

Retención del talento: Propuesta de onboarding en una empresa manufacturera del Estado de México

Talent retention: Onboarding proposal in a manufacturing company in Estado de Mexico

Sinuhé Carlos Guardado López ¹, Jerónimo Martínez Flores ², Diana Esperanza Tapia Torres ³

¹ Profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México
Doctor en Administración y Doctor en Derecho Penal (Criminología). Maestría en Administración
(Organizaciones). Licenciatura en Administración.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1025-3207>
Email: guardadolopez@comunidad.unam.mx

² Profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México
Doctor en Administración. Maestría en Finanzas (Corporativas). Licenciatura en Contaduría.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1184-428X>
Email: jeromar@comunidad.unam.mx

³ Egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México
Maestría en Estrategias Fiscales e Impositivas. Licenciatura en Contaduría.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9960-2305>
Email: tapia.torresLC@hotmail.com

Recepción: 08/11/2022. Aceptación: 12/11/2022. Publicación: 31/01/2023

RESUMEN

El presente artículo exhibe la problemática de una empresa manufacturera establecida en el Estado de México, la cual exhibe niveles de rotación más altos de lo que proyecta anualmente la gerencia de la empresa, específicamente en el departamento de Operaciones y Calidad. Se realizó un estudio de forma conjunta con la dirección de Recursos Humanos de la organización y con el área de Operaciones y Calidad, para determinar mediante un análisis de Ishikawa la causa y la solución más viable para lograr reducir la rotación del personal que se incorporaba a la empresa. Es importante indicar que algunos datos han sido sintetizados y otros han sido omitidos por razones de confidencialidad de la empresa. En el presente estudio se concluye que un programa de onboarding es lo más factible para lograr disminuir la rotación del nuevo personal que se contrata en el departamento de Operaciones y Calidad.

Palabras Claves: onboarding, recursos humanos, talento, empresa.

This article presents the problem of a manufacturing company established in Estado de Mexico, which exhibits higher levels of turnover than what is projected annually by the company's management, specifically in the Operations and Quality department. A study was carried out jointly with the organization's Human Resources department and with the Operations and Quality area, to determine, through an-Ishikawa analysis, the cause and the most viable solution to reduce staff turnover, who joined the company. It is important to indicate that some data has been synthesized and others have been omitted for reasons of company confidentiality. In this study, it is concluded that an onboarding program is the most feasible to reduce the turnover of new personnel hired in the Operations and Quality department.

Keywords: onboarding, human resources, abilities, company.

ABSTRACT

INTRODUCCION

La retención del talento ha cobrado relevancia en las empresas, las cuales han comprendido que, en la sociedad y economía del conocimiento, las personas brindan una ventaja competitiva. Por tanto, saber identificar el talento que se desea incorporar, saber atraerlo, reclutarlo, seleccionarlo y lograr que se sienta parte de la empresa no es una tarea fácil. En ocasiones el no socializar adecuadamente, sentirse extraño, no encajar en la organización durante las primeras semanas, o bien, experimentar conflictos por razones tareas asociadas al rol laboral, suelen ser un detonante para que la persona decida retirarse por su propio pie de la empresa.

El presente estudio se desarrolló en una empresa establecida en un corredor industrial en el Estado de México, una entidad federativa circundante a la Ciudad de México. La empresa manufacturera en la cual se enfoca este trabajo se fundó a inicios del siglo XX y tiene ventas por aproximadamente USD 110 mil dólares.

La empresa tiene presencia en el continente americano y europeo,

contabilizando doce plantas productivas. La plantilla de su personal es de aproximadamente 2700 colaboradores entre operativos, mandos medios y directivos. La empresa durante el año 2021 presentó un índice de rotación en el área de Operaciones y Calidad del 22%, lo que no permite dar continuidad a planes de carrera ni brindar una operación adecuada a la organización.

