

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Programa de Socialización, Preparación para el Trabajo y Monitoreo de Nuevos

Colaboradores. Caso Práctico: Empresa Movistar

MEMORIA PARA OPTAR

AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Dr. Reinaldo Calvo Apablaza

Alumno: Sr. Williams Serrano López

VIÑA DEL MAR, 2014

DEDICATORIA

A mis padres

Raúl y María

AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a mis padres que son un ejemplo de esfuerzo y perseverancia confiaron en mí potencial e hicieron posible este sueño, y al resto de la familia por su cariño, apoyo y preocupación constante.

A mi novia Valeria le doy las gracias por su apoyo incondicional, amor y por sobre todo por confiar en mí siempre. Y además a su familia le agradezco su afecto y compañía.

A mis compañeros y amigos; por cada experiencia vivida y por hacer más grato cada momento de este proceso.

Al Dr. Reinaldo Calvo le agradezco por hacer posible este tema y guiarme en cada momento. Y también a todos los que colaboraron en este proceso.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: “MARCO TEÓRICO”	6
1.1 Administración de Recursos Humanos	7
1.2 Procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	8
1.3 Socialización Organizacional	9
1.4 Otras definiciones de Socialización.....	10
1.5 Etapas de la Socialización.	11
1.6 Métodos para promover la Socialización.	12
1.7 Objetivos del Programa de Socialización.....	13
1.8 Características de los Programas Socialización.	14
1.9 Elementos del Programa Socialización.....	15
1.10 Fases de los Programas de Socialización.....	16
1.10.1 Fase General	17
1.10.2 Fase Específica.....	17
1.10.3 Fase Informal	18
1.11 Beneficios del Programa Socialización.	19
1.11.1 Contrato psicológico.....	20

1.12 Errores y consecuencias de un mal programa de Socialización.	21
1.13 Evaluación y Seguimiento del programa Socialización.	24
1.14 Modelos Complementarios al Programa de Socialización.	25
1.14.1 Mentoring	26
1.14.2 Programas de Trainee	26
1.14.3 Experimentar el negocio	27
1.14.4 Induction to the company's culture	28
CAPÍTULO 2: “DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL ESCENARIO ACTUAL”	29
2.1. Escenario Actual del sector de las telecomunicaciones en Chile.	30
2.1.1 Participación de mercado.....	31
2.2. Presentación de la Empresa.	31
2.2.1.-Datos de la empresa.....	32
2.2.2.-Visión	33
2.2.3.-Misión	33
2.2.4.- Producto y Servicios	34
2.2.5.- Datos laborales y de empleo de la empresa.....	34
2.2.6.- Datos Sucursal.....	35
2.3.- Proceso de Socialización de Movistar.	36
2.3.1.- Análisis del proceso de socialización.....	39

2.4.- Encuesta a Colaboradores.....	42
2.4.1.- Objetivos de la Encuesta	42
2.4.2.- Hipótesis	43
2.4.3.- Determinación de tamaño de la muestra:	43
2.4.4.- Análisis de Resultados de la encuesta.	44
2.4.4.1. Apoyo del programa de socialización.	45
2.4.4.2. Entrega de información.	46
2.4.4.3. Preparación para el trabajo.	48
2.4.4.4. Seguimiento.....	51
2.4.4.5 Adaptación al ambiente laboral.	52
2.4.5 Conclusión de la encuesta	53
2.5 Conclusiones del proceso de socialización de la empresa.	54
CAPÍTULO 3:“PROPUESTA DE NUEVO PROCESO DE SOCIALIZACIÓN”	57
3.1 Consideraciones previas.	58
3.2 Objetivo del programa.	58
3.3 Actores Involucrados.....	59
3.4 Funcionamiento del Proceso de Socialización.	59
3.4.1 Programa de Socialización.	60
3.4.1.1 Fase General.....	61

3.4.1.2 Fase Específica.....	62
3.4.2 Preparación para el Trabajo.....	63
3.4.2.1 Capacitación de Inducción.....	63
3.4.2.2 Preparación con guías.....	64
3.5 Monitoreo.....	66
CONCLUSIÓN	69
REFERENCIAS	71
ANEXOS.....	75

PRESENTACIÓN

La presente investigación nos introduce en el tema de la Socialización y la preparación de los nuevos colaboradores para el trabajo, teniendo un enfoque práctico en demostrar cómo es realizado y gestionado por una empresa.

