todo el personal de la empresa (480 colaboradores). La unidad de análisis serán los trabajadores que ingresaron en el último año (20 personas), por lo que es posible alcanzar a este personal operativo y hacer encuestas.

Al **encuestar** a estas personas que ingresaron el último año se podrá obtener información precisa de cómo fue su proceso de inducción, y determinar qué aspectos pueden mejorarse.

Otro instrumento que se utilizará es la **entrevista**, se realizará al Jefe de Recursos Humanos. Este instrumento de recolección ofrece gran flexibilidad en cuanto a la forma de direccionar las respuestas, es decir, poder guiar al entrevistado dentro del ámbito del proyecto. También se pueden observar las conductas y su lenguaje no verbal.

RELEVAMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

La confección del pre-diagnóstico se funda habiendo observado una de las dificultades que posee Aguas Cordobesas, y que se encuentra en el área correspondiente al Subsistema de Provisión de RRHH.

Para esta instancia, la herramienta que se va a utilizar es la entrevista, en donde se podrá obtener información sobre la empresa. Mediante una reunión virtual con el responsable de RRHH, se pudo obtener una visión global y un resumen general de aquellos aspectos que se consideran fundamentales para un primer relevamiento y luego la realización del pre-diagnóstico.

En el período anterior a la pandemia del año 2020 el proceso de inducción al ingresante se hacía de la siguiente manera, en forma presencial.

Proceso de Inducción en Aguas Cordobesas pre-pandemia

El Proceso de Inducción se encuentra formalizado pero en un formato digital, dentro de la capacitación virtual de la Intranet. Se optó por esa opción ya que es la forma más eficiente de que le llegue a todos los empleados por igual y puedan acceder, desde las instalaciones, al mismo las veces que sea necesario cuando surja algún tipo de inconveniente.

Para el personal que cuente con computadora en su puesto de trabajo, la inducción la realizará una vez que se incorpore al mismo; por el contrario, si el puesto no cuenta con acceso a computadora, se realizará el primer día en la empresa, cuando se concurre a la administración central a fines de firmar contrato si correspondiere, presentar documentación para el armado de legajos, altas en ANSES y AFIP, firma de póliza de seguro de vida, etc.

El proceso de sociabilización consta de una serie de pasos:

- El primer día el empleado debe concurrir a la administración central, asiste a una jornada con fines meramente administrativos, donde se confecciona el legajo, se firma el contrato, se realiza alta en AFIP y ANSES, se entrega el contrato.
- El segundo día se dirige al puesto de trabajo donde se va encontrar con el supervisor, va a poder conocer a los compañeros, conocer el puesto de trabajo y las funciones que va a cumplir en el mismo, allí es donde empieza la capacitación de la persona en el puesto.

-
- El proceso de socialización termina cuando se termina el periodo de prueba, de tres meses.

Se tienen en cuenta los valores individuales, buscando que los mismos estén orientados a los valores organizacionales. Pero en el momento de la contratación no es excluyente la clase social o factores sociales.

Los encargados del proceso de inducción son los supervisores del área o sector del puesto a cubrir y el representante del área del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, orientado al subsistema de Provisión.

Dicha inducción cuenta con cuatro módulos, dentro de los cuales se presenta el tema en forma interactiva y, de corresponder, se toma una pequeña evaluación. Los módulos son los siguientes:

Módulo 1: Introducción a la empresa

Módulo 2: Modelo de gestión: se presenta en tres ejes temáticos

Tema 1: Política de Sustentabilidad

Tema 2: Modelo de Gestión Sustentable

Tema 3: Mapa de Procesos y principales normativas

Evaluación Módulo 2

Módulo 3: Gestión del Medioambiente

Tema 1: Lineamientos de Medio Ambiente

Tema 2: Gestión de Residuos

Evaluación Módulo 3

Módulo 4: Responsabilidad Social Empresaria

Módulo 5: Servicios al Personal

Inducción de Seguridad y Salud Ocupacional: Todos los ingresantes que vayan a realizar tareas operarias deberán hacer una inducción especial en salud y seguridad ocupacional acorde a su puesto, a cargo del Área de Administración de Recursos Humanos.

Inducción al puesto de trabajo: Estará a cargo y lo realizará el superior directo del ingresante, su contenido deberá estar especificado en el Anexo de Evaluación Primer Periodo de Desempeño y deberá seguir normas establecidas.

Orientación y Capacitación de ingresantes

Aguas cordobesas realiza una capacitación del personal nuevo que ingresa. La modalidad de la misma es a través de un colaborador, miembro de la empresa, que ya tiene conocimiento del tema a tratar, y capacita al resto del equipo. Es la más utilizada y se efectúa en el mismo puesto de trabajo.

La duración y el contenido de este curso dependen del cargo a ocupar. En el caso del puesto de cajero, un colaborador le va explicando el desarrollo del trabajo en la misma caja ayudándose de contenido virtual (intranet). Generalmente en dos días culmina y no se brinda material. Si en cambio, la capacitación es para el área de mantenimiento más referido a cuestiones técnicas de planta, el curso se extenderá de acuerdo al contenido necesario a desarrollar.

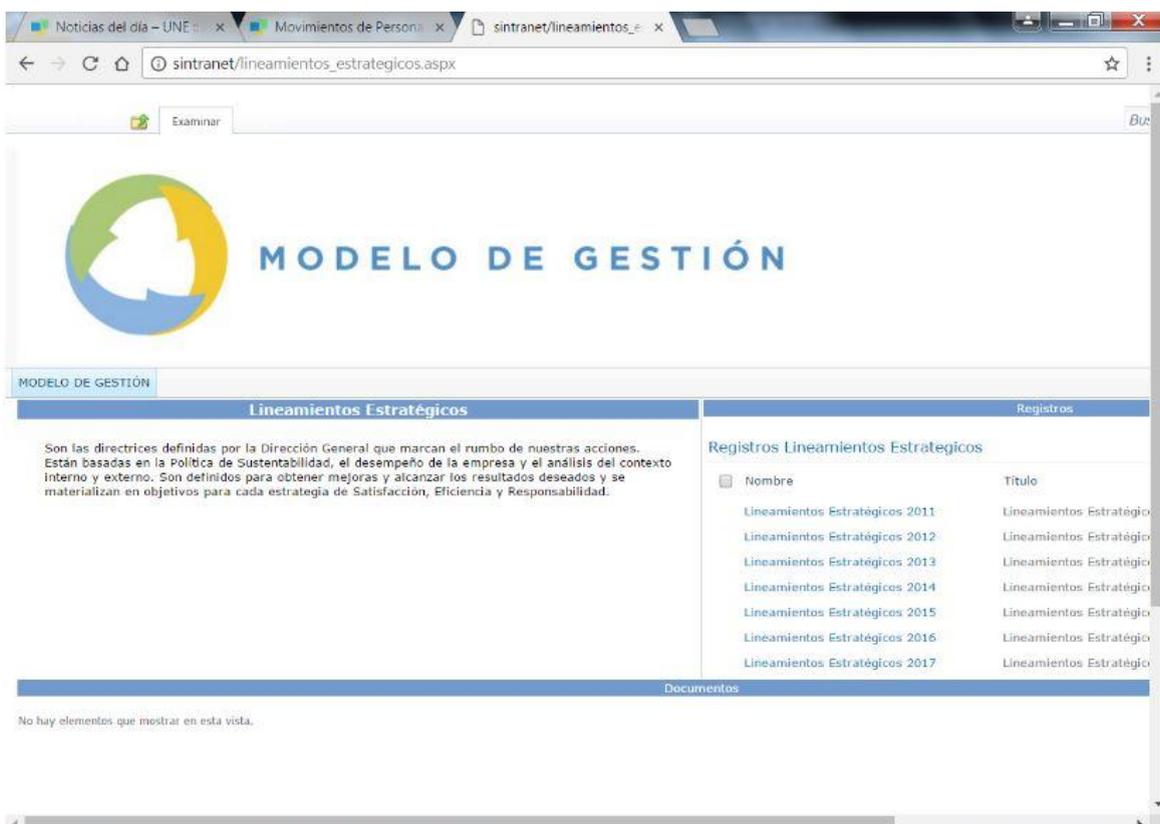


Imagen 3 de la Intranet a la que pueden acceder los colaboradores - Cortesía de la organización

Diagrama de flujo del Proceso de Inducción del personal de Aguas Cordobesas

Para una visualización ordenada, clara y de mayor comprensión, se utilizó el diagrama de flujo como herramienta para representar todas las etapas, puntos de decisión y relevamiento en las tareas que intervienen en el proceso de inducción pre pandemia.

A partir del diagrama se pretende analizar e interpretar el proceso, identificar necesidades, puntos críticos y oportunidades de mejora, planificar en base a ello y tomar decisiones.

Con un relevamiento acorde a lo anterior mencionado del proceso, se desarrolló el siguiente diagrama:

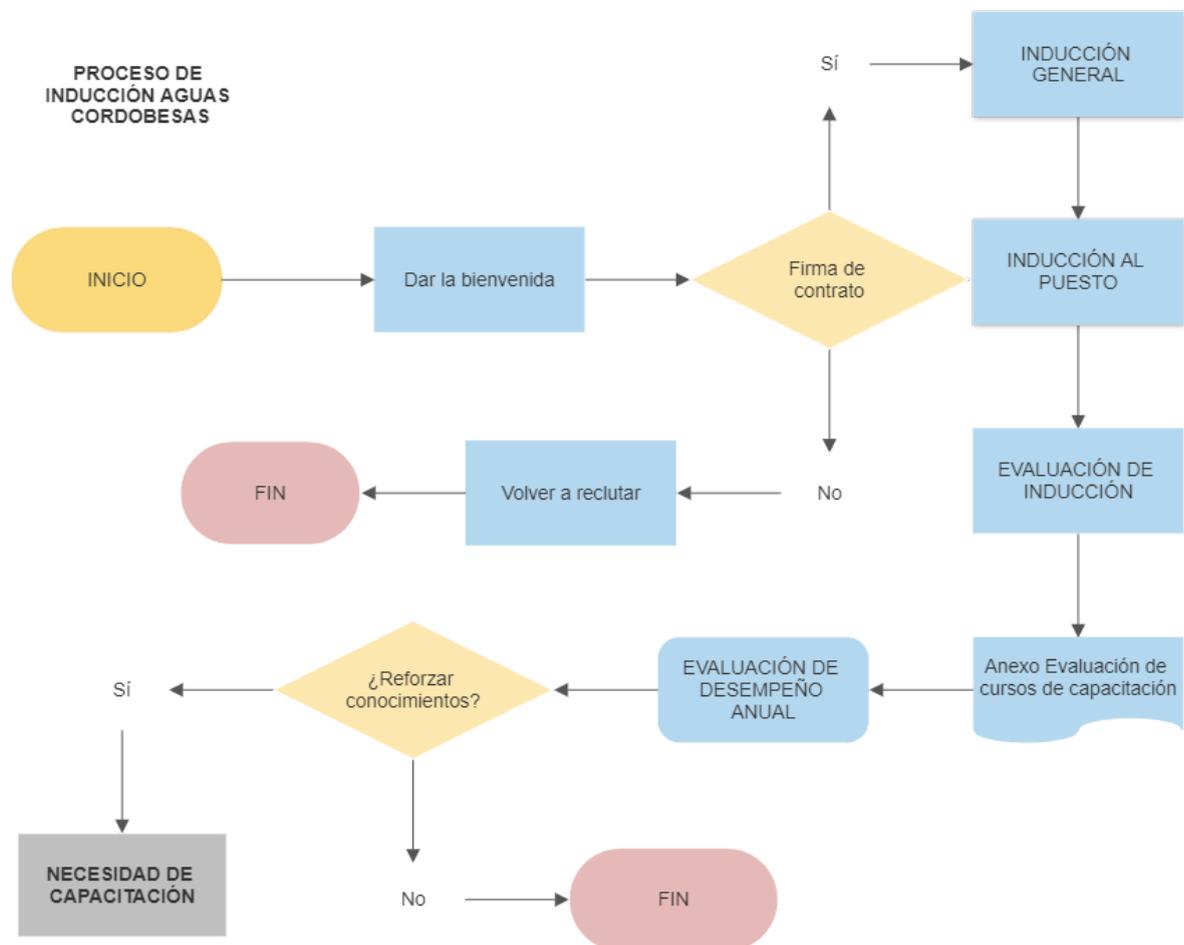


Imagen 4 - Composición propia

Capacitación

Aguas cordobesas define cuatro entradas para poder definir las necesidades de sus colaboradores para poder trabajar con una mayor eficiencia. Estas son:

Encuesta de clima: Se realizan una variedad de preguntas relacionadas con expectativas personales profesionales, por ejemplo cómo se sienten los trabajadores con la empresa, con los superiores y con el trabajo. Todo lo relacionado con competencias blandas. Algunos aspectos a mejorar pueden ser trabajo en equipo, comunicación, valores, etc.

Evaluación de desempeño: Mediante esta herramienta surgen necesidades de competencias blandas y duras (algún empleado que no tenga un desempeño óptimo o esperado por un tema técnico, por ejemplo, hidráulica mecánica).

Evaluación 360°: Se refiere a aspectos a trabajar del mando o superior. La misma puede ser realizada por un colaborador, los pares o un jefe. Estas capacitaciones suelen estar relacionadas con liderazgo, trabajo en equipo y competencias específicas del cargo.

Relevamiento con mando: Se efectúa una vez al año, en donde la empresa aprovecha las instancias de las encuestas de clima para considerar temas sugeridos por esta, que se necesitan trabajar en determinadas áreas. Pueden ser generales de un sector, en caso que se esté implementado alguna técnica nueva, o específicos de alguna persona en particular (como un personal nuevo) que necesite capacitarse en algún tema técnico, por ejemplo, manejo de puente grúa. Este relevamiento se deberá complementar con la evaluación de desempeño.

Una vez recolectada la información se priorizan las más importantes o necesarias.

CAPACITACIONES EXTERNAS

- Análisis geoestadístico aplicado
- Principios de estadística aplicada a fenómenos territoriales
- Seminario HPLC y CG
- Jornadas Técnicas: COFES RELAS
- Ensayos Microbiológicos: Trazabilidad en Microbiología
- Programación Neurolingüística, comunicación y liderazgo
- Simulación energética
- Diplomatura en Internet of things
- Patología de las construcciones
- Análisis de vibraciones con certificación
- Posgrado en ing. Sanitaria
- COFES PEC
- Introducción a Python
- Google Sprint
- Negociación
- Seminario Derecho Inmobiliario
- Social Day
- Junta Nacional de Inspección
- Programa Lider Coach para la gestión
- Jornada Válvulas y bombas centrifugas

CAPACITACIONES INTERNAS

- Seguridad en muestreo
- Programa Integridad Mandos
- Simulacro de emergencia H.Primo
- Control de calidad bacteriológico
- Bacterias aerobias
- Técnica Membrana filtrante: Coliformes totales; Escherichia coli; Pseudomonas aeruginosa
- Buenas prácticas ambientales en actividades de Distribución
- Buenas prácticas ambientales en laboratorio
- Buenas prácticas ambientales en mantenimiento
- Prevención y calidad en salud
- Prevención riesgos en oficina
- Verificación de material volumétrico
- Floruro con el analizador
- Amonio por Skalar
- Nitrito con analizador
- Ozono
- Simulacro emergencia Suquia
- Conducción
- Prevención de riesgos laborales específicos en Los Molinos
- Prevención de riesgos laborales específicos en Suquia
- Prevención de riesgos laborales específicos en Almacén Central
- Alineación y control de vibraciones
- Programa Integridad
- Inducción digital
- PMES
- Introducción Nueva versión ISO 17.025
- Armado de planos en capa
- GIS
- Homologación de materiales - Proceso Silanus
- Gestión del desempeño

CAPACITACIONES IN COMPANY

- Equipos y accesorios de izaje - Puente grúa - Polipasto y otros
- Jornada de Contabilidad regulatoria y tarifas
- Gestionando equipos
- Visita obra Castro Barros esq. Palestina
- Congreso mercado de valores
- Electricidad Baja Tensión
- Suelos en ciudad de Cordoba
- Excel inicial
- Inglés inicial
- Inglés avanzado
- Inglés intermedio
- Geoevent
- Redes ethernet
- Silanus mobile
- ITIL V3
- Equipos y accesorios de izaje - Grúa articulada
- Primeros Auxilios
- El desafío de trabajar en equipo
- Innovación
- Seminario Contaminantes emergentes
- Controller Forum
- Regulación emocional
- Excel avanzado
- Innovación - Modelo Canvas
- Emprendedorismo RR.HH. - Legales
- Taller auditores internos
- Nueva versión 17.025



Imagen 5 - Capacitaciones que se dan en Aguas Cordobesas cortesía de la empresa

Formas de Capacitación

La empresa tiene varias modalidades dependiendo del tipo de capacitación.