La dirección de Recursos Humanos, apoyada por el departamento de Operaciones y Calidad, así como por la gerencia, tiene la firme intención de reducir tal índice, ya que el departamento de Recursos Humanos enfoca parte importante de su tiempo en reclutar y seleccionar al personal; lo que resta tiempo y recursos a las tareas de inducción y capacitación a los nuevos colaboradores.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El proceso de incorporación de un colaborador a una empresa es un proceso complejo para las empresas y el profesional de los Recursos Humanos, implica un reto importante ya que la

mayoría de las veces se topa con ciertas limitantes como es la carga laboral cotidiana, el tiempo con el que cuenta para sumar al nuevo empleado (especialmente, cuando se hace una búsqueda de carácter externo), los recursos tecnológicos, materiales y financieros con los que llega a disponer el área de Recursos Humanos, la cual tradicionalmente es un área a la que presupuestalmente se ve limita o “castigada” en ese sentido en las organizaciones. Es una realidad que persiste la creencia de que la labor de Recursos Humanos no es tan trascendente ya que se le relaciona con fenómenos intangibles como la satisfacción laboral, compromiso del colaborador, cultura empresarial, clima organizacional, etc., elementos que, para algunos empresarios y directivos, es difícil de cuantificar y que no brinda ganancias económicas inmediatas.

El auge de las tecnologías de la información y la consolidación de la sociedad y economía del conocimiento genera que el internet y las redes sociales desempeñen un papel fundamental en el mercado laboral y empresarial. Por tanto, el primer paso para sumar a un nuevo colaborador es la

atracción de éste ya que el empleado de la economía del conocimiento suele ser más analítico al momento de elegir en qué organización desea trabajar y las condiciones que ésta le brinda a su carrera profesional como los beneficios personales que puede traer tal elección laboral.

Lo enunciado sostiene el trabajo continuo que deben tener las empresas actualmente, el denominado Employer Branding o Marca Empleadora, la cual implica para el área Recursos Humanos, en conjunto con el departamento de Marketing, enfocarse en tareas como el reclutamiento y la retención e implica promover de forma interna y externa lo que hace una empresa sea diferente y deseable como empleador (Lievenz, 2007 como se citó en Theurer et al., 2016). Consecuentemente, es una estrategia organizacional eficaz para diferenciarse de los competidores y obtener una ventaja competitiva partiendo del capital humano.

Posteriormente, Recursos Humanos se enfoca en los procesos de reclutamiento y selección, los cuales implican dos tareas diferentes. El reclutamiento consiste en que una vez

atraído el candidato mediante nuestro Employer Branding o Marca Empleadora, nos enfoquemos en el proceso de búsqueda, rastreo, identificación y atracción de los potenciales candidatos a ser elegidos de quienes hemos de diferenciar las características necesarias para el puesto actual e incluso en un futuro, considerando un plan de carrera dentro de nuestra organización.

Respecto a la selección de personal, se enfoca en evaluar las cualidades actuales y potenciales, así como las características de personalidad, los intereses y aspiraciones del candidato que pretende integrarse a la empresa. Este proceso integra la entrevista de selección. Sin embargo, en algunas organizaciones también existe una previa a esa entrevista, la cual se genera vía telefónica para descartar algunos candidatos. En el proceso de selección de personal, también se conoce el grado de atracción hacia el puesto de trabajo, el interés y se detallan algunos puntos relevantes de la formación académica, profesional y vida personal del candidato.

Se puede afirmar que un proceso de selección bien gestionado, de conformidad con una sólida metodología

en una empresa, genera un valor agregado no sólo en el proceso, también en la organización, porque hay diferencias sensibles entre un empleado correctamente seleccionado, leal a la organización, con desempeños significativos, y otro, que realiza un esfuerzo mínimo, tiene resultados modestos y que trabaja solo para que le paguen. (Vasile y Xiaoyu, 2020)

Una vez superadas las etapas anteriores y sorteado el proceso de entrevista con el jefe directo o jefe de área, se procede al proceso de contratación. Sin embargo, posteriormente se presentará un momento relevante en la vida del nuevo empleado y en el que no ha finalizado el trabajo de Recursos Humanos, el cual implica enfrentarse con la realidad de la empresa como empleador y del puesto de trabajo con sus responsabilidades y exigencias. Igualmente, habrá un reto importante para la organización y para el nuevo empleado: la aculturación del nuevo miembro y la formación de relaciones profesionales e interpersonales al interior de la empresa.