Esta tesis tiene como estructura tres capítulos, en los cuales se busca dar a conocer su carácter de analítica y descriptiva, enfocada en examinar la situación actual de la empresa Movistar en específico de la sucursal de Valparaíso en la Av. Pedro Montt.

En primera lugar se expondrá una introducción al tema, acompañado de la exposición general del problema, objetivos de la investigación y metodología utilizada para cumplir los propósitos de la tesis.

Luego en el primer capítulo correspondiente al marco teórico, se expondrá las diferentes visiones y estado del arte sobre la socialización, de forma comprender en detalle el tema y establecer una base teórica.

En el siguiente capítulo, se presentará a la empresa y la sucursal donde se realiza el estudio, también se expondrá los análisis del proceso actual de socialización de la empresa y la encuesta a los colaboradores con sus resultados.

En el último capítulo se expondrá la propuesta del nuevo proceso de socialización a partir del estudio previo realizado, y para finalizar se exhibirá las conclusiones finales sobre la investigación.

INTRODUCCIÓN

“En general, en un empleo, el período inicial constituye una fase crucial para el desarrollo de una relación saludable entre el individuo y la organización” (Chiavenato, 2007), este período llamado proceso de socialización es de suma importancia en la actualidad, sobre todo en el contexto de la gestión de capital humano y del talento del siglo XXI. Es aquí donde nace el vínculo entre la empresa y sus colaboradores, en el que la aceptación y la adaptación de los intereses de ambos juegan un papel fundamental del nexo futuro que irán a establecer, esperando que este se prolongue por un largo tiempo.

En esta etapa del proceso de integración de recursos humanos es donde se debe generar un lazo de permanencia y pertenencia, pero esto no significa más que realizar una simple presentación, asignación de tareas, por el contrario, se trata de un proceso más amplio que tiene como finalidad integrar a la empresa al nuevo trabajador, entregándole la información necesaria y preparándolo para labores que va realizar, así en corto plazo obtener los resultados esperados de su contratación.

Movistar no escapa a la realidad de muchas empresas que preparan a sus nuevos ejecutivos que se integran a la empresa, donde es importante que la organización se ajuste a los tiempos actuales de forma de establecer lazos con el colaborador desde un comienzo, lo que implica prepararlo para el puesto que va ocupar, además de acompañarlo y guiarlo en la adaptación de su nuevo ambiente laboral y a la cultura organizacional. Por eso es importante llevar a cabo un

estudio y análisis del actual proceso de socialización para ver si está cumpliendo con la teoría existente y si está favoreciendo la integración y adaptación de los nuevos trabajadores de la empresa, y evaluar si es necesario rediseñar el proceso ante eventuales fallencias que se puedan detectar.

Planteamiento general del problema

“Con frecuencia, el recién llegado a una organización se hace preguntas como: “¿Podré hacer bien la labor que me han encomendado?”(Werther et al, 2008), ¿Voy adaptarme al nuevo ambiente laboral?, ¿Alguien me ayudará con las tareas que voy a realizar?, estas interrogantes generan ansiedad y nerviosismo en los nuevos colaboradores, las que se reducen cuando existe un proceso socialización o inducción, ya que estos nuevos integrantes a las empresas significan un gran esfuerzo por parte de los departamentos de recursos humanos y de las jefaturas directas, los que deben implementar procesos que faciliten la integración y generen un menor impacto en el clima organizacional y la productividad personal o corporativa de la organización, de forma que no cree una ausencia de una identidad común con la empresa de inmediato por parte del recién incorporado. Aquí juega un rol muy fundamental que los procesos de socialización sean eficiente y eficaz, lo cual tampoco significa de llenar de información al recién llegado que no pueda procesar tan rápido y que genere al contrario una presión que no ayude a su adaptación a su nuevo trabajo, que por el contrario si se lleva a

cabo un buen proceso de inducción el nuevo colaborador sentirá que su llegada es importante y que será un aporte para sus compañeros y para la empresa.