In Company: Son formaciones que se dan dentro de la empresa en un aula o a través de la Intranet.

Externa: Se dan en un lugar físico distinto a la empresa.

Interna: Un colaborador miembro de la empresa que tenga conocimiento del tema a tratar, capacita al resto del equipo. Es la modalidad más habitual, también se utiliza cuando ingresa nuevo personal.

E-learning o virtual: Son cursos online subidos a una página determinada, en la que los miembros de la empresa pueden ingresar y hacer un curso específico dependiendo de sus necesidades. Hay desde cursos generales, como higiene y seguridad, hasta temas más específicos de acuerdo a determinados puestos de trabajo.

Materiales

Se utilizan distintos tipos de materiales: para trabajar en el aula, prácticos o vivenciales (experiencias o eventos vivenciales en las que se trata de desarrollar determinadas competencias relacionadas con la integración, comunicación).

Evaluación de Capacitación

Todos los empleados que participan de algún curso de capacitación, deben completar una planilla de evaluación, indicando si esto les fue útil o no. El objetivo es tener una opinión acerca de los diferentes aspectos y poder revertir y mejorar todo el curso.

La empresa no posee una evaluación de seguimiento, es decir alguna herramienta donde puedan verse los cambios en los comportamientos de los asistentes cuando regresan a su puesto de trabajo. Pero sí se pueden comparar los resultados de mejora en las evaluaciones de desempeño, que se realizan una vez por año.

Planilla Evaluación de Cursos de Capacitación

Anexo Evaluación de Cursos de Capacitación



Objetivo: La presente Planilla de Evaluación tiene por objetivo mejorar el servicio de capacitación brindada por la empresa o por establecimientos o proveedores independientes externos.

Instrucciones: Por favor complete los datos solicitados y a continuación responda las preguntas bajo la escala Muy bueno, Bueno, Regular, Malo; marcando sólo una opción. Seguidamente encontrará una sección para respuestas de desarrollo y finalmente un espacio destinado a sugerencias.

La presente encuesta es confidencial y los datos que usted aporte pueden ser realizados en forma anónima.

Gracias

a) Datos del Curso

Nombre del Curso []	Lugar de realización []	Fecha []
Nombre de la Empresa/Proveedor []	Disertante []	Duración del curso [] Hs

b) Evaluación de la Exposición

(Marque con una X la que corresponda)

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1. Claridad de la Exposición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Manejo de Casos y Ejemplos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Material de Apoyo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Condiciones de Trabajo (Condiciones de las salas: iluminación, nivel de ruidos, ventilación, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aplicabilidad de las temáticas (indique en que medida la capacitación brindada le aportó conocimientos, herramientas para desarrollar mejor su trabajo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Comentarios:

[]
Firma

[]
Aclaración

Identificación	AN1-PN-DESA	Páginas
Tipo de uso	Interno	1 de 1
Responsable de la aprobación	Jefatura de Desarrollo de RRHH y Auditoría	
Autor de la última actualización	Leandro Alvarez – Jefatura de Desarrollo de RRHH	
Fecha de actualización	26 de Agosto de 2013	

Imagen 6 y 7 - Formulario cortesía de la empresa

Anexo Evaluación de Desempeño - Formulario de Evaluación de Desempeño Colaboradores



Datos del evaluador

Nombre y apellido: _____
 Posición: _____
 Antigüedad: _____
 Modelo: _____
 Relación: _____

Datos del evaluado

Seleccione el nombre del colaborador y luego accione el botón para cargar la evaluación e imprimir el formulario:

Nombre y apellido:
 Posición: _____
 Antigüedad: _____
 Modelo: _____
 Relación: _____

Resultados

Competencia	Conductas	Grado
Comunicación	1) Comparte información u opinión oportunamente.	
Comunicación	2) Escucha con atención interpretando correctamente el mensaje.	
Comunicación	3) Expresa lo que siente sin perder el control.	
Comunicación	4) Ante una consulta, da respuesta.	
Comunicación	5) Se expresa con claridad, se entiende lo que dice.	
Acción	6) Actúa con vocación de servicio.	
Acción	7) Analiza las ventajas y desventajas antes de tomar decisiones.	
Acción	8) Propone soluciones simples y concretas.	
Acción	9) Es proactivo, se anticipa a resolver los temas eficazmente.	
Acción	10) Advierte futuras situaciones o conflictos reales o posibles.	
Acción	11) Toma las decisiones que le corresponden.	
Innovación	12) Propone nuevas formas de hacer las cosas.	
Innovación	13) Busca nuevas ideas o puntos de vista para la mejora.	
Innovación	14) Se adapta a los cambios.	
Innovación	15) Acepta ideas diferentes a las propias para lograr mejores resultados.	
Equipo	16) Genera adhesión y compromiso.	
Equipo	17) Colabora con los demás.	
Equipo	18) Busca el consenso a través del diálogo y la negociación.	
Equipo	19) Genera unión en su equipo.	
Equipo	20) Demuestra interés por el bienestar de las personas.	
Entusiasmo	21) Ve el aspecto más favorable de las cosas.	
Entusiasmo	22) Genera buen ánimo, entusiasmo en los demás.	
Entusiasmo	23) Ve a los problemas como una oportunidad para aprender.	
Entusiasmo	24) Es perseverante, no se da por vencido fácilmente.	
Valores	25) Es respetuoso con las personas.	
Valores	26) Realiza un trabajo de óptima calidad.	
Valores	27) Construye y mantiene buenas relaciones con los demás.	
Valores	28) Sabe pedir ayuda.	
Valores	29) Tiene un trato equitativo con las personas.	
Valores	30) Realiza el trabajo optimizando los recursos.	
Valores	31) Busca satisfacer los intereses propios y de los demás.	
Valores	32) Sabe apreciar el valor o mérito de alguien o algo.	
Valores	33) Acepta que se pueden cometer errores.	
Valores	34) Se responsabiliza por las decisiones que toma.	
Valores	35) Se compromete con su trabajo y la organización.	
Valores	36) Cumple con los compromisos asumidos.	
Valores	37) Actúa alineado a las políticas y estrategias de la empresa.	
Valores	38) Es franco y directo en su accionar.	
Valores	39) Inspira confianza.	
Valores	40) Reconoce sus errores.	
Valores	41) Es coherente, hace lo que dice.	

A.- Resultados de Comportamientos			
Competencias y Valores	Descripción	Promedio	Ponderación
Comunicación	Es la capacidad de expresarse y escuchar en forma efectiva, para facilitar el trabajo y el logro de las metas y estrategias de la empresa, mediante la claridad de las comunicaciones orales, escritas y corporales, la habilidad de escuchar atentamente e interpretar correctamente, de controlar las emociones y sentimientos y de brindar y compartir la información oportunamente para lograr un buen entendimiento.		
Innovación	Es la actitud de buscar nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de lograr eficiencias y mejorar continuamente los resultados, mediante la aceptación de nuevas realidades, el esfuerzo hacia los cambios, la apertura a nuevas ideas, la búsqueda de nuevos desafíos, la promoción de innovaciones y la búsqueda de la mejora continua de la organización.		
Entusiasmo	Es la cualidad que permita identificar las oportunidades de solución ante los problemas, conflictos o crisis, adoptando actitudes positivas y alentadoras ante estas situaciones, el entusiasmo y energía necesario para superarlas, la aceptación de la realidad y la capacidad de resistencia a la frustración.		
Acción	Es la característica relacionada con la toma de decisiones y acciones que corresponden a cada puesto o función, de forma proactiva, práctica, oportuna, firme, calculada y lógica, para realizar el trabajo eficientemente, a través de un análisis previo de las alternativas existentes y probables, sus efectos y asumiendo la responsabilidad por las consecuencias de las mismas.		
Equipo	Es el conjunto de habilidades, actitudes y acciones de cooperación con personas, sectores internos u organizaciones externas de la empresa, con el propósito de alcanzar metas comunes, mediante la colaboración mutua, la búsqueda de acuerdos a través del diálogo, la empatía, la unión, la generación de compromiso con el equipo y la adhesión a los objetivos deseados.		
Valores	Son principios directrices que caracterizan el accionar de las personas y la cultura deseada de la organización, basadas en fundamentos morales, sociales y de liderazgo, en busca de alcanzar el propósito de la empresa.		
Evaluación de Comportamientos		10,00%	100%

B.- Resultados de Objetivos			
Tipo de Objetivo	Grado Alcanzado	Ponderación	
Objetivos Procesos (Por defecto)			
Objetivos Subprocesos (Por defecto)		100%	
Objetivos Específicos			
Evaluación de Objetivos	0,00%	100%	

Objetivos Específicos	Grado Alcanzado	Ponderación

C.- Evaluación Integral de Desempeño			
Resultados	Grado Alcanzado	Ponderación	
■ Evaluación de Comportamientos		80%	
■ Evaluación de Objetivos		20%	
C.- Evaluación Integral de Desempeño	0,00%	100%	

D.- Comentarios Finales y Plan de Mejora

Comentarios Finales del Evaluador

Oportunidades de mejora	Iniciativa	Quando

Identificación	ANS-IN2-PN-ADMII	Páginas
Tipo de uso	Interno	
Responsable de la aprobación	Jefe de Desarrollo de RRHH y Auditoría	
Autor de la última actualización	Alvarez Leandro - Jefatura de Desarrollo de RRHH y Auditoría	1 de 1
Fecha de actualización	12 de Febrero de 2016	

A partir de lo relevado anteriormente, se pudieron detectar algunos inconvenientes y a partir de allí considerar y proponer oportunidades de mejora, que se desarrollan a continuación.

El curso de inducción de Aguas Cordobesas sólo hace referencia a la empresa, su historia, su ubicación, sus metas y sus servicios, que en líneas generales está correcto, pero le falta agregar una serie de ítems que estén orientados al empleado y a las políticas de la organización, como por ejemplo el manual de procedimientos no está presente. Aquí es donde se hará hincapié en mejorar y corregir las falencias detectadas.

Por un lado, si bien la empresa con el tipo de proceso de inducción y capacitación que realiza, puede garantizar la adaptación del nuevo ingresante pero no a un 100%. Tal es así, que uno de los malestares que ha presentado el personal ingresante es la falta de información, material y apoyo en la introducción del puesto de trabajo.

Uno de los errores en este proceso ha sido no motivar a los nuevos colaboradores a participar en las actividades de la empresa (equipos de aprendizaje colaborativo, reuniones, eventos, entre otros) desde su primera jornada, esto es importante ya que mientras más involucrado y parte de la organización se sienta, más eficaz será su labor.

También otra dificultad que se ha encontrado es reducir el proceso de inducción a un sólo día. Aunque los nuevos colaboradores puedan ser capaces de entender todos los detalles básicos de su nuevo empleo en los primeros días, el proceso aprendizaje y formación deberían ser continuos. Sería conveniente realizar reuniones de revisión y retroalimentación semanales para que el trabajador tenga la oportunidad de aclarar sus dudas y conocer cómo está desempeñándose.

Una de las razones por las cuales los nuevos colaboradores presentan disconformidad en su empleo durante los primeros dos meses es que se encuentran ante un trabajo “distinto a lo esperado”, por lo que es importante establecer y aclarar los objetivos y expectativas de su puesto desde el inicio del proceso de reclutamiento. Todos los empleados deben conocer cuáles son los valores, la misión y visión de la empresa, así como también por qué su trabajo es importante para la organización y cómo se medirá su desempeño. Lo recomendable es entregar por escrito la descripción del puesto y brindarle al nuevo colaborador la oportunidad de revisarlo y hacer preguntas para aclarar cualquier duda que pueda tener. En este caso no se estaría brindando un

soporte físico, sólo se provee la posibilidad de buscar la información en la intranet de la empresa.

Otro error que se ha observado es que no se les da a conocer cómo ha sido su desempeño. Científicos han comprobado que el ser humano toma aproximadamente 90 días para crear un hábito, por lo que es necesario que los nuevos integrantes del equipo reciban comentarios sobre su trabajo en los días 30, 60 y 90 para asegurarse de que están cumpliendo su trabajo y adaptarse a nuevos cambios si es necesario. Si bien se realiza la evaluación de desempeño al finalizar el año, en el caso de los nuevos elementos lo mejor es ir corrigiendo aquellos aspectos que se quieren mejorar o reforzar a partir del primer día de manera periódica para ir fortaleciendo sus habilidades y reforzar las debilidades.

Además que, la empresa se está olvidando de pedir un feedback por parte del empleado sobre el proceso de “Onboarding”, en el cual éste exprese su opinión sobre las primeras semanas en la empresa, lo que para él o ella ha sido más complicado y cómo cree que la organización podría mejorar el proceso de integración. Si bien se realiza una evaluación de la inducción y/o capacitaciones brindadas no se está recolectando información sobre la experiencia ofrecida. Una encuesta podría ser una buena manera de compilar esta información y medir los cambios en el proceso.

No hay nada más gratificante para los nuevos empleados que ser recibidos con gran entusiasmo por parte del resto de los colaboradores, y saber que la empresa ha dedicado tiempo en prepararse para su llegada brindándoles las herramientas e información que requieren para que la curva de aprendizaje sea más corta y puedan desarrollar su potencial para contribuir con el logro de los objetivos. Por lo que creemos conveniente proporcionar una estrategia que contemple la corrección de los problemas detectados y también herramientas que mejoren la experiencia del nuevo empleado para que pueda desempeñarse acorde a lo planificado por la organización.

Relevamiento de campo

Para comprender en profundidad el desarrollo del proceso de inducción en Aguas Cordobesas, se procedió a un relevamiento específico en el que la información recabada está ligada a todos aquellos datos que permitieran identificar las dificultades principales que la empresa afronta, el mismo se llevó a cabo en dos etapas.

1. Relevamiento Histórico previo a situación de pandemia

En primer lugar se realizó un relevamiento general donde se analizaron los procesos de inducción previo a la pandemia, es decir hasta el año 2019 inclusive. Mediante encuestas a empleados que ya habían tenido su capacitación de inducción in situ.

De esta manera, se pretendió visualizar beneficios y desventajas del proceso de inducción de manera presencial, en años previos en base a las siguientes variables:

- La existencia de un proceso de inducción.
- Planificación de dicho proceso.
- Manual de organización y funciones.
- Informe de la metodología usada.
- Informe de los resultados de la inducción.
- Empleados formados en la cultura de la empresa.
- Conocimiento logrado con el entrenamiento.