Por tanto, se presenta una compleja tarea para el área de Recursos

Humanos: lograr que el nuevo elemento de ser un extraño pase a ser un miembro más de la organización, quien se identifique con la misión, la visión, los valores y el propósito organizacional, es decir, que se llegue a comprender y a identificar el empleado con la empresa y su labor, generando un sólido compromiso con la organización.

Para brindar respuesta a lo enunciado, las empresas actualmente integran los llamados programas de onboarding. En este proceso, las empresas brindan respaldo a los nuevos empleados para que superen los días o semanas críticas en los cuales pueden abandonar la organización. En esta etapa se brinda la orientación necesaria al nuevo elemento para que, posteriormente, por su cuenta pueda desenvolverse y desempeñar de forma satisfactoria las actividades laborales encomendadas e incluso tomar decisiones por cuenta propia. Mientras que el término “Integración” sugiere una meta más ambiciosa: hacer lo que sea necesario para que la nueva persona, miembro del equipo, entre en pleno funcionamiento de la manera más rápida y fluida posible. (Byford et al., 2017)

El proceso de onboarding implica mostrar al nuevo empleado la empresa y va acompañado de la información necesaria para incorporarse en su puesto de trabajo, es importante orientar al empleado de cómo será su vida profesional en su nueva empresa. En este punto es importante saber cómo se siente el nuevo empleado. También se le debe de convencer al nuevo empleado que está en la organización correcta, que ha elegido adecuadamente en su carrera laboral

El aspecto emocional es clave en el proceso de onboarding ya que puede lograr que el nuevo empleado se sienta con más o menos seguridad en sí mismo. La integración es la fase en la que inicia actividad el individuo y se observan las capacidades del individuo, las habilidades, las competencias del individuo y se evalúa si son o no son las adecuadas o las que se esperaban en un primer momento.

Durante la fase de onboarding, como se ha señalado, es importante que la persona se sienta bien, que tenga una buena experiencia, que se le diga lo que debe realizar en sus funciones laborales y cómo debería ser su vida laboral en la

nueva empresa. La buena experiencia que vive el nuevo empleado, al igual que la cálida bienvenida (la cual puede incluir reuniones como desayunos o comidas de bienvenida, un recorrido por la empresa, vídeos de bienvenida, etc.), no debe pasar por alto mencionarle cuál es su objetivo en la organización y que lo comprenda, saber con quién se debe relacionar, cómo será evaluado su desempeño, etc., ya que podría ser contraproducente y frustrante para el empleado afectando gravemente la percepción que tiene el empleado de la empresa y dejando huella en la experiencia del empleado o employee experience.

Entre los beneficios del onboarding se pueden mencionar que se logran conformar relaciones clave entre el nuevo colaborador y quienes ya se encuentran en la empresa, se le brinda acceso a información al nuevo empleado ya que se transmite el conocimiento y experiencia organizacional o del área, ayudando a clarificar el rol y sus demandas. (Derven, 2008)

La implementación de un adecuado programa de onboarding ayuda a los nuevos empleados en la

adaptación a las condiciones sociales de la organización y, en teoría, mejorará el desempeño de su trabajo para que pueda convertirse rápidamente en un miembro productivo y que contribuya a la consecución de los objetivos del puesto de trabajo, del área organizacional y la empresa. (Maurer, 2019)

Carucci (2018), afirma que las organizaciones con un proceso de incorporación estandarizado experimentan un 62% más de nuevas contrataciones realmente productivas, junto con un 50% más de retención de nuevos empleados. Los que invierten tiempo y esfuerzo en sus nuevos empleados cosechan los beneficios.

En cuanto a la duración del onboarding, realmente no existe un criterio único entre los autores o teóricos, la duración del tiempo de incorporación varía entre las organizaciones. Por tanto, se puede diseñar de diversas formas, variando en duración y el número de elementos y tipos de flujos (Babajide, 2019; Cascaes, 2017).