Después de la aplicación de un programa para integrar y dotar de toda la información necesaria a los nuevos trabajadores el proceso socialización no se termina, por el contrario sigue y extiende gracias a la preparación de estos, como los sostienen Werther y Davis *“porque conduce al empleado a aprender y ejecutarlas funciones que se espera que desempeñe”*, por eso es significativo que después del programa de inducción preparar a los trabajadores para el trabajo.

El problema se origina en reducir los efectos negativos que genera un proceso de socialización no realizada o mal efectuado, donde no se entrega toda la información necesaria que facilite la adaptación a su puesto de trabajo del nuevo colaborador. También otra dificultad que se presenta es cuando no hay una continuidad del proceso de inducción después de aplicado el programa, al no preparar a los trabajadores para que puedan desempeñar las tareas que demanda sus cargos. Estos inconvenientes en el corto tiempo provocan que no se obtenga los resultados que se esperaba de la contratación y conlleve a la renuncia o despido del nuevo colaborador al no adaptarse, perdiendo todo lo invertido en reclutamiento y selección.

Objetivo General

Investigar, describir y analizar el proceso de socialización de la empresa Movistar, para verificar su efectividad en relación a la teoría existente, y de

acuerdo a los resultados obtenidos generar una propuesta de un nuevo proceso de socialización entorno a mejorar las falencias detectadas.

Objetivos Específicos

- Detectar y analizar el proceso de socialización de la empresa Movistar.
- Verificar y examinar la preparación para el trabajo de los nuevos colaboradores.
- Investigar la bibliografía existente del tema, con el objeto de distinguir las distintas posturas y visiones sobre el tema.
- Identificar y analizar las falencias del proceso de socialización.
- Conocer y analizar la percepción de los colaboradores sobre tema.
- Definir estrategias o métodos que ayuden a implementar un nuevo proceso de inducción para la empresa.

Descripción de la metodología de la investigación

Según lo planteado en los objetivos de la investigación esta será del tipo Analítica y Descriptiva, enfocada en analizar la situación actual de la empresa Movistar en específico de la sucursal de Valparaíso en la Av. Pedro Montt, en relación al proceso de socialización de los nuevos ejecutivos de atención post-venta, donde se utilizarán las técnicas propia de cada tipo de investigación de forma de conocer las diferentes características y funciones que cumple dicho proceso.

En una primera instancia se llevará a cabo toda la investigación relacionada con el marco teórico de los diferentes aspectos de la socialización de acuerdo a la revisión bibliográfica y estado del arte, para generar una base amplia de información del tema en cuestión.

Posteriormente se comenzará con la presentación de los antecedentes de la empresa y sucursal, para luego comenzar con la investigación exploratoria de forma de diagnosticar y obtener un análisis preliminar del proceso de socialización de la empresa según el marco teórico entregado, y después se realizará la investigación descriptiva entorno a los colaboradores de la sucursal, mediante la aplicación de una encuesta para corroborar la información del proceso de la empresa y conocer una percepción de ellos sobre el tema.

Para finalizar se expondrá la propuesta del nuevo proceso de socialización para la empresa a partir del análisis de los resultados obtenidos. La propuesta consistirá básicamente en la construcción de un instrumento de gestión, el cual constituye de una serie de estrategias que ayuden a mejorar las deficiencias detectadas en diagnóstico de la empresa. Además se tiene presente que a la hora de evaluar, todas fuentes de información tienen igual peso y preponderancia.