El modelo de encuesta contenía la siguiente información:

Encuesta Inducción y Capacitación previo a la pandemia

Se pretende visualizar beneficios y desventajas del proceso de inducción de manera presencial en años previos a la pandemia.

1. ¿Tuviste una capacitación al ingresar en la empresa?
Sí No
2. Si la tuviste, ¿ese proceso de formación estaba estructurado?
Sí No
3. ¿Qué contenidos abarcó dicha capacitación?
 - Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.
 - Presentación de un video institucional.
 - Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
 - Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
 - Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

- Charla Motivacional
- Otra.
- 4. ¿Tuviste una inducción específica o capacitación al puesto de trabajo?
Sí No
- 5. ¿Qué contenidos abarcó la misma?
 - Tus principales responsabilidades y tareas.
 - Procedimientos específicos en relación con la función.
 - Uso de maquinarias u otros equipos o herramientas necesarias para realizar su trabajo.
 - Entrega de ropa de trabajo.
 - Presentación ante sus nuevos compañeros de trabajo.
 - Otra.
- 6. ¿Se te entregó material para poder consultarlo en caso de dudas?
Sí No
- 7. ¿Se te realizó una evaluación después de esta capacitación recibida?
Sí No
- 8. ¿Tenías un supervisor o jefe para poder consultar tus dudas?
Sí No
- 9. ¿Tuviste la posibilidad de hacer sugerencias o preguntas en la capacitación?
 - Sí podía hacerlas a un superior.
 - Tuve una encuesta.
 - No pude.

De esta encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

¿Tuviste una capacitación al ingresar en la empresa?
23 respuestas

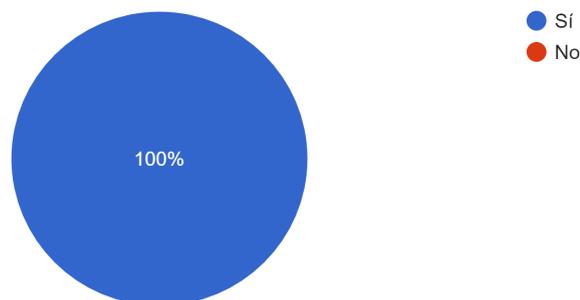


Gráfico 2 - Composición propia

Si la tuviste, ¿Ese proceso de formación estaba estructurado?

22 respuestas

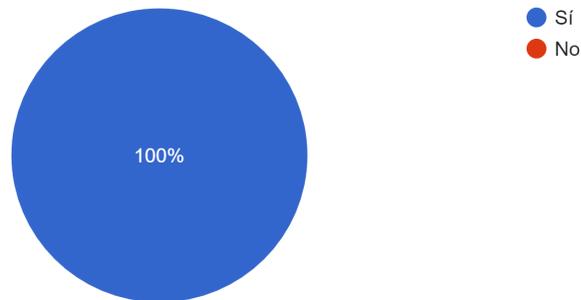


Gráfico 3 - Composición propia

¿Qué contenidos abarcó dicha capacitación?

23 respuestas

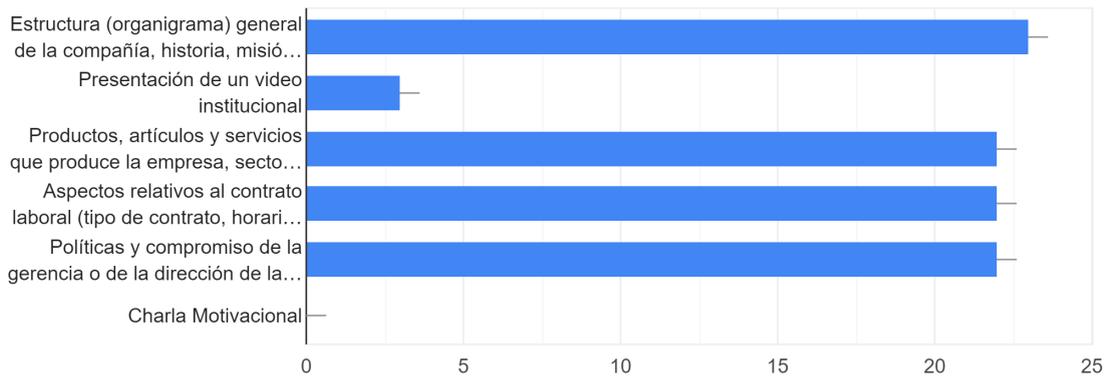


Gráfico 4 - Composición propia

¿Tuviste una inducción específica o capacitación al puesto de trabajo?

23 respuestas

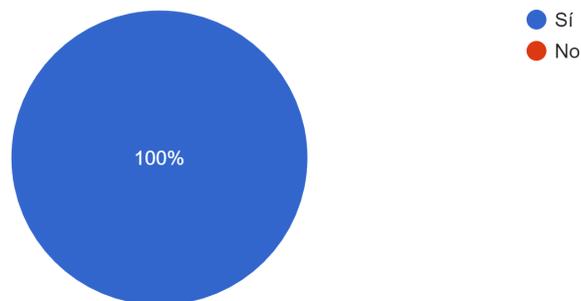


Gráfico 5 - Composición propia

¿Qué contenidos abarcó la misma?

23 respuestas

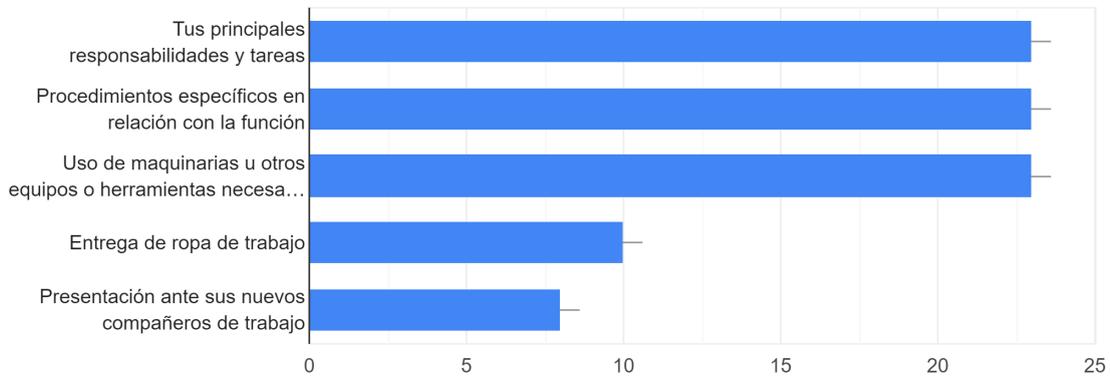


Gráfico 6 - Composición propia

¿Se te entregó material para poder consultarlo en caso de dudas?

23 respuestas

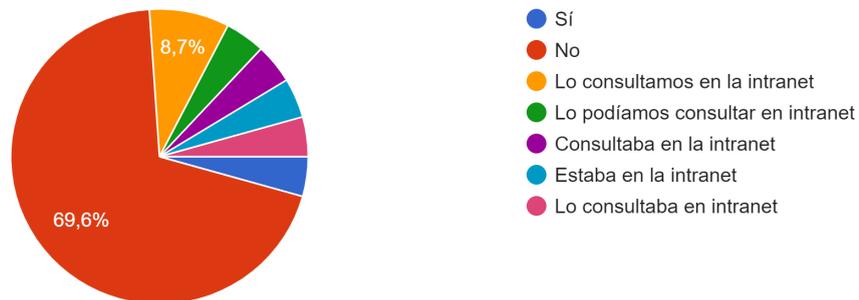


Gráfico 7 - Composición propia

¿Se te realizó una evaluación después de esta capacitación recibida?

23 respuestas

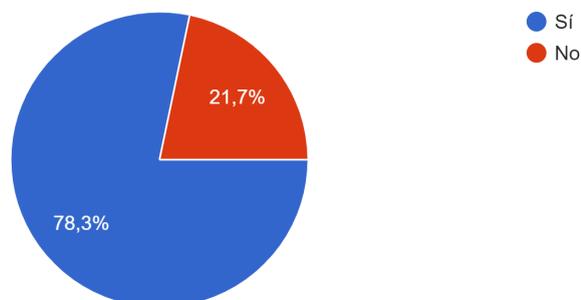


Gráfico 8 - Composición propia

¿Tenías un supervisor o jefe para poder consultar tus dudas?

22 respuestas

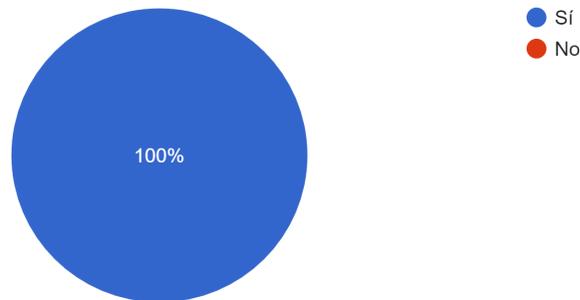


Gráfico 9 - Composición propia

¿Tuviste la posibilidad de hacer sugerencias o preguntas en la capacitación?

22 respuestas

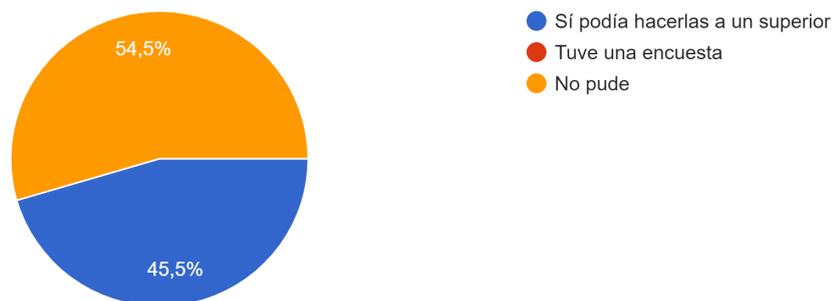


Gráfico 10 - Composición propia

Análisis de datos

De esta primera recopilación de datos se puede observar la tendencia de algunas variables que permiten hacer unas primeras suposiciones.

Estos colaboradores fueron tomados al azar, personas que ya tienen un tiempo trabajando en la organización previo a la situación de pandemia, y se les pidió de manera anónima que respondieran unas preguntas, para que de esta forma se pueda tener una aproximación a la experiencia que se tuvo durante la capacitación al ingresar a la empresa.

Se puede afirmar que el total de empleados que ingresaron obtuvieron una inducción, que fue planificada y estructurada. Esto se debe a que el total de los encuestados respondió afirmativamente.

También se observa que los contenidos que se imparten van en concordancia con la adecuada promulgación de información general de la empresa, su proceso productivo y las políticas generales de la organización.

Además la inducción específica al puesto, se corresponde con los aspectos propios y relevantes del oficio a desempeñar. Este proceso como es el ideal, está acompañado del superior inmediato o jefe a cargo del área.

Luego de finalizar el proceso de inducción, el personal dirigente del cargo realiza una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).

Si bien el proceso es correcto, todos los aspectos tratados deben quedar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. Nuestra hipótesis nos daba indicios de que ésta podría ser una dificultad en el proceso.

Se puede observar y suponer que si bien los contenidos de la inducción fueron los que se precisaban para el puesto de trabajo, la socialización es un componente más débil que no se tiene en cuenta, o quizás no se le da la importancia que merece. Sólo un poco más del 30% de los trabajadores sintieron que fueron presentados con otros compañeros y que fue más completo este proceso de socialización.

La entrega de la ropa de trabajo, probablemente tenga que ver con las exigencias de cada área. Suponemos que en puestos más administrativos no es necesario un uniforme, pero en el caso de atención al cliente y puestos operativos sí lo es. Por eso podemos deducir que algunas respuestas son afirmativas y otras no.

Otros datos importantes que se ven ausentes son la falta de una charla motivadora al ingresar a una nueva empresa, el hecho de no poder llevar documentadas sugerencias o preguntas por parte de los capacitados y el seguimiento correspondiente de los colaboradores ingresados. Se reveló que

más de la mitad de los colaboradores no pudieron hacer preguntas o sugerencias, o quizás no se les brindó el espacio para hacerlo.

Como resumen podemos identificar los siguientes problemas

Problema enunciado por los colaboradores	Interpretación
Documentación, observación directa	Incompletos
Poca relación con los compañeros	Proceso de socialización incompleto
Charla motivadora al ingreso	Desmotivación
Posibilidad de hacer sugerencias	Falta de retroalimentación
Falta de acompañamiento	Incertidumbre
Consulta de material de capacitación	Inexistente salvo dentro de la empresa

Tabla 3 - Composición propia

2. Relevamiento año 2020 situación de pandemia

En esta segunda etapa se tomaron colaboradores que habían tenido su capacitación y/o inducción en situación pandemia debido al Covid-19.

De esta manera, se pretendió visualizar beneficios y desventajas del proceso de inducción de manera virtual, presencial y mixto a partir del año 2019 que se presentó la situación de pandemia global, en base a las siguientes variables:

- La existencia de un proceso de inducción.
- Planificación de dicho proceso.
- Manual de organización y funciones.
- Informe de la metodología usada.
- Informe de los resultados de la inducción.
- Empleados formados en la cultura de la empresa.
- Conocimiento logrado con el entrenamiento.

Se realizó una encuesta tomando de referencia a la anterior realizada pero considerando algunas variables más a colaboradores que habían ingresado a la empresa durante la pandemia y se obtuvieron los siguientes resultados:

¿Tuviste una capacitación al ingresar en la empresa?

20 respuestas

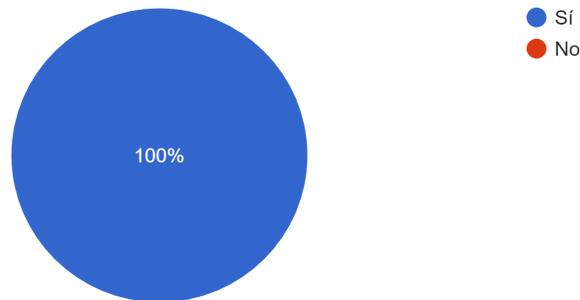


Gráfico 11 - Composición propia

Si la tuviste, ¿Ese proceso de formación estaba estructurado? ¿Fue virtual o presencial?

20 respuestas

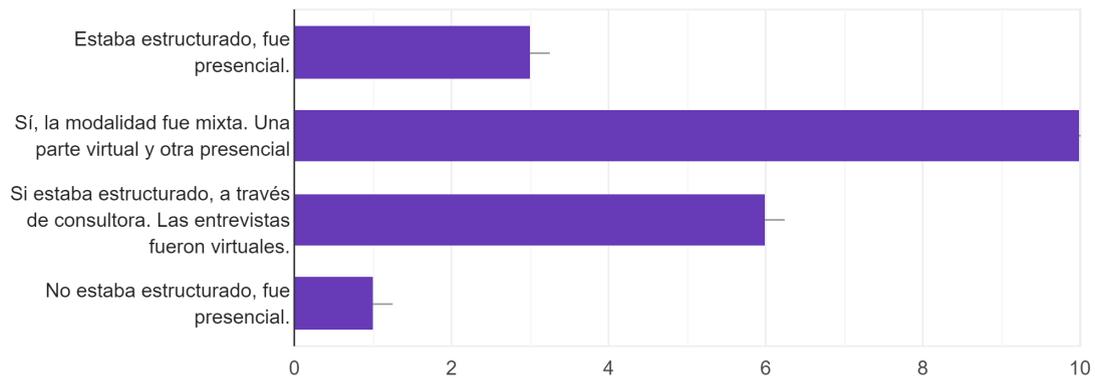


Gráfico 12 - Composición propia

¿Tuviste una reunión con tus futuros compañeros a modo de presentación? ¿Fue virtual o presencial?