Por ejemplo, Commongood Careers (como se citó en Wanberg, 2012), considera que debe durar hasta

tres meses. Mientras que Fagerholm (2014), combina el plan de onboarding con la figura del mentor y estima un proceso de 16 semanas desde la incorporación del nuevo empleado. Sin embargo, Hassan (2020) sugiere una duración de 90 días, en los que se proporcionarán todos los detalles esenciales que afectarán el curso del trabajo. Esto le ayudará al nuevo empleado a adaptarse a la cultura de la organización.

Asimismo, la influencia de factores ambientales, como puede ser alguna condición sanitaria emergente, modifica la forma de aplicar y de obtener resultados deseados en el tiempo esperado, aún con la implementación de un plan de onboarding, traduciéndose en un progreso un poco más lento durante las primeras semanas de empleo, llevando en ocasiones a la necesidad de utilizar en este proceso a más personas de otros departamentos de la empresa. (Goodermote, 2020) No obstante, se puede asumir que la duración de un programa de onboarding no supera los seis meses o 24 semanas de duración como máximo.

Conforme a lo expuesto, se puede apreciar la importancia de realizar satisfactoriamente la compleja tarea de atracción, selección, entrada y retención del talento en las organizaciones, ya que las personas se han convertido en un elemento diferenciador y creador de ventaja competitiva en las organizaciones. Esto lo han entendido importantes empresas, líderes en sus sectores, las cuales han detectado que, al sumar trabajadores cualificados y competentes, logran posicionarse frente a su competencia, brindando productos y servicios difíciles de imitar. Algunas empresas que han entendido el valor de las personas y que gestionan de mejor forma a su personal por medio de las buenas prácticas son: Netflix, Google y Apple.

En este sentido, concuerdan Divya y Sandhya (2018), quienes sostienen que múltiples empresas han comenzado a prestar atención a las prácticas efectivas de incorporación. Por eso cierto grupo de empresas siguen siendo los actores exitosos conocidos en la gestión del talento en sus respectivas industrias. Por tanto, parece que hay una conexión bastante clara entre la incorporación y un empleado exitoso.

Sin duda, un adecuado programa de onboarding es una herramienta que ayuda a la retención del talento que arriba a la empresa. De acuerdo con una encuesta realizada por Equifax, más de la mitad de todos los empleados dejaron sus trabajos dentro de su primer año en 2016, por lo que más empresas se están enfocando en sus procesos de incorporación para garantizar la retención de los empleados. Las tendencias en los programas de onboarding es lograr la incorporación de los nuevos empleados con la cultura del lugar de trabajo. (Hassan, 2020). En una investigación de Hall-Ellis (2014), los empleadores informaron que un proceso de onboarding dio como resultado una retención del 86% de los empleados.

La importancia de lograr la retención del talento radica en el compromiso que se genera por parte del empleado con la organización. Cuando existe un sentido emocional entre el empleado y la empresa, reditúa en incrementos de ganancias para esta. Lo anterior se logrará mediante la cultura organizacional transmitida en un programa de onboarding. Si los empleados logran entender de qué forma

contribuyen al éxito organizacional su compromiso con la empresa incrementa. Un alto nivel de compromiso por parte del empleado con la empresa tiene una relación consistente con altos niveles de ingreso y rentabilidad para la organización. (Dávila y Piña-Ramírez, 2018)

Por tanto, se permite generar la siguiente pregunta de investigación que es motivo del presente trabajo: ¿Cuál es la causa por la que existe un elevado índice de rotación conforme a los parámetros establecidos por la gerencia de la empresa manufacturera establecida en el Estado de México?

MÉTODO

Para llevar a cabo un análisis de la problemática planteada y conocer de forma certera el origen de esta, en conjunto con la dirección de Recursos Humanos y de Operaciones y Calidad de la empresa manufacturera, se acordó generar un diagrama de Ishikawa para conocer la causa-raíz del problema. Igualmente se solicitaron datos de la dirección de recursos humanos para

sustentar tal diagrama. Finalmente se planteó la necesidad de efectuar una entrevista con las direcciones de Recursos Humanos y de Operaciones y Calidad de la planta manufacturera para detallar algunos aspectos necesarios para comprender la problemática planteada. Lo anterior permitió generar una solución conforme al diagnóstico realizado y los recursos con los que cuenta la organización.