CAPÍTULO 1:

“MARCO TEÓRICO”

1.1 Administración de Recursos Humanos

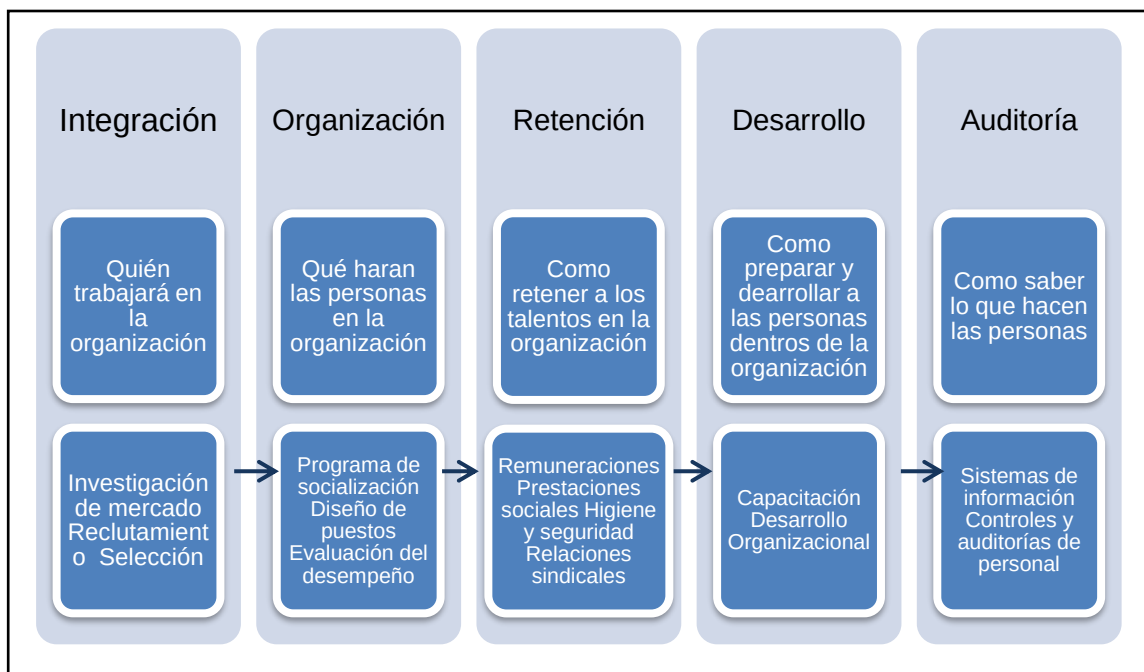
La administración de los recursos humanos (ARH) el último siglo ha tomado mucha importancia debido al creciente interés de cómo se relacionan los trabajadores con su empresa. Algunos años atrás se pensaba que la ARH solo suministraba el personal a las organizaciones, concepto que en la actualidad es mucho más completo que solo contratar, por lo contrario con la evolución de la cultura de las organizaciones, de las personas y de los puestos de trabajo, ha llevado a la ARH que se encargue de *“proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve”* (Gerencie, 2013), de aquí nace la preocupación integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a este recurso tan importante para las empresas en su funcionamiento.

La ARH toma mucha relevancia en cuanto que las organizaciones sean capaces de organizar el capital humano del conjunto de individuos que trabajan en ella en pos de los objetivos de la empresa, por eso, ya no se ve a los trabajadores como un recurso más dentro de todos los que posee, por lo contrario, pasan a ser considerados como colaboradores o asociados en cuanto alcanzan metas de las empresas.

1.2 Procesos de la Administración de Recursos Humanos

El proceso global de administrar a los recursos humanos de una organización es importante en el comportamiento y dirección de las personas dentro de esta, ante esto es necesario que existan procesos como los que se muestran en la figura 1.1, en cuanto a integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas, procesos que se encuentren estrechamente interrelacionados y son interdependientes entre ellos, en los cuales si se presenta algún cambio podrá tener influencia sobre los demás, que puede variar también de acuerdo a los diferentes cambios que afecten al entorno de las organizaciones.