20 respuestas

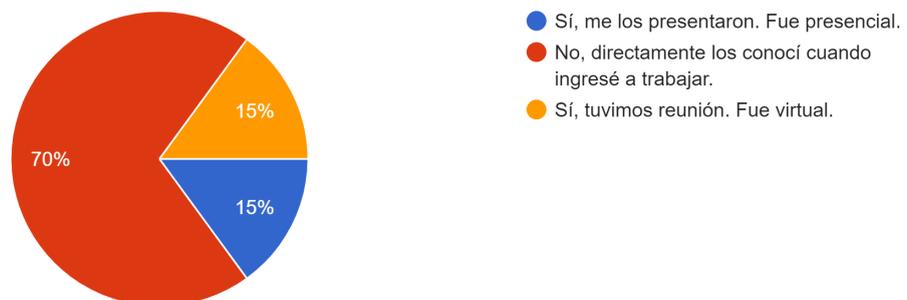


Gráfico 13 - Composición propia

¿Te hicieron una evaluación después de la capacitación?

20 respuestas

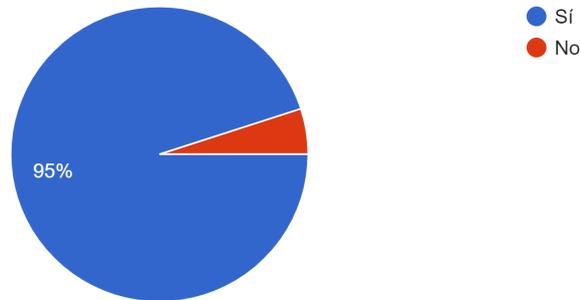


Gráfico 14 - Composición propia

¿Había un supervisor encargado del proceso que te ayudó a incorporarte?

19 respuestas

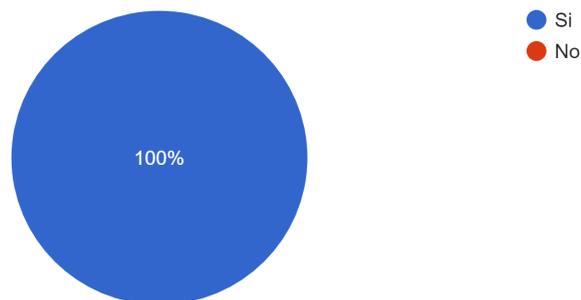


Gráfico 15 - Composición propia

¿Te brindaron material explicativo de la capacitación? ¿O tenías la posibilidad de buscar lo que necesitaras en la intranet?

20 respuestas

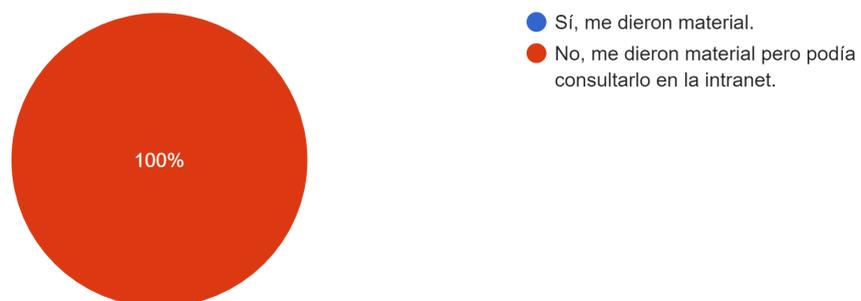


Gráfico 16 - Composición propia

¿Te brindaron herramientas tecnológicas para poder hacer la/las capacitaciones como computadora o pagarte el servicio de internet?

20 respuestas

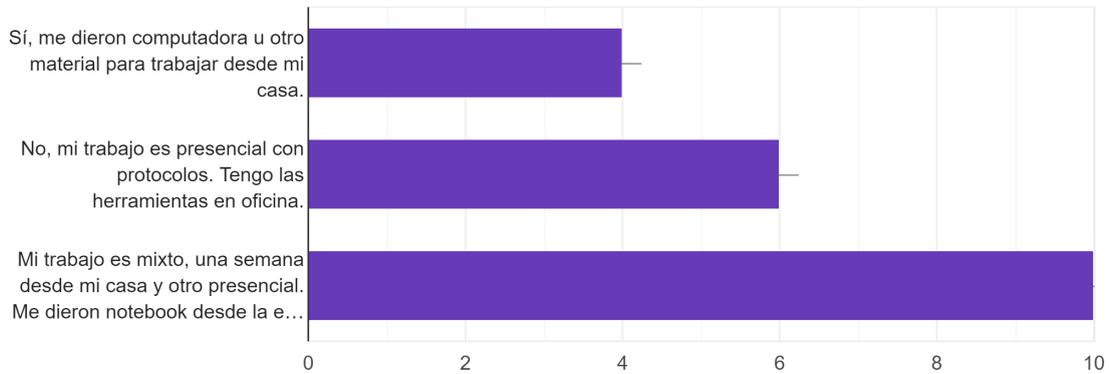


Gráfico 17 - Composición propia

¿Crees que es posible realizar el proceso de ingreso a la compañía o también llamado onboarding de manera digital?

20 respuestas

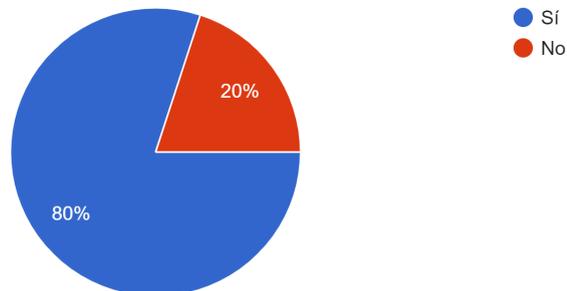


Gráfico 18 - Composición propia

¿Qué te gustaría que tuviera ese proceso?

20 respuestas

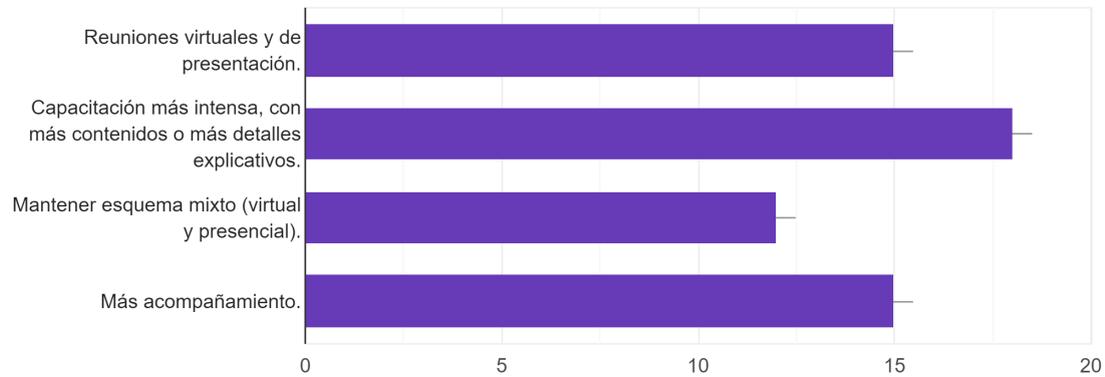


Gráfico 19 - Composición propia

Segundo análisis de datos

De esta segunda recopilación de datos podemos observar que, se han mantenido los procesos de inducción, de manera planificada. También se respetó que existiera un supervisor a cargo del mismo.

Debido a la pandemia y quizás por no haberse manejado anteriormente con una modalidad virtual, muchos procesos fueron tercerizados. Esto nos da un indicio de que la empresa no contaba con este tipo de herramientas o conocimientos para adaptarse a la nueva normalidad.

Y se decidió contratar a una consultora que tuviera experiencia en este tipo de procesos.

Algunos puestos de trabajo como operativos o de laboratorio tuvieron su proceso de inducción presencial con los debidos protocolos. Esto se debe a que los elementos para trabajar están en la empresa o en la planta, o también trabajo de campo que se realiza en los barrios propiamente dichos. Quizás aquí también se hubiera podido implementar algunas cuestiones de manera virtual sin que intervenga la presencialidad.

Se sigue observando que flaquea el proceso de socialización, es probable que en la consultora se haya realizado una presentación de los futuros compañeros del puesto de trabajo pero en un porcentaje muy bajo en la empresa.

En su mayoría se siguió tomando la evaluación del proceso de inducción, así que este punto es muy importante. Pero no se realizó un seguimiento del mismo, tampoco los ingresantes pudieron opinar o dar su devolución respecto a esta instancia de aprendizaje.

En el caso del trabajo mixto o full home office es importante que se brindaron las herramientas necesarias para poder desarrollar su trabajo con normalidad.

La mayoría de los colaboradores cree que es posible realizar el proceso de onboarding de manera digital. Esto es muy bueno ya que si se realiza de manera planificada, se pueden ahorrar costos y afianzar la relación con el nuevo colaborador a largo plazo sin inconvenientes.

En cuanto a sugerencias que realizaron los colaboradores, creemos que son puntos fuertes a considerar para la implementación de la propuesta. Que existan reuniones virtuales y de presentación, una capacitación más intensa y con mayor contenido, mantener un esquema mixto y otorgar un mayor acompañamiento para una mejor adaptación.

Nos pareció interesante que los trabajadores prefieran un esquema mixto, esto es importante, ya que creíamos que con el ahorro de tiempos tanto para empresa como colaboradores, en relación a la información del mercado laboral actual se están inclinando por una propuesta más remota. Este ítem nos podría indicar que hace falta un programa de apoyo y seguimiento.

Como resumen podemos identificar los siguientes problemas:

Problema enunciado por los colaboradores	Interpretación
No estar preparado para la realidad de pandemia	Falta de planificación y agilidad.
Documentación, observación directa	Incompletos
Poca relación con los compañeros	Proceso de socialización incompleto
Charla motivadora al ingreso	Desmotivación
Posibilidad de hacer sugerencias	Falta de retroalimentación
Falta de acompañamiento	Incertidumbre
Consulta de material de capacitación	Inexistente salvo dentro de la empresa
Seguimiento del entrenamiento	Inducción incompleta

Tabla 4 - Composición propia

Además de estas encuestas se realizó una entrevista al jefe de Recursos Humanos Alejandro Montenegro y nos brindó la siguiente información utilizando el siguiente modelo de preguntas:

Modelo de preguntas para entrevista virtual

Proceso de onboarding digital Aguas Cordobesas

Esta encuesta se confeccionó para recolectar información sobre el proceso de Inducción y Capacitación en situación de la Pandemia global, haciendo foco en el trabajo remoto o teletrabajo.

1. ¿Cómo se gestionó la incorporación de los nuevos trabajadores en tiempos de pandemia? ¿Existió una planificación de este proceso?
2. ¿Qué herramientas o soluciones tecnológicas se utilizaron para realizar la inducción de los nuevos colaboradores en tiempos de pandemia?
3. ¿Tienen estos trabajadores acceso rápido a un superior en caso que se presente alguna dificultad?
4. ¿Se recreó una simulación de un día normal de trabajo? ¿Cómo se realizó?
5. ¿Cómo lograron capacitar a los empleados existentes de manera remota? ¿Se les brindaron herramientas tecnológicas para poder cumplir con las expectativas planificadas por la organización? (Computadoras, teléfonos, etc.)
6. ¿Se utilizó alguna aplicación móvil para las capacitaciones?
7. ¿Cómo ha sido la comunicación en tiempos de pandemia? ¿Se aplicó una estrategia o se estructuró este proceso?
8. ¿Se notó alguna mejora o algunos beneficios en cuanto a los tiempos y productividad de los empleados con las estrategias planificadas?

Respuestas: Adaptarse a la nueva realidad virtual

La comunicación en la empresa

En Aguas Cordobesas la comunicación tiene un rol estratégico ya que les permite conectar con cada uno de los públicos de la compañía, logrando que se conozcan e interpreten correctamente qué hace la organización. Se puede ser la mejor empresa, tener los mejores procesos, los recursos más preparados, el producto más controlado del mercado, pero si no se puede transmitir y generar vínculos a largo plazo con sus públicos, se quedan a mitad del camino, comentó el Presidente de la empresa Enrique Sargiotto.

De esta manera, el área de Relaciones Institucionales, depende directamente de la dirección de la empresa, y esto le permite desarrollar una planificación alineada a sus objetivos estratégicos.

Estrategia de la empresa para comunicarse en medio de la pandemia

En la organización se definieron lineamientos estratégicos para enfrentar la situación donde cada proceso determinó las contingencias probables ante la situación y se priorizaron las actividades básicas para garantizar el servicio y preservar la salud de colaboradores, clientes y otros públicos con los cuales se relaciona la organización.

Se distinguen dos instancias que orientan la estrategia de comunicación definidas por la publicación del Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) que determinó la cuarentena. Antes del DNU la comunicación hacía foco en la prevención, concientización e información de servicio.

Después del DNU se orientó a informar a los clientes de las nuevas modalidades de atención, se continuó reforzando las acciones de concientización y se acompañó a las autoridades provinciales, municipales y funcionarios del Centro de Operaciones de Emergencia (COE) ante la necesidad de asistir a los distintos barrios aislados por prevención llevando el agua, recurso esencial en dicho contexto.

De esta manera, el plan de Comunicación tuvo los siguientes objetivos: realizar acciones de concientización y prevención en el contexto actual; minimizar el impacto en los clientes del servicio; brindar información clara y precisa sobre la nueva modalidad de trabajo tanto interna como externamente y también visibilizar a los equipos de la compañía, responsables de brindar el servicio en este contexto.

Algunos resultados de las acciones desarrolladas

Si bien la situación continúa, luego de haber transitado un poco más de un año, se puede destacar, en primer lugar, que se logró brindar el servicio con la misma calidad y el compromiso de siempre. Se cumplió con el 100% de las metas contractuales: cobertura, continuidad del servicio, presiones en la red y calidad de agua. Los equipos se han adaptado incorporando nuevas modalidades de trabajo (teletrabajo y mixta). Los índices de ausentismo por enfermedad también están dentro de la media anual, lo que significa que se ha podido concientizar y cuidar a cada uno de los colaboradores.

Para los clientes, se potenciaron los canales de atención digital, a través de los cuales pudieron realizar todo tipo de gestión con la empresa, y se observa un incremento en el uso de los mismos.

Los resultados obtenidos hasta el momento ponen de manifiesto que se han tomado buenas decisiones, el objetivo es continuar trabajando con el mismo esfuerzo y compromiso para llevar el agua a cada hogar cordobés.



Imagen 8 Colaboradores de Aguas Cordobesas trabajando remotamente desde sus casas - cortesía de la organización

Proceso de inducción durante el período de pandemia hasta la actualidad

La gestión de incorporación de nuevos trabajadores se mantuvo durante la pandemia, consta de un proceso planificado según procedimiento y tercerizado a una consultora especialista. La particularidad que adquirió en tiempo de pandemia, fue que el proceso de preselección se realizó mediante entrevistas virtuales.

Los **contenidos** que se abordan en el proceso de inducción son de tipo generales de la empresa, como por ejemplo: Introducción a Aguas Cordobesas, Modelo de Gestión, Capacitaciones obligatorias según el puesto (Programa de Integridad, Salud y Seguridad en el Trabajo, Medioambiente, etc.), Intranet, Beneficios, y otros. La inducción particular al puesto de trabajo lo realiza el superior, al igual que las capacitaciones específicas necesarias, que se registran en la Evaluación de Confirmación al puesto de trabajo.