DESARROLLO/ ANÁLISIS /RESULTADOS

Una vez realizado el análisis en conjunto con las áreas de Recursos Humanos y de Operaciones y Calidad, se enlistan los factores, las causas y subcausas que subyacen a la problemática del alto índice de rotación de los nuevos empleados en la planta manufacturera establecida en el Estado de México:

1. Mano de obra

- a. Mano de obra poco comprometida.
- b. Equipos de trabajo que modifican constantemente de integrantes.

- c. Poco apoyo o soporte por los compañeros del equipo de trabajo.
- d. Falta capacitación al nuevo empleado acerca de su maquinaria.
- e. No se explica a los nuevos empleados las funciones detalladas del puesto de trabajo.

2. Maquinaria

- a. Retrasos en la producción por falta de mantenimiento en maquinaria.

3. Material

- a. Se limita la compra de EPP por la rotación del nuevo empleado, se considera una inversión perdida.

4. Medio ambiente

- a. Otras ofertas laborales con mejor paga económica publicadas en el corredor industrial.

5. Método

- a. Sobrecarga de trabajo en todas las posiciones de Operaciones y Calidad por déficit de personal.

Entre los argumentos relevantes para atender y comprender los alcances del alto índice de rotación en la empresa, producto de las entrevistas de salida realizadas por parte de la dirección de Recursos Humanos, así como de Operaciones y Calidad, destacan:

- Una baja identificación por parte del nuevo empleado con la empresa.

- Falta de compromiso con la organización.
- Vivir malas experiencias y buscar nuevas oportunidades laborales.
- Se pierde la inversión realizada en tiempo y el monto económico, así como de recursos empleados durante la capacitación.
- Se pierde la inversión realizada en su equipo de protección personal.
- Se pierde el conocimiento generado en el empleado ya que se retira de la organización.

Tabla 1.
Cuadro de Causas y Soluciones (Ishikawa)

Causas		Soluciones		Criterios			Total	
Mano de obra	Solución	Factor	Causa directa	Solución	Factible	Medible	Bajo costo	
Poco compromiso	Charlas de motivación	2	2	3	3	2	2	14
Cambio constante en equipos	Hacer equipos de trabajo más grandes	2	1	2	1	2	3	11
Poco compañerismo	Curso de integración entre los trabajadores	2	2	3	2	1	2	12
Desconocimiento de funciones del PT	Plan de onboarding	2	2	3	3	3	2	15
Maquinaria								
Falta de mantenimiento	Mayor presupuesto	1	1	2	1	3	1	9
Material								
Limitada compra de EPP	Comprar el equipo necesario	1	1	1	2	1	1	7
Medio ambiente								
Otras ofertas laborales de la zona	Homologar propuestas económicas	3	2	2	1	2	1	11
Método								
Sobrecarga de trabajo	Pagar horas extra	3	3	2	1	2	1	12

Fuente: Elaboración propia basado en datos y entrevistas con las áreas de RRHH y de Operaciones y Calidad de la empresa manufacturera.

Conforme a los resultados presentados en el diagrama de Ishikawa y de acuerdo con los argumentos recabados con las direcciones de Recursos Humanos y de Operaciones y Calidad, la causa por la que existe un alto índice de rotación en la planta manufacturera establecida en el Estado de México se debe al desconocimiento de las funciones detalladas del puesto de trabajo, lo cual dificulta notablemente la adaptación de nuevo empleado a la cultura empresarial y a su puesto de trabajo ya que desconocen elementos

fundamentales en la dinámica de su trabajo. Igualmente, limita la capacidad del nuevo elemento para poder establecer relaciones interpersonales y de soporte con sus compañeros de trabajo.