Figura 1.1: Proceso global de la administración de RRHH



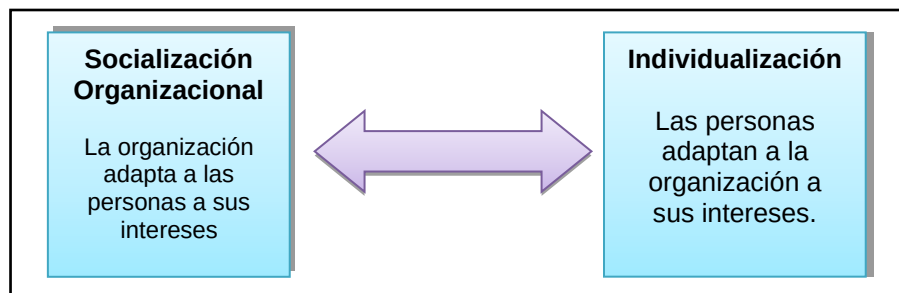
Fuente: Chiavenato, 2007¹

¹ Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007. págs. 121

1.3 Socialización Organizacional

La socialización organizacional “es la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar” (Grupo Pace, 2013) de acuerdo a las políticas de esta. Cuando el colaborador ingresa a la empresa se espera que haya una aceptación mutua entre ambos como lo ilustra la figura 1.2, de modo que cada uno se adapte a los intereses del otro de forma progresiva para sí obtener dicha aceptación. La utilización de métodos formales como programas de socialización, inducción o integración y métodos informales como conversaciones con los antiguos colaboradores son forma para llegar a infundir el pensamiento de la organización en el nuevo trabajador con el fin crear un contrato psicológico aparte de contrato formal entre las partes que genere una influencia positiva, para así lograr una estabilidad y productividad por parte del nuevo colaborador en un corto tiempo a través de un sentido de pertenencia y permanencia con la empresa.

Figura 1.2: Adaptación mutua entre las organizaciones y las personas.



Fuente: Idalberto Chiavenato²

²Chiavenato, Idalberto. 2007. *Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones*. Mexico :

1.4 Otras definiciones de Socialización.

La socialización, orientación o inducción de los nuevos colaboradores es un proceso que cada día va tomando más importancia en los departamentos de recursos humanos en relación a cómo asegurar la inversión realizada después de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Si bien es un concepto poco desarrollado por las algunas organizaciones, es importante tener claro algunas definiciones sobre el tema, las que se pueden observar a continuación:

Para Idalberto Chiavenato³ lo que persigue la socialización es *“la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo”*, en tanto para Harold Koontz⁴ la inducción *“implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal”*, en cambio para Werther y Davis⁵ *“es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización”*, y por último para Roxana Jofre⁶ la define como *“el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo”*. En las definiciones anteriores se llega a punto en común en cuanto que la integración y la entrega de información es necesaria para

³Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones. México Mc Graw Hill, 2007. pág. 400

⁴Koontz, Harold y Weihrich, Mark. 1998. Administración: una Perspectiva Global. 6ª ed. México: Mc Graw-Hill, 1998. Pág. 409.

⁵Werther, Williams B. y Davis, Keith. 2008. Administración de personal y recursos humanos. 6ª. Mexico : Mc Graw Hill, 2008.

⁶Jofre, Roxana. 2007. GestioPolis. [En línea] 31 de Julio de 2007. [Citado el: 23 de octubre de 2013.] <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-programa-de-induccion-y-capacitacion.htm>.

los nuevos colaboradores se puedan adaptar más rápido a su nuevo trabajo para lograr los objetivos de su contratación.