La bienvenida y presentaciones iniciales se realizan en forma presencial, respetando el protocolo COVID y la inducción a través de la intranet, y las capacitaciones obligatorias a través de plataforma Moodle desde hace 10 años.

La plataforma Moodle es un sistema de enseñanza diseñado para crear y gestionar espacios de aprendizaje online adaptados a las necesidades de profesores, estudiantes y administradores. En términos más técnicos, es un sistema web dinámico creado para gestionar entornos de enseñanza virtual, basado en tecnología PHP y bases de datos MySQL.

Proporciona el conjunto de herramientas más flexible para soportar tanto el aprendizaje mixto (blended learning) como los cursos 100% en línea.

El primer día de trabajo se realiza en forma presencial respetando el protocolo COVID. Debido a la diversidad de puestos en la empresa no se consideraron simulaciones, pero si entrevistas virtuales si fueran necesarias. Los superiores monitorean el desempeño durante el período de prueba al puesto.

Herramientas utilizadas en el proceso

Se implementó un Plan de Comunicación Interna de Contención Emocional, se realizó una evaluación de Clima Organización y salud Psicofísica durante el confinamiento, se pusieron a disposición videos de capacitación para el uso de herramientas de trabajo virtual y se equiparon los puestos administrativos con software y tecnología adecuada (recambio de PC de escritorios por Notebook y vinchas con micrófono a requerimiento).

Además se incorporó un Plan de Capacitación con cursos y videos de herramientas y soluciones para el teletrabajo y se intensificó el uso de Internet, WhatsApp, Teem y correo electrónico, proveyendo de WI FI en toda la empresa para facilitar su uso de Redes Sociales

Resultados

Si bien en un principio se observó mayor lentitud en el flujo de las tareas, con el pasar de los meses y habiéndose adaptado a las nuevas modalidades de trabajo, se aceleraron los tiempos y se cumplieron con la mayoría de las metas planteadas previamente. También se observó un mayor rendimiento del tiempo en ejecutar las tareas asignadas y mayor satisfacción de Calidad de Vida, por parte de los colaboradores que trabajan en un esquema mixto de teletrabajo y presencial. La Encuesta de Clima arrojó un nivel de Satisfacción próxima al 90% con esta nueva modalidad de trabajo en noviembre del 2020.



Imagen 9 - Programa de Capacitación Online para la Gestión de Ventas - Cortesía de la organización

DIAGNÓSTICO

A partir de esta investigación, se pueden destacar algunos aspectos importantes como oportunidades de mejora, que se desarrollan a continuación.

Por un lado, si bien la empresa con el tipo de proceso que realiza, puede garantizar una inducción efectiva, la satisfacción por parte de los colaboradores ingresados no es a un 100%. Tal es así, que la causa de disconformidad principal de los mismos, en la mayoría de los casos, está relacionada con la necesidad de un mayor acompañamiento, más contenidos y una mejor sociabilización con los colegas.

Tanto en situación pre pandemia y durante la misma o posterior, se hacen notar estas molestias por parte de los capacitados. En los primeros días el onboarding es clave para que el trabajador se adapte a sus funciones y compañeros y, en contraposición, también hay que cuidar su desarrollo, formación e incluso salida. Un onboarding de calidad debería ser siempre bidireccional y basarse en un proceso de interacción constante entre los empleados y la empresa.

Un aspecto importante es que gracias a una capacitación inicial general bien realizada, el trabajador empieza a ser más productivo y eficiente antes, y este es un problema que el jefe de Recursos Humanos nos relató, que las metas y objetivos tardaron más tiempo en cumplirse y con menor grado de competencia.

Se analizó además que, ninguno de ellos recibió material de consulta o manual de políticas y procedimientos para poder repasar en cuanto a dudas que se les presentaron y sobre todo para poder tener de referencia antes de hacer la evaluación del curso de inducción.

Otro punto que nos parece interesante es que si bien se han planificado acciones por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, se hace visible la necesidad de una comunicación bidireccional. Pareciera que muchos contenidos quedan “en el aire” sin tener la posibilidad de transmitirlo para generar un cambio.

El hecho que pedir ayuda a una consultora especialista con formación en metodologías ágiles y con herramientas para afrontar la virtualidad nos da una noción de apertura y flexibilidad, a la que si bien no muchas empresas estaban

preparadas para la situación de pandemia, pero pudieron auxiliarse y trataron de adaptarse lo más pronto posible.

En la ejecución del proceso de inducción se pueden evidenciar las falencias mencionadas. Esto se pudo observar gracias a las encuestas realizadas.

PROPUESTA

Los ejes que orientan la propuesta de la mejora están basados en la modificación del Manual y del rediseño de la capacitación inicial en el proceso de inducción. Se eligió este tema porque el proceso estandarizado que utiliza Aguas Cordobesas actualmente no pone especial atención en la incorporación del nuevo colaborador en lo referente a la socialización del personal que ingresa y en la importancia de comunicar su cultura organizacional.

La capacitación inicial de la empresa sólo hace referencia a la composición de la misma, su historia, su ubicación, sus metas y sus servicios, que en líneas generales está correcto, pero le faltaría agregar una serie de ítems que estén orientados al empleado y a las políticas de la organización. Aquí creemos que sería bueno detenernos e implementar una propuesta orientada a mejorar y corregir las falencias detectadas.

Para que el Proceso de Inducción sea correcto deberá contar con un entrenamiento inicial dirigido a la nueva fuerza laboral de la organización, en el que se transmitan los valores, principios, normas, reglas y políticas; así como la cultura de la empresa y los lineamientos a seguir durante la permanencia de la persona en la compañía. Aunque además y no menos importante, se debería hacer hincapié en la integración del nuevo colaborador, una alternativa podría ser asignar al nuevo trabajador un coach, tutor o compañero, con el fin de que facilite su incorporación; este tutor va a ser el punto de intersección entre la persona y la organización. Se debe tener especial cuidado al elegirlo, pues será la imagen de la empresa.

Otras de las cuestiones que nos parece adecuado aplicar es la modalidad Blended Learning o B-Learning, más conocido como el aprendizaje mixto que es lo que nos trajo esta pandemia Covid-19, en donde al menos por el momento, es probable que se mantenga, ya que nos ha demostrado que no solo es factible, sino que, con una planificación adicional y una perspectiva diferente puede ser muy eficaz. Estas medidas forzaron a muchas organizaciones a empezar a trabajar de manera remota y los procesos de inducción de nuevos trabajadores, tuvieron que cambiar abruptamente. Pasaron a realizarse completa o casi completamente de manera virtual.

El equipo de trabajo desempeña un papel vital en el proceso de socialización de los nuevos colaboradores. Del recibimiento que el equipo le dé al nuevo miembro, dependerá, en gran medida, la permanencia de la persona dentro de la organización. Y no solamente eso, sino su sentido de compromiso y el logro

de los resultados a largo plazo. Ya que una buena selección no termina con la contratación. De la inducción, motivación y respeto que cada jefe ofrezca a sus empleados, dependerá en gran parte su éxito en la organización. Su fin a destacar es brindar información suficiente para que los empleados nuevos se ubiquen dentro de su rol y generen sentido de pertenencia.

Capacitación inicial en el Proceso de Inducción mixta que se implementará

Encontrar y contratar al talento ideal involucra al proceso de inducción, y su función es la de brindar herramientas a los nuevos empleados para que puedan alcanzar los objetivos en su nuevo rol. La pandemia Covid-19 sigue forzando cambios en la forma de trabajar, y obligó a gran parte de la fuerza laboral a hacerlo de forma remota e in situ. Así como adaptamos la forma de hacer nuestro trabajo, también es necesario adaptar al mundo virtual un proceso tan importante para el éxito de un nuevo miembro de la organización.

Llevar a cabo un proceso de inducción moderno y más completo ayudará a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, y a ganarle a la ansiedad normal que se da en las primeras semanas dentro un ambiente y grupo nuevo. La fase de inducción es extremadamente importante para el desempeño futuro de un nuevo ingreso. Desarrollar una experiencia de inducción general virtual puede tener un impacto directo en la productividad de una organización. El contexto actual crea una oportunidad para probar nuevas maneras, y convertir las lecciones aprendidas en ventajas estratégicas para el futuro.

El primer paso: reevaluar el proceso actual

Es muy probable que los procesos actuales, por más completos que sean, estén creados para ser llevados a cabo en un ambiente de oficina, un espacio físico. Es posible que requieran algunos ajustes para ser igualmente eficaces en un formato virtual. Al igual que con cualquier cambio, es clave contar con el apoyo de todos los stakeholders involucrados. Recursos Humanos y cada gerente contratante deben trabajar en conjunto en la transición y adopción de un nuevo modelo.

Para compensar la imposibilidad de estar en la oficina o lugar tradicional de trabajo, se debe priorizar el ayudar a los nuevos empleados a sentirse informados y conectados. Recomendamos compartir contenido sobre cómo la organización está trabajando para adaptarse al contexto actual. Una buena fuente pueden ser comunicaciones internas sobre cómo trabajar de forma

remota, y medidas que se estén tomando. La información ya compartida con empleados puede ser de gran ayuda para quienes se suman hoy a la organización.

También es recomendable establecer un balance entre capacitaciones o entrenamientos y presentaciones, con actividades donde el empleado pueda realizar tareas relacionadas con su nuevo rol. ¿Es necesario que los nuevos empleados sean capacitados? Sí, pero también es importante que puedan sentirse productivos y que aporten valor en lugar de dedicar su tiempo únicamente a tareas de orientación.

Este balance entre orientación y tiempo de trabajo no significa acortar el cronograma de orientación. Por el contrario, un programa de orientación prolongado puede ser de mayor ayuda. Si la inducción tradicional lleva uno a dos días como es el caso actual de Aguas Cordobesas, esas mismas tareas pueden ser ejecutadas a lo largo de una semana. Trabajar desde casa requiere flexibilidad por parte de todos, y un proceso de inducción bien estructurado le dará más flexibilidad en su rol a los nuevos colaboradores. De esta forma se asegura un acompañamiento durante un período más largo de tiempo.

Proceso de onboarding

Un buen proceso de onboarding mejora la tasa de retención de los nuevos empleados en un 82% y su productividad en más de un 70%. Esto significa que se debe tomar la inducción de personal muy en serio, dedicarle todos los recursos al alcance y diseñar un proceso bien definido de principio a fin.

Para tomar en serio el proceso de onboarding, se necesita planificarlo en distintas etapas. Es importante diseñar un plan integral, que sepa dosificar la información y que tenga en cuenta los distintos momentos en los que se encuentran los recién llegados. Todas las etapas son importantes, así que nos debemos asegurar de que ninguno de los nuevos empleados se pierda por el camino.

El proceso de onboarding en cuatro pasos

1. Antes de iniciar el proceso de onboarding: el pre-onboarding

Antes incluso de hacer una oferta de trabajo, es importante comunicar el funcionamiento y los valores de la empresa a lo largo del proceso de captación y contratación de los empleados. Muchas de las cosas que se contarán en el

proceso de onboarding deben anticiparse ya durante las entrevistas. ¿Cuál es la cultura de la organización? ¿Quién será su gerente? ¿Cuáles son los horarios y las políticas en el día a día? Compartir toda esta información le va a servir a la empresa y al propio candidato para evaluar si están hechos el uno para el otro. Si se realiza de esta manera, el proceso de inducción habrá empezado ya con buen pie.

Dentro del pre-onboarding, otra etapa importante es la que pasa entre la aceptación de la oferta laboral y la llegada del empleado a la oficina. Suele ser un momento en el que el trabajador tiene mucha ilusión y ganas de empezar, pero también muchas dudas sobre cómo será realmente su nuevo puesto laboral. En esta etapa es importante mantener una comunicación fluida con los nuevos empleados, anticiparse en qué consistirá el onboarding y adelantar toda la documentación posible.

Teniendo estos aspectos en cuenta, se recomienda tener en cuenta estos cinco consejos prácticos que ayudarán a Aguas Cordobesas en el pre-onboarding:

1. **Cuidar la sección de “oportunidades laborales”:** Si se quiere ahorrar tiempo, se debe asegurar de que todos los candidatos a un puesto de trabajo conocen el funcionamiento general de la empresa, sus valores y su cultura. Hacerlo de forma prominente en la página web de “Trabaja con nosotros”, destacando información única, práctica y real sobre la organización.
2. **No olvidarse de las ofertas de empleo:** A menudo, las empresas desaprovechan la oportunidad de incluir en las ofertas de empleo una descripción coherente y motivadora sobre la organización. Este espacio es sin embargo muy importante para el pre-onboarding: sería bueno para transmitir la cultura empresarial y la información más relevante de la empresa. Hacer lo mismo en las entrevistas y preguntarles a los candidatos si se sentirán cómodos en una empresa de estas características. Este punto es importante destacar, ya que los trabajadores que ingresaron manifestaron la falta de una charla motivadora en los primeros días.
3. **Ser personal:** Entre el período de aceptación de la oferta laboral hasta su llegada a la empresa, se debe asegurar de enviarles un mensaje personalizado y amable. Hacer que se sientan en casa. Demostrarles que la empresa está feliz de que vayan a formar parte.

4. **Adelantar documentación:** Antes de su primer día de trabajo, aprovechar para enviar toda la documentación que tendrán que leer y firmar los nuevos empleados. Esto incluye los documentos legales (contrato de trabajo, cláusulas de confidencialidad o competencia, modelo de impuestos, etc.), pero también el manual de bienvenida, vídeos o presentaciones básicas sobre la empresa. De esta forma se puede ir adelantando trabajo mientras se mantiene la comunicación con ellos. También se enviará por mail en un archivo PDF las políticas de la organización donde se incluirá la siguiente información: jornada laboral, salario, el procedimiento en caso de inasistencias y permisos, normas de seguridad, vacaciones, reglamento interno. En el anexo se adjuntará esta información un poco más detallada.
5. **Preparar su primer día:** Explicarles a los nuevos colaboradores con lujo de detalles cómo va a ser su primer día y qué necesitan hacer antes de presentarse en su nuevo puesto de trabajo.

2. Capacitación inicial en el proceso de onboarding: El primer día de trabajo

El primer día de un empleado debe ser mágico. Se deberán cuidar todos los detalles para conseguir una buena impresión y lograr motivar e ilusionar a los recién llegados. Además de cubrir todas sus necesidades prácticas y logísticas, es importante cuidar el aspecto humano. El objetivo debe ser que, cuando le pregunten qué tal le ha ido en su primer día, el empleado responda con una sonrisa de oreja a oreja. Éste será el mejor síntoma de un trabajador ilusionado con ganas de empezar y continuar en la empresa.

Para lograrlo, se aconseja seguir estos pasos:

1. **Logística:** Dejar claro a los nuevos empleados qué necesitan llevar en su primer día. No olvidarse de fijar un lugar exacto, una hora y una persona de contacto. En el caso de ser presencial, el lugar será en las oficinas centrales, con un colaborador del departamento de Recursos Humanos. Si fuese virtual, mediante plataformas como Google Meet, Zoom o Teams, con un colaborador del mismo departamento.
2. **Seleccionar a un anfitrión:** Que pueda guiar de manera informal al recién llegado. En su primer día, debería ser alguien de su mismo departamento. Los nuevos empleados pueden comenzar así a ampliar

su círculo social y a conocer mejor la forma de trabajar de la empresa. Tanto si fuese presencial como virtual.