Lo expuesto permitió proponer el diseño de un programa de onboarding a la organización, el cual plantea en su objetivo: Brindar los elementos teóricos y prácticos necesarios al nuevo empleado para facilitar la socialización e integración al puesto de trabajo y a su equipo de trabajo de la empresa. Este objetivo, en

consecuencia, nos brindaría la retención del talento solicitada por la gerencia de la planta, generando continuidad en la plantilla y consistencia en la labor del área de Operaciones y Calidad.

Entre las principales fases del programa, las cuales todas son de forma presencial, que se proponen implementar y que se consensuó con la empresa, se pueden señalar las siguientes:

Se presentará la oferta laboral de forma fiel, tal y como se exhibió, de acuerdo con lo conversado por parte del área de Recursos Humanos en el proceso de selección. Es importante mostrar seriedad, congruencia y consistencia entre lo ofertado y lo que se va a firmar. Se deben de indicar los pormenores de tipo contractual: detalles de las condiciones laborales, como fechas de pago, descuentos obligatorios y acordados, beneficios, etc.

También se le presentará al nuevo empleado los detalles de la cultura empresarial a la que llega, los planes que tiene la empresa y en los que puede abonar con su experiencia y su capacidad, dándole a entender al nuevo empleado que viene a sumar y a

brindarnos un valor agregado con su incorporación.

Asimismo, se habrá de tramitar el correo electrónico institucional del nuevo empleado, su credencialización y deberá haberse recopilando en su totalidad la documentación necesaria solicitada por el área de Recursos Humanos. Igualmente, habrá de planificarse y generarse todos los permisos necesarios para tener el mobiliario y el equipo de trabajo, así como de cómputo listo para su primer día de trabajo.

Como segundo paso, se le brindará la bienvenida el primer día de trabajo por parte de un integrante del área de Recursos Humanos para dar el acompañamiento con el jefe directo y se le presentará con el equipo de trabajo, se le debe de explicar el funcionamiento técnico y operativo, así como los canales de comunicación que debe de utilizar para el correcto desempeño de sus funciones. Se le brindará su equipo de trabajo personal y su equipo de protección personal (también equipo de cómputo, si fuera el caso), para que desarrolle sus labores el nuevo empleado. Se le explicarán las condiciones de seguridad, los protocolos

a seguir y las vías de acceso a las diferentes áreas de la planta. Este proceso durará aproximadamente una hora y se realizará de forma presencial.

Es fundamental sumar en este proceso al equipo para que transmita el sentido de pertenencia, la experiencia y los conocimientos al nuevo miembro. El primer día de ingreso al empleado se le organizará una comida con el equipo de trabajo con duración de una hora, todos los integrantes del equipo de trabajo deberán estar presentes, salvo a quien se le haya otorgado algún permiso especial.

En la tercera fase, el jefe de equipo responsable del nuevo elemento se centrará en resolver las dudas que vayan surgiendo, en relación con las funciones que tiene que desempeñar el nuevo empleado. En este sentido, se ha propuesto la figura del mentor para que pueda estar atento a las dudas que pueda presentar el nuevo empleado. el mentor es una figura honorífica, para ser mentor de un nuevo empleado, se requerirá tener por lo menos 3 años de experiencia en la empresa, un desempeño notable y no haber sido

sancionado por violar el código de ética de la organización.

Al mentor se le realizará una redistribución de su carga laboral para que pueda tener la atención necesaria con el nuevo empleado. Esta reconsideración de la carga laboral del mentor se habrá de efectuar por medio de un análisis de la carga laboral entre el área de Recursos Humanos y el jefe directo del área o del equipo de trabajo.

En la cuarta fase, la cual integra la primera semana de trabajo, al inicio de ésta habrá de plantearse un roadmap para que el empleado sepa el desempeño que se espera de este y las metas que habrá de lograr. Esto ayudará a dosificar los esfuerzos por parte del empleado y evitará frustraciones ante los resultados que habrá de lograr al final del primer mes. Por tanto, es fundamental llevar de a poco al empleado para que perciba los avances que logra día con día en la primera semana.