1.5 Etapas de la Socialización.

La socialización cuenta con tres etapas siendo la socialización anticipada su primera etapa, que comienza antes de que el colaborador ingrese a la organización con la adquisición de información, aprendizajes y experiencia importantes para incorporarse al trabajo, donde se crean la visión sobre las condiciones de su puesto, la empresa, su sueldo, entre otras expectativas que culmina con contrato psicológico entre la organización y el trabajador. Como segunda etapa está el encuentro, que parte con la firma del contrato o el primer día de trabajo, donde el colaborador sufre un shock de realidad sobre la realidad del puesto, sus condiciones y como es la empresa, es aquí donde se espera que el individuo sea capaz de resolver los problemas que se pueden presentar entre sus intereses externos y los de su trabajo. Por último está la etapa cambio o adquisición sucede cuando el colaborador se siente plenamente incorporado a la organización como miembro activo, donde ya puede realizar tareas más complejas y solucionar por su cuenta conflictos que se le presenten, también está plena ajustado a la cultura organizacional⁷ de la empresa, significando que la socialización fue conseguida y cambio los trabajadores que no logren “*dejan*

⁷Forma de comportamiento que practican los individuos de una organización basada en un conjunto de normas, hábitos y valores establecidos por una organización.

voluntaria o involuntariamente el trabajo o se convierten en elementos aislados en la red de la organización”.(Aravena et al., 2005)

1.6 Métodos para promover la Socialización.

Las organizaciones constantemente buscan como establecer una relación entre los nuevos y antiguos colaboradores, para generar un ambiente de trabajo receptivo y acogedor cuando ingresa un nuevo trabajador. Entre los métodos que utilizan las empresas están:

- Proceso selectivo: consta de una serie de entrevistas selección en el cual se da a conocer como los diferentes aspectos de la organización y su cultura, de esta forma obtiene información relevante de su futuro trabajo.
- Contenido de cargo: se trata de asignar tareas exigentes al nuevo colaborador para que este comience con éxito su carrera dentro de la organización al lograr cumplir con tareas de mayor dificultad.
- Supervisor como tutor: se asigna a un supervisor como tutor del nuevo colaborador para que lo guie en su integración a la organización.
- Grupo de trabajo: se encarga al grupo de trabajo del nuevo colaborador que lo integre en su conjunto a las tareas que realizan para lograr un efecto positivo y perdurable en el tiempo para generar confianza en él.
- Programas de socialización: son programas formales dirigidos a nuevos empleados, donde se instruye de la cultura corporativa para que se impregne de esta, de forma de integrarse y adaptarse a la organización lo

más rápido posible, de forma de capacitarlos y entregarle información sobre la empresa y puesto de trabajo, además de que conozcan las prestaciones al personal y sean presentados ante su nuevo ambiente laboral, para que así el colaborador *“aprenda valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindible y relevante para un buen desempeño”*(Chiavenato, 2007)

1.7 Objetivos del Programa de Socialización.

La finalidad principal que persigue los programas socialización es entregarle a los nuevos colaboradores una orientación que los guíe sobre las actividades que desempeñaran y cómo funciona la organización, de manera de *“facilitar la adaptabilidad del trabajador y acelerar su participación activa y contribución a la empresa”*(Echeburúa, 2013). Los objetivos que se busca pueden variar de una empresa a otra dependiendo de lo que espera de su cultura organizacional, pero se pueden destacar que algunos objetivos específicos en común que buscan todas las organizaciones con la inducción de sus nuevos trabajadores, como los son:

- Evitar la rotación entre los nuevos empleados.
- Disminución los costos y tiempo en el aprendizaje.
- Retorno rápido de la inversión en reclutamiento y selección.
- No crear falsas expectativas y reducir la ansiedad sobre el puesto al trabajador.

- Entregar toda la información necesaria respecto de sus funciones y sobre la empresa.

Estos objetivos son esenciales en la construcción de los programas de socialización para sus nuevos integrantes, de forma que este proceso concluya con una adaptación perfecta y rápida de los colaboradores, y no se produzca una disonancia cognoscitiva⁸ en el momento de ingreso de los colaboradores.