3. **Reunión con su supervisor inmediato/gerente:** Es importante que los nuevos empleados se reúnan en su primer día con su supervisor directo. A menudo, puede incluso ser lo primero que hagan nada más llegar a la oficina. Es una manera de darle importancia a su incorporación y sobre todo de comenzar a hablar de objetivos, responsabilidades y expectativas. No hay nada peor que un primer día en el que los nuevos empleados no pueden hablar con su jefe de equipo.
4. **Informática:** Asegurarse de que, antes de su primer día, todo lo relacionado con el equipo informático esté operativo. Esto incluye el uso del correo electrónico, el acceso a los servidores locales, la disponibilidad de todos los softwares relacionados con su puesto de trabajo, el uso de la fotocopiadora o el teléfono. Aunque parezca sencillo, atravesar problemas informáticos durante el primer día de trabajo es uno de los errores más comunes (y más frustrantes) durante el proceso de onboarding.
5. **Conocer el espacio de trabajo:** Aunque para los empleados que ya están trabajando muchas cosas sean obvias, es fundamental que los recién llegados conozcan dónde está cada cosa y para qué sirve. Cuestiones como dónde están los baños, cómo funciona la máquina expendedora de bebidas, cómo se reservan las salas o cuál es número de teléfono de cada departamento suelen ser obviadas en muchos procesos de onboarding (en el caso de que la modalidad fuera presencial). Asegurarse de que los nuevos empleados se familiaricen con su nuevo ambiente de trabajo, ya que esto les dará seguridad, tranquilidad y confianza. En el caso de una modalidad virtual, corresponderá conocer números y correos electrónicos internos de cada departamento, una guía de a quién uno se puede dirigir en caso de tener algún problema, conocer los canales de comunicación más utilizados, también se podrá hacer un recorrido online de la empresa mediante un video:

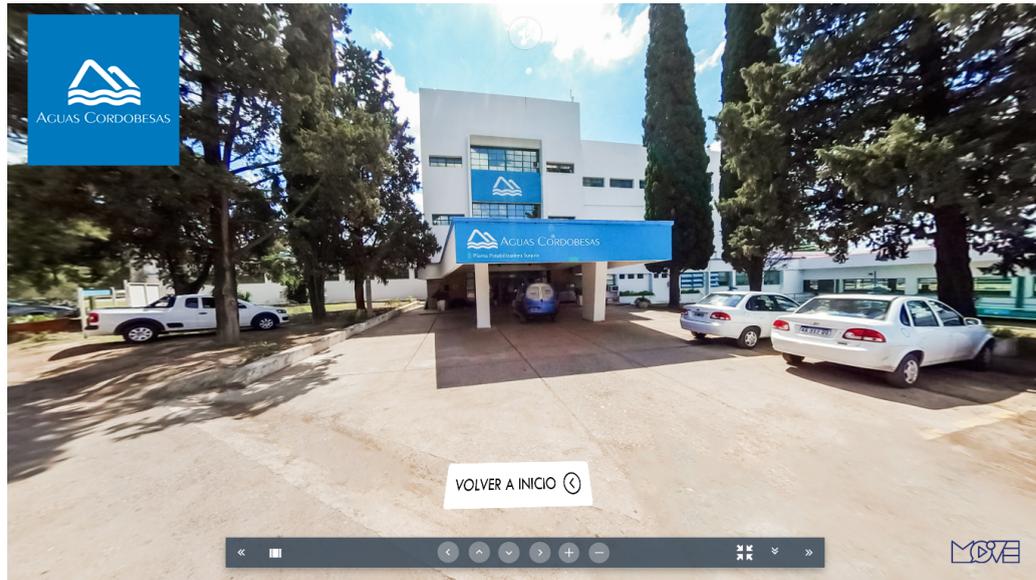


Imagen 10 - Cortesía de la organización

<https://www.aguascordobesas.com.ar/CanalEspacioEducacion/14/VisitasGuiadas>

- 6. Celebrar su llegada:** La contratación de un nuevo empleado debe convertirse en una gran celebración para toda la empresa. Para lograrlo, enviar un email a todos los trabajadores haciendo una breve presentación; colocar fotos de los nuevos empleados en las paredes de la oficina,, hacer un gráfica para compartirla en las redes sociales de la empresa como por ejemplo en LinkedIn o en la intranet, tener preparadas sus tarjetas de visita en su mesa de trabajo; u organizar una presentación informal durante el primer día.



Imagen 11 - Composición propia

7. **Conocer al presidente/director ejecutivo:** Es importante que los recién contratados conozcan a los máximos responsables de la empresa (y al revés). Sirve para implicar a los jefes en el proceso de onboarding, para que pongan rostro al presidente o directores ejecutivos y para que sepan que pueden acudir a ellos en caso de necesidad. En función de la cultura de la empresa, esto puede traducirse en un simple saludo cara a cara, manteniendo una sana distancia y unas palabras de bienvenida que pueden ser presenciales o virtuales por videoconferencia o incluso en una comida durante el primer día.

8. **Tener un detalle con los nuevos empleados:** Cualquier pequeño detalle de atención (incluso de cariño) con los recién llegados puede marcar la diferencia entre un proceso de onboarding memorable y uno normal. Puede ser una camiseta con el logo de la empresa y su nombre, una botella con el logo de la empresa, o la invitación a un desayuno consistente. Sea lo que sea, hacer que se sientan especiales.



Imagen 12 - Cortesía de la organización

3. Seguimiento de la capacitación inicial: la primera semana

La primera semana es vital para conseguir un aterrizaje exitoso del nuevo empleado. Cinco días dan para mucho y en este tiempo el trabajador debe ser capaz de conocer el funcionamiento general de su departamento, saber cuáles van a ser sus objetivos, comenzar a trabajar de forma autónoma, establecer relaciones personales y sentirse identificado con la misión de su empresa.

Se recomienda seguir estas prácticas:

1. **Diseñar un roadmap preciso y razonable:** La mejor forma de asegurarse un programa de onboarding exitoso es diseñar una serie de hitos o etapas por las que todo nuevo empleado debe pasar. Esto, en primer lugar, ayuda a los propios trabajadores a gestionar sus expectativas y a seguir un camino bien trazado; por otro lado, sirve para asegurarse de que todos completan el onboarding y no se pierden por el

camino. Se puede hacer con un Excel o con una checklist, también otra manera más sencilla es como lo sugerimos mediante una imagen:



Imagen 13 - Composición propia

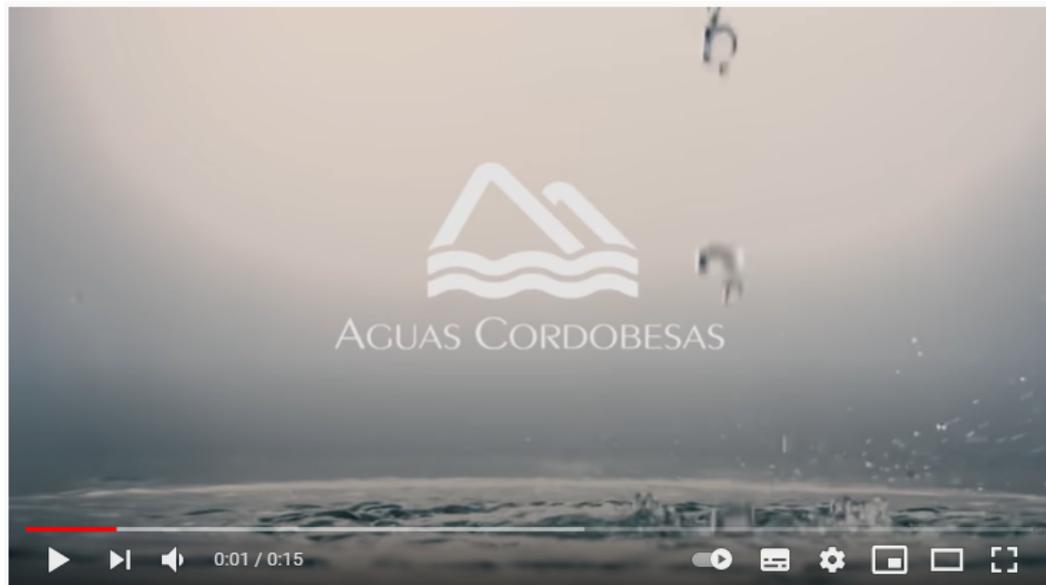
2. **Dosificar la información:** Uno de los errores más frecuentes es lanzar el máximo de información posible, de golpe, en muy poco tiempo. Los empleados recién acaban de llegar a una organización que no conocen: tomarlo con calma y dosificar la información, con sesiones cortas de presentación y mezclando actividades sociales con otras más instructivas.
3. **El gerente:** 5 minutos todos los días. Asegurarse de que el gerente habla con los recién llegados todos los días y hace un balance al final de la semana. Aunque sólo sean 5 ó 10 minutos (tal vez por la mañana, a primera hora), mostrar interés por los nuevos empleados y responder sus dudas es garantía de un onboarding exitoso. Al final de la semana se podría hacer una sesión de feedback para saber cómo ha sido su experiencia durante su primera semana.
4. **Conocer al resto de departamentos:** Es importante que los recién llegados no caigan en ninguna minoría. Para esto, se puede preparar una o dos sesiones diarias con los responsables de cada uno de los equipos de la compañía. Así, los nuevos empleados podrán no sólo ampliar su círculo social, sino también comenzar a conocer la estructura completa de la empresa. También se puede tener para cada día de la

semana un anfitrión de un departamento distinto; u organizar comidas con profesionales de equipos diferentes en el caso de asistir a las oficinas.

5. **Sacar una foto de los empleados:** Sea para su propia firma, para el organigrama de la empresa o para cualquier otro material de comunicación creativo, tener preparado a un fotógrafo y no olvidarse de tomar una instantánea de cada nuevo trabajador. Será otro detalle que les ayudará a sentirse parte de la empresa.
6. **El onboarding continuo:** El proceso de onboarding no termina con la primera semana. Los siguientes días y meses necesitan de otro tipo de actividades para completar la integración de los empleados. Es el momento de profundizar en el modelo de negocio y en las particularidades del sector, pero también de personalizar el proceso de onboarding y de responder a las particularidades de cada empleado. Hay empresas en las que los programas de inducción de personal pueden durar más de un año.

Para no dejar el trabajo por la mitad, se debe prestar atención a los siguientes seis puntos:

1. **El primer mes:** Asegurarse de que el gerente o supervisor hace un seguimiento semanal (por ejemplo, todos los viernes) de los primeros treinta días. El conocimiento de los nuevos trabajadores sobre la empresa se ha incrementado, pero probablemente también sus preguntas. Comprobar que ha completado el roadmap del primer mes y ofrecerle feedback para que pueda seguir avanzando en la organización.
2. **Promover una cultura única:** En el proceso de onboarding, no se debe olvidar de ser especial. La magia es importante. Los nuevos empleados tienen que sentirse parte de algo más grande donde podrán desarrollarse como profesionales y como personas. Explicar cuál es la misión de la empresa y qué se está haciendo para mejorar el mundo. Utilizar algún elemento único de la compañía (una canción, una frase, un logo, una mascota, una idea...) para que se sientan parte de ella. Por ejemplo se podría incluir este video de la empresa con el slogan “El agua nos une”.



<https://www.youtube.com/watch?v=Humc3WVTkpU>

- 3. Expertos en los servicios:** Si en los primeros días y semanas los recién llegados han empezado a conocer los servicios, ahora es el momento de que los conozcan en profundidad. Asegurarse de que se familiarizan con ellos, los experimenten en primera persona y entienden todas sus particularidades técnicas. Vivir los servicios en primera persona es esencial, y debido a que la empresa brinda un producto que es consumible por toda la comunidad es mucho más fácil entender y poder aportar mejores experiencias al ser proveedor y cliente al mismo tiempo.



Imagen 14 - Cortesía de la organización

- 4. Presentarles a los clientes:** En un mundo en el que las empresas giran cada vez más hacia sus clientes o consumidores (el concepto customer-centric está de moda), es vital que los nuevos empleados les puedan poner cara. Los recién llegados necesitan no sólo conocer su perfil socio-económico (edad, ingresos, localidad, estudios, estilo de vida...), sino ir más allá y empatizar con él. Cómo decíamos anteriormente esto es posible ya que el empleado en la mayoría de los casos es también consumidor por el tipo de servicio que brinda la empresa.

<https://www.facebook.com/aguascordobesas/videos/803035700601007/>



5. **Procesos, procesos, procesos:** A menudo, en los procesos de onboarding se suelen descuidar los necesarios procesos que rigen el trabajo en el día a día. ¿Cómo se delegan tareas? ¿Qué tipos de softwares y formatos se utilizan? ¿Cuál es la política a la hora de responder un email? ¿Cómo se hace una petición a un departamento distinto? Es fundamental que, poco a poco y durante todo el proceso de onboarding, los empleados conozcan todos estos detalles para que puedan desenvolverse en la oficina y encajar en el engranaje de la organización.

6. **Team-building:** Tampoco se debe olvidar de fomentar todo lo que se pueda la socialización de los nuevos empleados. Sea con comidas informales, con actividades lúdicas los viernes por la tarde o con la participación en competiciones deportivas, el proceso de onboarding debe incluir una integración humana y social. En los primeros tres meses, por ejemplo, es recomendable realizar algún teambuilding para que los empleados se sientan parte del equipo. Hablando de una normalidad con la presencialidad en la oficina. En el caso de que éstas actividades no fueran posibles otras opciones serían:
 - **Apunta tu cámara hacia la ventana:** Una de las ventajas de las videoconferencias, es que da la oportunidad de dar un vistazo a una ciudad desconocida en tiempo real, y todo desde la comodidad de tu oficina. También se puede convertir en un juego, tratando de adivinar dónde se encuentra la otra persona.

- **Dos verdades y una mentira:** Las reglas son simples, se escriben tres afirmaciones, dos verdaderas y una falsa. Se leen las tres afirmaciones en voz alta y se le da un tiempo a los demás para que adivinen cuál es la afirmación falsa.

- **Cafecito o almuerzo con el equipo:** Es un hecho científico que comer juntos promueve los lazos afectivos y muchas empresas que han logrado construir una cultura del trabajo sólida lo saben. Aunque el equipo sea remoto y no puedan juntarse físicamente para comer juntos, no significa que este clásico de las dinámicas de team building no sea para aquellos que no pueden asistir a la oficina.

Aspectos administrativos

Los aspectos administrativos de la inducción son vitales. Es importante analizar cómo se puede cumplir con cada requerimiento legal de contratación con la menor cantidad de interacciones presenciales necesarias.

Trabajar con el departamento legal de cada organización es clave, para entender qué pasos del proceso de contratación pueden ser completados de forma remota, por correo electrónico o plataformas virtuales. En el caso de documentos que requieran una acción en persona, puede haber alternativas, como por ejemplo las firmas digitales. Se envían los documentos vía correo electrónico y mediante el programa Adobe PDF se puede realizar una firma digital que luego se envía al remitente como aceptación y confirmación del contrato o documento enviado.

¿Qué se puede hacer hoy?

- Crear un plan de contratación, y evaluar qué pasos o requerimientos se pueden adelantar y posponer. Comunicar de forma clara la expectativa de que sean completados más adelante, y las posibles consecuencias en caso de no hacerlo.
- Trabajar de forma cercana con el equipo de Recursos Humanos para monitorear cambios diarios en políticas gubernamentales.

Se sugiere utilizar una planilla de Excel por ejemplo como la que se presenta debajo para llevar este proceso de manera que queden registros de los pasos realizados.