Además de la labor de mentoría, es importante que el jefe de equipo o jefe directo se dedique unos minutos diariamente durante la primera semana para aclarar dudas, orientar al nuevo empleado, escuchar cómo se siente y los avances

que va logrando. Es fundamental que el jefe directo o de equipo, brinde un seguimiento cercano al nuevo empleado, brindando la sensación de cobijo en todo momento.

Igualmente, es fundamental que el mentor y el jefe de equipo, traten de considerar al nuevo elemento en los recorridos que habitualmente llegan a realizar o cuando visitan alguna otra área de la organización. Esto con la finalidad de que otras áreas conozcan al nuevo empleado que viene a sumar a la empresa.

Como quinta fase, una vez culminada la primera semana de trabajo, sin descuidar la labor de mentoría que deberá ser continua durante el primer mes, el jefe directo o de equipo, habrá de dedicar por lo menos 15 minutos semanales para conocer los avances e impresiones del nuevo elemento. También se podrán resolver dudas e inquietudes que llegue a tener el nuevo empleado.

Es fundamental que, durante el primer mes en los seguimientos semanales, el jefe de equipo le explique al nuevo empleado cómo se aplican la

misión, la visión, los valores y el propósito, en las labores que cotidianamente realiza el empleado, así como en los proyectos que participa. También se le habrá de dar a conocer cada uno de los grupos de interés con los que interviene en su labor cotidiana el empleado y la organización.

Es importante dar seguimiento a la familiarización del nuevo empleado con los softwares y las plataformas que cotidianamente utiliza, por si llega a existir alguna complicación en su uso. De esta forma se podrá tomar una decisión en relación con la capacitación.

En caso de existir actividades sociales, deportivas o recreativas hacérselas saber y hacer lo posible por integrarlo a cada una de éstas. Es clave que el empleado reconozca la trascendencia de su participación en este tipo de actividades ya que de esta forma lograremos una integración con el equipo de trabajo y otras áreas de la empresa.

Finalmente, como una sexta fase, se debe precisar que durante el segundo y tercer mes, se habrán de dar reuniones periódicas de carácter quincenal, con duración aproximada de quince minutos

con el nuevo empleado para dar seguimiento a su progreso profesional, conocer de voz propia las relaciones interpersonales que ha conformado con los nuevos compañeros de trabajo, la adaptación al puesto de trabajo y las herramientas tecnológicas con las que desempeña su actividad cotidiana, así como recibir retroalimentación acerca del trato que recibe por parte de sus colegas. Estas reuniones deben de ser coordinadas por la dirección de Recursos Humanos, así como la dirección de Operaciones y Calidad, mediante el jefe de equipo.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que se alcanzó el objetivo del presente estudio, el cual residió en conocer la causa del fenómeno que generaba un índice de rotación superior al esperado por la gerencia de la empresa manufacturera, en el departamento de Operaciones y Calidad.

De acuerdo con los datos y argumentos recabados mediante entrevistas por la dirección de Recursos Humanos y de Operaciones y Calidad, se logró determinar que la falta de

identificación, el desconocimiento de la cultura organizacional, la falta de adaptación al puesto de trabajo con sus respectivas funciones, así como el poco o nulo establecimiento de vínculos o relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, dificultaron de forma notable la adaptación del nuevo colaborador a su puesto de trabajo y a la empresa.

El presente estudio permite determinar la importancia de contar con un programa de onboarding para lograr la retención del talento por parte del nuevo colaborador y del talento con el que ya se cuenta en la organización, sobre todo, en un área en la que estadísticamente suele haber mayor rotación como es el área de Operaciones y Calidad, considerando que cuenta con una base importante en la plantilla de empleados de nivel operativo: almacenistas, obreros y ayudantes generales, en quienes el factor económico es importante al momento de tomar una decisión en su carrera laboral; sin embargo, no es determinante, y toda organización debe hacer lo posible por retener el talento y dar continuidad su crecimiento de este en la organización.

Igualmente, es fundamental para todo profesional de los Recursos Humanos y Gerente de una empresa comprender que los procesos del ciclo laboral del colaborador son concatenados. En este caso, los procesos de: atracción, reclutamiento, selección, contratación y onboarding.