✓	Checklist nuevo empleado	Quién completará la acción	Fecha de finalización
Aceptación previa de la oferta			
	Enviar carta de oferta. Debe incluir el puesto, título, salario, etc.		
Preparación previa a la contratación			
	Completar el informe de contratación y enviar el papeleo de contratación adecuado a los servicios de nómina corporativa y de recursos humanos.		
	Envíe la carta de bienvenida del departamento al nuevo empleado, que debe confirmar el puesto, el título, el salario, el supervisor y cuándo / dónde informar (consulte la plantilla de la carta de bienvenida del departamento). Incluya el contrato sindical si corresponde. Incluya cualquier otro documento que desee que el empleado tenga antes del primer día de empleo.		
	Llame al nuevo empleado para confirmar la recepción de la carta de bienvenida del departamento y confirmar la fecha de inicio, el lugar, etc.		
	Envíe una nota interna al departamento anunciando la fecha de llegada y las responsabilidades del nuevo empleado (consulte la plantilla Anuncio de nuevo empleado).		
	Velar por la limpieza y el orden del área de trabajo. Configure un espacio de oficina con teléfono, computadora, suministros, llaves de oficina, etc.		
	Organice el inicio de sesión de la computadora y la configuración de la contraseña, la configuración del correo electrónico y cualquier instalación de software requerida.		
	Tener disponible el manual de inducción para ser enviado al nuevo empleado.		
	Registre al empleado para la inducción de Aguas Cordobesas.		
	Seleccionar y capacitar a un compañero de orientación.		
	Cree un horario para que los nuevos empleados incluyan la presentación del compañero de inducción, la capacitación requerida, la asistencia al evento de onboarding de Aguas Cordobesas, las reuniones con el supervisor, las reuniones con colegas de trabajo dentro y fuera del departamento, etc.		
	Coordinar una primera asignación de trabajo significativa.		
	Organizar el almuerzo del equipo con el supervisor para el primer día de trabajo (sea virtual o presencial).		

Tabla 5 - Composición propia

¿Modificaciones temporales o estrategias a largo plazo?

Considerando la incertidumbre que reina en la mayoría de las industrias y los ajustes que tanto negocios como individuos se han visto forzados a hacer, el apoyo a los nuevos empleados es más importante que nunca. El sentirse cómodos y apreciados ayudará a generar una conexión genuina con la empresa, y creará un espíritu de fidelización dentro de la organización.

Con esta propuesta se pretende proveer de herramientas que funcionen en ambos contextos, tanto si no se puede asistir a las oficinas, ya sea por una situación externa que imposibilite llegar a la empresa (como por ejemplo, de precaución ante contagio o que el colaborador no posea un transporte para asistir), o que se prefiera por costos, traslados, tiempo, etc. Hacerlo desde la casa y evitar el ir a la central.

Cada nuevo empleado tiene un rol importante en el futuro de la empresa. Un proceso de inducción exitoso sentará las bases para un equipo de trabajo comprometido y dedicado, clave para lograr los objetivos de la organización.

Capacitaciones online

Si bien la propuesta no incluye todo el aspecto de capacitaciones, la mayoría de estas recomendaciones se podrían replicar para mejorar las existentes. Para ello, es especialmente importante que la plataforma que se utilice para la misma, en este caso Moodle, funcione a la perfección y todo deberá estar preparado para poder lanzar la capacitación, realizarla fluidamente, monitorizar a los alumnos y después evaluar los resultados.

Durante todo el tiempo que dure la capacitación, es crucial hacer un seguimiento (puede ser cada pocos días o todas las semanas) del progreso de los colaboradores. Se puede dividir esta tarea entre varios responsables de capacitación o pedirle ayuda a los gerentes.

Medir esto requiere sobre todo de un período de tiempo más largo y de varios exámenes en distintos momentos después de la capacitación. Creemos que es bueno seguir utilizando las evaluaciones de capacitación que ya existen en la empresa, presentadas anteriormente.

Cuando se habla de resultados, se recomienda volver al paso número uno: ¿Se ha conseguido el objetivo de negocio que se había marcado? ¿Se ha logrado, gracias al programa de capacitación de personal, que el conjunto de la empresa mejore en las áreas identificadas? Para ello se deberán analizar las métricas concretas planteadas como meta al principio de la capacitación. Este es el momento de la verdad.

Todos estos datos no sólo sirven para evaluar el programa de capacitación que se ha realizado, sino también para que todo ese feedback se convierta en una experiencia de aprendizaje que funcione para realizar mejoras en el futuro. Incluye por lo tanto en las encuestas y entrevistas, preguntas cualitativas y abiertas en las que los empleados (y el propio equipo de dirección, el presidente o los gerentes con más experiencia) puedan aportar ideas y consejos para los próximos programas de capacitación.

MANUAL DE INDUCCIÓN

Propuesta de Manual de Inducción que puede ser entregado de manera física en caso de que el empleado lo requiera o enviado a la casilla de correo electrónico de la empresa pero que pueda ser descargado en cualquier dispositivo en formato PDF. De esta manera, estará siempre disponible en caso de dudas. También aporta a la visión de la compañía respetando al medio ambiente, promoviendo evitar la impresión en papel.

Aquí se adjunta el manual de inducción final como propuesta para la capacitación inicial durante el proceso de onboarding.



Manual de inducción

Este documento te guiará en las primeras semanas en el trabajo.

Bienvenida

Carla

¡Estamos felices de tenerte!



Tu plan de inducción

- Bienvenida
- Introducción a la compañía
- Presentación con el equipo
- Educación y formación sobre tu puesto
- Revisiones y feedback



Introducción a la empresa

Aguas Cordobesas es la empresa concesionaria del servicio de agua potable para toda la ciudad de Córdoba. Inició sus actividades el 7 de mayo de 1997, cuando a través de licitación pública recibió el sistema de provisión de agua potable, mediante un Contrato de Concesión de 30 años.

Hasta esa fecha el servicio de provisión contaba con ciertas deficiencias provocando irregularidades en la continuidad y calidad del servicio y que varias zonas de la ciudad no contarán con el acceso al agua potable. Por ello es que Aguas Cordobesas entra en acción asumiendo metas imprescindibles para normalizar y darle calidad al servicio.

Nuestra historia



El objeto de la concesión es la captación, potabilización, conservación, transporte, distribución y comercialización de agua para consumo doméstico, comercial e industrial.

El funcionamiento de la Concesión de Aguas Cordobesas es supervisado por el Ente Regulador de Servicios Públicos (ERSEP), por otra parte en lo que se refiere al uso de los recursos hídricos, Aguas Cordobesas está subordinada bajo la autoridad de la Dirección Provincial de Agua y Saneamiento (DIPAS).

Aguas Cordobesas cuenta con un edificio corporativo donde funciona la Administración Central, 7 oficinas de Atención al Cliente, 19 Plantas elevadoras de presión y 2 Proveedores naturales (Dique Los Molinos y Dique San Roque).

Te invitamos a ver nuestro [video institucional](#).



Nuestros valores



Compromiso

Es la entrega personal, profesional y social con la que asume la empresa su hacer y deber del trabajo, adoptando como propios los objetivos de la misma y actuando responsablemente para promover el desarrollo sustentable.



Calidad

Se refiere a la búsqueda permanente de la máxima calidad de trabajo a través del esfuerzo y la superación constante, para ser un referente en sus áreas de actividad.



Credibilidad

Es la claridad de nuestra gestión, fundada en conductas éticas y morales, para lograr la confianza e integración con los públicos de interés.



Austeridad

Es la conducta racional y prudente de utilizar eficientemente los recursos disponibles para promover una gestión responsable y equilibrada.



Nuestras metas y objetivos

Nuestros objetivos estratégicos

- Conocer los procesos que se realizan en las diferentes áreas.
- Formar trabajadores íntegros.
- Reconocer la importancia del seguimiento de normas.
- Identificar factores vitales en la ejecución de los procesos.

Nuestras metas contractuales

- Calidad de agua: Establecen valores mínimos de conformidad de diferentes parámetros de calidad física, química y bacteriológica del agua.
- Continuidad del Servicio: Establece la cantidad y duración máxima de cortes programados e imprevistos.
- Capacidad de Producción: mínima instalada por habitante servido.
- Presión mínima de suministro
- Cobertura directa del servicio



Conoce nuestros departamentos



Operaciones técnicas

- Mantenimiento
- Producción
- Distribución
- Ingeniería

Comercial

- Comercialización
- Gestión de clientes

Adm. Finanzas y Sistemas

- Gestión Económica y Financiera
- Abastecimiento y logística
- Sistemas

RRHH

- Adm. de RRHH
- Desarrollo de RRHH y Auditoría



Conocé a tus compañeros



Luciana

Supervisora



María

Asistente
Administrativa



Agustina

Analista Funcional



Clara

Administrativa



Enzo

Analista de pagos



Victoria

Administrativa



Tu rol

En el siguiente link encontrarás el detalle de tu puesto, las tareas y responsabilidades que tendrás a cargo:

[Tu puesto](#)

Vamos a continuar definiendo y refinando tus metas y tareas así te sentirás establecido en tu rol.

El link redireccionará al nuevo empleado a la descripción de puesto que corresponda. En este ejemplo será una posición administrativa y la dejamos debajo para que pueda verse.

Planilla de Descripción de Funciones del puesto Administrativo

Datos Generales	Nombre	Administración
	Gerencia	Comercial
	Jefatura	Gestión Clientes
	Área	Gestión Personalizada de Clientes
	Procesos	Gestión de Clientes
Datos de Convenio	Nivel	3
	Descripción del nivel	Corresponde a funciones o tareas varias de oficio, para las que puede contarse con ayuda de uno o varios trabajadores, recibiendo instrucciones iniciales para realizar el trabajo de manera autónoma, con capacidad de decisión sobre las anomalías más frecuentes y responsabilidad en el resultado. Se requiere conocimientos de formación profesional, nivel medio o equivalentes complementados con los necesarios para realizar las tareas correspondientes.
Tareas de funciones	Tareas 1	Recepción de clientes / Recepción de trámite / Atención al cliente / Tratamiento de trámites y casos / Resolución de trámite / Derivación de trámites y casos / Carga de datos y actualización / Análisis de casos y seguimiento / Retroalimentar procesos
	Tareas 2	Eventual soporte de cobro de cajas
	Tareas 3	
Competencias para funciones	Conocimientos	Corporativos: Estructura, Procesos y Procedimientos de AACCC Legales: Legislación usuarios y consumidores / Régimen tarifario / Clandestinos Corporativos: Estructura, Procesos y Procedimientos de AACCC / Reglamento de usuario / Régimen tarifario Sistemas informáticos: SISA / KISS / Office / Ciudad Digital / E – File / Word / Técnicos Específicos: Lineamientos para la recepción de TC/ Proceso de potabilización / Calidad de agua / Fincas dañadas / Conexión de redes
	Habilidades	Comunicación / Planificación, organización y seguimiento / Expresión escrita / Expresión oral / Detallista / Prolijidad / Metodicidad / Sistemático/ Relaciones Interpersonales / Relaciones clientes / Resolución de problemas y toma de decisión / Interpretación / Autonomía / Ejecutividad / Manejo de stress, presión / Rapidez / Orientación a resultados y Objetivos / Capacidad de adaptación / Seguridad / Creatividad / Motivación
	Actitudes	Amabilidad / Empatía / Paciencia / Sociabilidad / Rigurosidad / Perseverancia / Aprendizaje permanente / Flexibilidad / Capacidad de cambio / Visión y objetivos claros / Proactividad / Iniciativa / Buena presencia / Responsabilidad / Cordialidad
Criticidad	Seguridad de Información y datos	Es responsabilidad de este puesto cumplir con las políticas, procedimientos y el código de conductas, como así también observar las medidas de protección dispuestas por el propietario, teniendo la

		<p>función de usuarios de activos de información. Usuarios deberán :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acceder a los activos de información solo con la autorización del propietario -Guardar confidencialidad de los activos de información a los que acceden, y no divulgarlos ni retirarlos de las instalaciones de la empresa salvo con autorización del propietario. -Utilizar los activos de información y sus recursos asociados con fines exclusivamente profesionales y en el marco del ejercicio de su función. -Utilizar únicamente los software aprobados por la compañía -Proporcionar seguridad física y lógica a los resultados informáticos que manejan de acuerdo a los medios que se les proporcionaron y a su forma de uso. -Utilizar en forma responsable sus contraseñas, no divulgarlas o exponerlas. -Tomar las medidas necesarias para reducir los riesgos de acceso a sus puestos de trabajo, manteniendo los mismos sin información expuesta, mientras este se encuentre sin atención.
Genéricos	Competencias de Aguas Cordobesas	Desafiar los Procesos / Análisis y Toma de Decisiones / Trabajo en Equipo / Comunicación / Productividad / Calidad del Trabajo / Cumplimiento de las Normas / Orientación a los Diferentes Actores / Negociación / Gestión del Capital Humano
	Valores	Ética / Compromiso / Confianza / Espíritu de Equipo / Profesionalismo / Humildad.

Identificación	AN3 –PN – DESA
Tipo de uso	Interno
Responsable de la Aprobación	Jefatura de Desarrollo de RRHH y Auditoría
Autor de la última actualización	Silvana Suarez
Fecha de actualización	12 de Noviembre de 2013

Tabla 6 - Composición propia a partir de información cortesía de la organización



Tu puesto

	Descripción	Competencias	Evaluación
Tareas 1	Recepción de clientes / Recepción de trámite / Atención al cliente / Tratamiento de trámites y casos / Resolución de trámite / Derivación de trámites y casos / Carga de datos y actualización / Análisis de casos y seguimiento / Retroalimentar procesos	Desafiar los Procesos / Análisis y Toma de Decisiones / Trabajo en Equipo / Comunicación / Productividad / Calidad del Trabajo / Cumplimiento de las Normas / Orientación a los Diferentes Actores / Negociación / Gestión del Capital Humano	1 mes
			3 meses
			1 año Evaluación de desempeño
Tareas 2	Eventual soporte de cobro de cajas	Paciencia / Sociabilidad / Rigurosidad / Aprendizaje permanente / Flexibilidad / Visión y objetivos claros / Iniciativa / Responsabilidad / Cordialidad	Cada 2 meses



Tu Coach/tutor

Luciana Pérez

Supervisora del equipo
Administrativo

Estos son los ítems que tu coach va a hacer por vos:

Luciana será tu guía en tu primera semana en el trabajo.

Luciana va a ayudarte a identificar tus metas profesionales.

Luciana va a guiarte en tus primeros pasos en el camino de estos primeros 3 meses en el trabajo.



Inducción Checklist

Estas son las metas a completar en tus primeras dos semanas en Aguas Cordobesas.

- Enviar documentación
- Completar evaluaciones
- Atender al Curso de Inducción
- Conocer a tu tutor
- Configurar herramientas



Notebook de la empresa

Nuestro equipo de sistemas te ayudará a configurarla

Email y canales de comunicación

Actualizalos con una nueva contraseña

Claves de seguridad

Protegé nuestras credenciales

Accesos de seguridad

Adminístralos con cuidado

Beneficios para vos

Te felicitamos, nos complace tenerte con nosotros y esperamos que una vez que termines el proceso de inducción te incorpores eficientemente a nuestro grupo humano que trabaja día a día para mejorar la calidad del clima organizacional.

- Aguas Cordobesas cubre necesidades alimentarias de sus colaboradores y por ello te ofrecemos, snacks, dispensers de agua fría y caliente y el servicio de comedor con un descuento de hasta un 35% del importe del menú, facilitando tu compra.
- También tenemos diferentes ambientes de recreación como un playón deportivo para fútbol, básquet y vóley, y además un gimnasio, el cual cubrimos un porcentaje para hacértelo más accesible. Siempre respetando los protocolos vigentes.
- El sindicato suele hacer convenios con marcas de teléfono, supermercados y bancos, para que cada trabajador tenga beneficios o descuentos en sus compras que puedes consultar en la intranet.
- En el caso de fechas especiales tales como Navidad, aniversario de la empresa, día del niño, realizamos eventos dónde estás invitado y puedes traer algún integrante de tu familia.

Agustín

@agustincabrera
acabrera@aguascordobes
as.com.ar



Yohana

@yohanasalas
ysalas@aguascordobes.
com.ar



¿Tenés alguna pregunta?

Sentite libre de escribirnos

Carlos

@carlosgallardo
cgallardo@aguascordobe
sas.com.ar



Aguas
Cordobesas



CONCLUSIÓN

El desarrollo de este proyecto nos permitió comprender la importancia que posee un proceso de Onboarding para los trabajadores de una empresa, ya que de esta manera se les da a conocer a los ingresados los conceptos básicos de la filosofía, cultura y políticas de la organización, además de sus responsabilidades laborales y de los beneficios que la misma puede ofrecerles.

El programa de la capacitación inicial para el proceso de inducción, diseñado en el presente trabajo, intenta mejorar y adaptar la manera con la que hoy se maneja la incorporación del talento en Aguas Cordobesas. Si bien la empresa se fue adaptando a la nueva realidad con una pandemia que nos tomó desprevenidos, este proyecto interviene en esos procedimientos en los que detectamos fallas y que se puedan trabajar para mejorar la experiencia de usuario. Este usuario final es el empleado nuevo que ingresa con muchas expectativas y con ganas de dar lo mejor. Pero para poder recibir todo su potencial primero debemos abrirle las puertas de la organización y brindarle todo el acompañamiento e información posibles en un tiempo razonable.

La propuesta del Manual de Inducción pretende proveer en detalle todas las actividades a realizar, así como la metodología que se utilizará para impartir cada acción, los recursos necesarios para su desarrollo, el tiempo disponible para cada una de las actividades y el responsable de ellas. Es un documento de apoyo indispensable, y esto disminuirá el estrés y la ansiedad que se genera por el temor a fallar en el trabajo, que es un sentimiento normal que surge con la incertidumbre de comenzar un nuevo puesto.

Por otro lado, como sugerencia importantísima de nuestro tutor fue tomar como modalidad una opción mixta, ya que esta pandemia no será para siempre. Pero a su vez, conservar estas innovadoras herramientas que nos han permitido la posibilidad de ser eficientes aún sin la requerida presencia en un determinado establecimiento.

Si bien, al principio se generó una polémica por no alinearse con la forma tradicional de trabajo, la modalidad mixta e incluso online ha demostrado que se puede empoderar al trabajador sin disminuir su rendimiento y respetar la comodidad de los trabajadores, pudiendo además cumplir con los objetivos planificados.

Este proyecto fue muy interesante, ya que resuelve una problemática actual y en la que tuvimos que actualizarnos con las últimas tendencias en recursos

humanos y metodologías ágiles. Las cuáles si bien están en tendencia pero existe poca bibliografía.

Estamos agradecidas con Aguas Cordobesas por la posibilidad de abrirnos sus puertas, brindarnos información, aceptar nuestras encuestas, sacarnos las dudas a través de entrevistas virtuales directamente con el Jefe de Recursos Humanos, y con una vieja colega que trabaja en la organización que nos permitió acceder a muchos detalles.

En definitiva, lo que queríamos lograr con este proyecto era destacar que, si bien la empresa venía implementando el proceso de inducción con sus nuevos empleados de forma meramente informativo y de capacitación, brindándoles todas las herramientas y metodologías para desarrollar su trabajo en un periodo de corto tiempo, intentar actualizar al mismo para que pueda verse un proceso de Onboarding mejorado, con atención en el usuario de una manera más profunda y personalizada en función del perfil del empleado y de esta manera ofrecer al trabajador la información necesaria para que se integre tanto en el desempeño laboral como con en el espíritu y cultura de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Werther, Jr y Davis Keith. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Adalberto. (2002) Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill.

Alles Marta A. (1998) Empleo: el proceso de selección. Ediciones Macchi.

Noya María G., Díez Enrique H. y Bozal José J.J. (1997) Selección de Personal, Sistema integrado. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid.

Olleros Manuel. (1997) El proceso de capacitación y selección de personal. Ediciones Gestión 2000. España.

Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. Jr, Konopaske Robert. (2011) Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. Mc Graw Hill.

Sherman Jr. & Chruden H. (1999) Administración de personal (12a Ed). Ed. Compañía Editorial Continental. México.

Yuni, José Alberto. (2014) Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Editorial Brujas. Argentina.

Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio. (2010) Metodología de la Investigación (5ta Edición) McGraw-Hill. México.

John Stephenson, Albert Sangrá. Fundamentos del diseño técnico-pedagógico en e-learning. (2001). Kogan Page. Londres.

ANEXOS

Respuestas de la entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos de Aguas Cordobesas

1. ¿Cómo se gestionó la incorporación de los nuevos trabajadores en tiempos de pandemia? ¿Existió una planificación de este proceso?

La gestión de incorporación de nuevos trabajadores se mantuvo durante la pandemia, es un proceso planificado según procedimiento y tercerizado a una consultora especialista. La particularidad que adquirió en tiempo de pandemia, fue que el proceso de preselección se realizó mediante entrevistas virtuales

2. ¿Qué contenidos se abordaron durante este proceso de inducción?

Los contenidos que se abordan en el proceso de inducción son de tipo generales de la empresa, como por ejemplo: Introducción a Aguas Cordobesas, Modelo de Gestión, Capacitaciones obligatorias según el puesto (Programa de Integridad, Salud y Seguridad en el Trabajo, Medioambiente, etc.), Intranet, Beneficios, y otros. La inducción particular al puesto de trabajo lo realiza el superior, al igual que las capacitaciones específicas necesarias, que se registran en la Evaluación de Confirmación al puesto de trabajo.

3. ¿Qué herramientas o soluciones tecnológicas se utilizaron para realizar la inducción de los nuevos colaboradores en tiempos de pandemia?

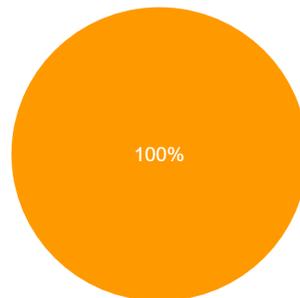
La bienvenida y presentaciones iniciales se realizan en forma presencial, respetando el protocolo COVID y la inducción a través de la intranet, y las capacitaciones obligatorias a través de plataforma Moodle desde hace 10 años

4. ¿Tienen estos trabajadores acceso rápido a un superior en caso que se presente alguna dificultad?

Si, por su puesto. Los superiores monitorean el desempeño durante el período de prueba al puesto.

¿Se recreó una simulación de un día normal de trabajo? ¿Cómo se realizó?

1 respuesta



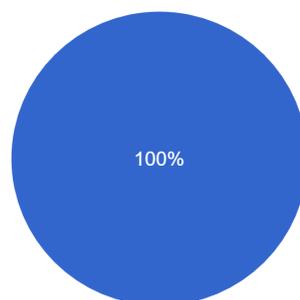
- Sí
- No
- El primer día de trabajo se realiza en forma presencial respetando el protocolo COVID. Debido a la diversidad de puestos en la empresa no se consideró simulaciones, pero si entrevistas virtuales si fueran necesarias

6. ¿Cómo lograron capacitar a los empleados existentes de manera remota? ¿Se les brindaron herramientas tecnológicas para poder cumplir con las expectativas planificadas por la organización? (Computadoras, teléfonos, etc.)

Se implementó un Plan de Comunicación Interna de Contención Emocional, se realizó una evaluación de Clima Organización y salud Psicofísica durante el confinamiento, se pusieron a disposición videos de capacitación para el uso de herramientas de trabajo virtual y se equiparon los puestos administrativos con software y tecnología adecuada (recambio de PC de escritorios por Notebook y vinchas con micrófono a requerimiento

¿Se utilizó alguna aplicación móvil para las capacitaciones?

1 respuesta



- Sí
- No

8. ¿Cómo ha sido la comunicación en tiempos de pandemia? ¿Se aplicó una estrategia o se estructuró este proceso?

Se diseñó e implementó un Plan específico de Comunicación de Contención Emocional, se incorporó al Plan de Capacitación cursos y videos de

herramientas y soluciones para el teletrabajo y se intensificó el uso de Internet, WhatsApp, Teem e E mail, proveyendo de WI FI en toda la empresa para facilitar su uso de RRSS.

9. ¿Se notó alguna mejora o algunos beneficios en cuanto a los tiempos y productividad de los empleados con las estrategias planificadas?

Si bien en un principio se observó mayor lentitud en el flujo de las tareas, con el pasar de los meses y habiéndose adaptado a las nuevas modalidades de trabajo, se aceleraron los tiempos y se cumplieron con la mayoría de las metas planteadas previamente. También se observó un mayor rendimiento del tiempo en ejecutar las tareas asignadas y mayor satisfacción de Calidad de Vida, por parte de los colaboradores que trabajan en un esquema mixto de teletrabajo y presencial. La Encuesta de Clima arrojó un nivel de Satisfacción próxima al 90% con esta nueva modalidad de trabajo en noviembre del 2020.

Políticas de la organización

1. Jornada laboral

Ésta comprende 40 horas semanales divididas en cinco días, siendo menor que la jornada de 48 horas en seis días, establecida en la ley de contrato de trabajo. En consecuencia, el exceso de las 40 horas se consideran horas extraordinarias.

También, para algunos puestos específicos, existe una jornada reducida.

Tiempo de descanso: La jornada de 8hs tiene incluidos los 30 minutos de almuerzo. Para aquellos que tengan jornada reducida, este beneficio se aplica en forma proporcional.

2. Salario

Día, horario y lugar de pago: El salario se deposita en una caja de ahorro, en el banco que el empleado decida el primer día hábil de cada mes. La entrega de recibos de sueldo se realizará en cada edificio, el día hábil anterior al pago del salario.

3. Compensaciones: Por formar parte de Aguas Cordobesas, tendrás derecho a los siguientes beneficios:

Monetarios

Remuneración por desempeño: En función al desempeño del trabajador y en medida de las posibilidades de la empresa, cada 2 años se pueden tener corrimientos dentro del nivel. Esto implica un incremento en el salario y un reconocimiento a su esfuerzo.

Participación en las utilidades: La empresa dispone de un programa de Participación Proporcional en las Utilidades (PPU), lo que les permite recibir a los empleados un premio anual monetario. Este monto resulta de la distribución de un porcentaje del resultado neto obtenido en el año calendario por Aguas Cordobesas.

Pago por antigüedad: Por cada año trabajado, los empleados reciben mensualmente un porcentaje adicional por antigüedad.

Pago por tareas más valorizadas: Al cubrir transitoriamente tareas de un nivel superior, por un período mínimo de 10 días hábiles efectivamente trabajados, reciben la remuneración que corresponda al nivel que se está cubriendo.

Pago por guardias operativas: Si se deben cubrir guardias técnico operativas en el domicilio, también perciben un monto semanal extra.

Pago por desafectación de tareas por turnos rotativos: Al dejar de cubrir una tarea en turno rotativo por decisión de la empresa, perciben una compensación que se calcula en relación al tiempo que cubrieron dichos turnos.

Adicionales: Mensualmente los empleados perciben un adicional neto de aportes equivalente al 10% del SBM; y un adicional bruto del 2%.

Mayor cobertura por indemnización: Si la empresa prescinde de los servicios de un empleado sin causa y su antigüedad es mayor a 20 años, este recibe un mes de sueldo por cada año que exceda de los 20, además de la indemnización por ley.

Cobertura de almuerzos o cenas: Cuando los trabajadores realizan horas extras que extienden el horario habitual a 9 horas o más, perciben una compensación en concepto de viáticos.

No monetarios

Licencia para trámites personales: Los empleados tienen la posibilidad de usar hasta 24 horas por año calendario, por razones particulares debidamente acreditadas.

Cobertura para acciones sociales: La empresa tiene un gran compromiso con la comunidad, proyectando sus acciones a la construcción de una ciudad mejor. Por eso, dentro de la jornada los trabajadores pueden realizar acciones de voluntariado.

Servicios de transporte: Quienes trabajan en las plantas potabilizadoras, tienen la posibilidad de usar un transporte privado abonado por la empresa, ante la falta de transporte público a estos establecimientos.

Licencia para enfermedades de largo tratamiento o crónicas: La licencia por enfermedad en Aguas Cordobesas se extiende en caso de enfermedades graves -calificadas de largo tratamiento- hasta un año pago. Este beneficio cubre incluso a quienes no alcancen la antigüedad superior a los 5 años o no tengan cargas familiares.

Gratificación por años de servicio: El Convenio Colectivo de Trabajo contempla una gratificación especial y excepcional por años de servicio. Esto consiste en un cobro único (con SAC incluido) cuando se cumplen 20, 30 o 35 años dentro de la empresa.

Días adicionales de vacaciones: La convención dispone de 4 días de vacaciones anuales adicionales a los establecidos en la Ley de Contrato de Trabajo.

4. Inasistencias y permisos

Pasos a seguir ante una inasistencia: Primeramente, con una anticipación de por lo menos media hora al ingreso habitual a la empresa, se debe llamar al 0800 800 2482 opción 6, y al ser atendido por un representante de atención telefónica brindar los datos necesarios para el informe de ausentismo que será enviado al responsable directo. Las faltas siempre deben estar justificadas debidamente para que no se descuente el día.

Permisos: para pedir alguno de los permisos otorgables, siempre se debe comunicar con el responsable directo. Se debe completar la planilla que se descarga desde Intranet, que luego de autorizarla el supervisor con su firma, se envía a Recursos Humanos para su archivo en el legajo.

5. Vacaciones

Período vacacional: El periodo vacacional, según lo establece la Ley de Contrato de Trabajo N° 20744, debe otorgarse entre el 1° de octubre y el 30 de abril del año siguiente. Puedes hablar con tu supervisor directo para gozar de ese periodo en las fechas que a ti te favorezca más.

Liquidación: Puede pedirse que se realice antes de gozar de las vacaciones.

6. Normas de seguridad

Las normas en materia de higiene y seguridad que utiliza la empresa son las incluidas en el Convenio Colectivo de Trabajo. Entre ellas se encuentran:

Las que debe cumplir la empresa:

- Realizar informe anual de Salud y Seguridad Ocupacional.
- Crear programas preventivos y correctivos.
- Realizar a sus empleados revisiones y exámenes médicos obligatorios.
- Conservar y mantener un buen funcionamiento de equipos, instalaciones y herramientas de trabajo.
- Correctas instalaciones eléctricas, sanitarias y de agua potable.
- No acumular desechos o residuos.
- Eliminar o aislar ruidos y vibraciones perjudiciales para la salud.
- Suministrar elementos de protección personal.
- Contar con cartelería de identificación y advertencia de peligros.
- Capacitar al personal.
- Promover la prevención para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Contar con servicio de primeros auxilios.
- Contar con resguardo y seguridad de sustancias peligrosas.

Las que deben cumplir los empleados:

- Cuidar su integridad física y la de sus pares.
- Realizar sugerencias para mejoras en materia de Higiene y Seguridad.
- Cumplir con las normas de Higiene y Seguridad.
- Conservar y cuidar elementos de trabajo y maquinarias.
- Someterse a exámenes médicos.
- Asistir a cursos de capacitación.

Reglamento interno de trabajo

Dentro del Reglamento Disciplinario de Trabajo encontrarás todas aquellas políticas y normas que deberás seguir dentro de tu estancia en la empresa, se te entregarán copias de las mismas ya sea de manera física o virtual en formato PDF. Estas políticas te ayudarán a mantener una buena relación con tus compañeros de trabajo, así como con tus supervisores