Finalmente, el presente estudio reafirma la importancia de colaboración entre diversas áreas de una empresa para lograr comprender el origen y tratamiento de un fenómeno organizacional, en este caso la rotación de personal, el cual genera una respuesta que atañe a dos departamentos de la organización: Recursos Humanos y Operaciones y Calidad.

Por tanto, se ratifica que el área de Recursos Humanos y las personas que conforman una empresa son un activo estratégico, al igual que los procesos de socialización e integración laboral que experimentan. Asimismo, el área de Recursos Humanos ya cuenta con una consideración estratégica en una organización ya que, por medio de la actuación de este departamento, en coordinación con otros, puede coadyuvar

al logro de los objetivos organizacionales trazados partiendo de un activo único y diferencial de empresa a empresa: las personas.

BIBLIOGRAFÍA

- Babajide, B., Yagoub, H. A., & Ohland, M. W. (2019). Exploring the Rotational Onboarding Programs for Early-Career Engineers in Practice. In *Industry Integrated Engineering and Computing Education* (pp. 73-91). Springer, Cham.
- Byford, M., Watkins, M. D., & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding isn't enough. *Harvard Business Review*, 95(3), 78-86.
- Cascaes Cardoso, M. (2017, May). The onboarding effect: Leveraging user engagement and retention in crowdsourcing platforms. In *Proceedings of the 2017 CHI Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*. 263-267.
- D. Hall-Ellis, S. (2014). Onboarding to improve library retention and

- productivity. *The Bottom Line*, 27 (4) 138-141. Doi: <https://doi.org/10.1108/BL-10-2014-0026>
- Dávila, N., y Piña-Ramírez, W. (2018). What Works in talent development, *Efective Onboarding*. ASTD.
- Derven, M. (2008). *Management Onboarding*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32948038/onboardingtd.hudson-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667440721&Signature=ZQJJleyktO4bgMrP~labKQyoTonCmqUxlgEunJ8I2OliMQju7pB5U7Tqvr7nV8Uq6WV6xzf1tBQ4P2MiTHImW0Np5uTxXUcS2QjC6V1IkZez63Fm7M6orYIDydl2yKkg1W5AykwIAcK2Do2IszB~ZtAvFJKwCiLbmr7uM7dZQFfSN3dXQ8TSAoyW5bzbT75QQUqRbh0Zy~jDs6Mr9cplZ7z00aTLjwUVi5g3uwKyu-TYQk5zfZRinfLtsV3KCd2TpucXpg7V86dAVp4XsaeBP~l3EcoUdcb3ZzTQn8fUH4gMqd3NAY-zX4cdiX2xillxjuzlqUCXMh1~0cLdu-27g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Fagerholm, F., Guinea, A. S., Münch, J., & Borenstein, J. (2014, September). The role of mentoring and project characteristics for onboarding in open source software projects. In *Proceedings of the 8th ACM/IEEE international symposium on empirical software engineering and measurement* (pp. 1-10).
- Goodermote, C. (2020). Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: process and recommendations. *Journal of community hospital internal medicine perspectives*, 10(5), 399-401.
- Hassan, S. H. (2020). Impacts of implementation of extensive onboarding process on employee retention-a casestudy from transferwise. Master's Thesis. Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia. <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/248005d6-b8f5-43e5-9feb->

a88fe661a482/lgaklgseisisseelam
iseprotsesssirakendamisemjud.pdf

Joseph, D., y Sridevi, M. S. (2015). Effective onboarding as a talent management tool for employee retention. *International Journal in Management & Social Science*, 3(7), 175-186.

Maurer, R. (2019). New employee onboarding guide. Proper onboarding is key to retaining, engaging talent. <https://www.shrm.org/about-shrm/Documents/NewEmployeeOnboardingGuide.pdf>

Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351-359.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016) Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, 1-25

Vasile, G. I., y Xiaoyu, Z. H. A. N. (2020). Recruitment, Selection And Integration In The Human Resource Management. *Internal Auditing & Risk Management*, 3(59) 34-40. http://aimr.univath.ro/download/1234_IARM%20September%202020.pdf#page=34

Wanberg, C. (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press.