1.8 Características de los Programas Socialización.

Todo programa de socialización del nuevo personal en su concepción deben poseer características que lo acerquen a ser eficaces y eficientes, aunque pueden variar de acuerdo a los cargos u las organizaciones por perseguir objetivos diferentes, además de estar en constante cambio, pero igual todos deben poseer al menos las siguientes características básicas:

- **Informativo**, poseer información necesaria para el desarrollo de sus tareas y todo lo relacionado con la organización, entre otros temas relevantes para su gestión en su trabajo.
- **Concreto**, contener solamente lo necesario para no saturar al recién llegado de información.
- **Integrador**, capaz de integrar al nuevo colaborador en el ambiente laboral.
- **Funcional**, capaz de adaptarse a los cargos de la organización y a diferentes situaciones.

⁸ Diferencia entre lo que se espera encontrar en una persona y la realidad que se enfrenta.

- **Estructurado**, compuesto de serie actividades determinadas para llevar a cabo en un determinado tiempo.

Las características mencionadas anteriormente son un elemento a tener en cuenta en la elaboración y ejecución de los programas de socialización de los nuevos trabajadores, en los que deben participar tanto el departamento de RRHH como el jefe o superior directo de los recién llegados, para así obtener un plan que sea efectivo.

1.9 Elementos del Programa Socialización.

Los elementos a tener en cuenta al momento de crear un programa como se viene sosteniendo puede ser diferentes de acuerdo al cargo u la organización, pero es importante tener algunos aspectos relevantes dentro del plan como queda reflejado en la figura 1.3 (Ver Anexo nº1), que permitan a los nuevos colaboradores acceder a información relevante para su desempeño en su vida laboral dentro de la organización. Podemos desatacar 4 grandes grupos dentro de los elementos del programa de socialización como lo son los temas globales de la organización en los que hacen referencia a conocer cómo funciona la empresa, su misión y visión, sus norma y políticas, su historia, la estructura que tiene, entre otros temas que contiene este grupo, también los elementos relacionado a las prestaciones y servicios al personal que entrega el departamento de recursos humanos de la organización, otros elemento importante para inducción son las diferentes presentaciones del nuevo colaborador a su ambiente de trabajo y por

último esta los elementos sobre las funciones y deberes en específico que debe cumplir el nuevo trabajador en su puesto de trabajo.

Cabe a destacar que elementos nombrados suelen ser básicos pero esenciales en el momento de la ejecución del programa, pero pueden agregarse más elementos de acuerdo a la cultura organizacional o al cargo, así también se puede apoyar el plan con elementos tecnológicos como *ele-learning*⁹, videos en los cuales se puede mostrar la historia de la empresa y dar un mensaje de bienvenida por parte del gerente, también se pueden utilizar folletos, trípticos, manuales como el reglamento interno de orden, higiene y seguridad, además se puede entregar un pequeño presente para el nuevo trabajador que demuestre el compromiso con su llegada.

1.10 Fases de los Programas de Socialización.

En los programas de socialización de los nuevos colaboradores se puede establecer dos grandes fases al momento de aplicarla, que va de lo general donde se conocen aspectos de la organización para saber cómo funciona, a lo específico en la cual se detallan las tareas y como las va a realizar, además hay una fase informal que no tiene un orden cronológico y establecido dentro del programa, y que corresponde solo al nuevo trabajador realizar.

⁹ Son cursos de educación o capacitación impartidos en internet, donde se permite la interacción con el material educativo a través de diferentes herramientas tecnológicas.

1.10.1 Fase General

Tiene el fin de dar a conocer aspectos generales de la organización como los son los elementos de temas globales, las prestaciones al personal y las presentaciones, esta fase debe ser dirigida por el representante del departamento de recursos humanos con un poco de ayuda del jefe directo o supervisor del nuevo colaborador. Dentro de los elementos a destacar en esta fase del programa están la historia de la empresa, su misión y visión, su estructura, políticas y normas, mensaje de bienvenida de la organización, política salarial, capacitación y desarrollo especial, estructuras de edificios e instalaciones, normas de seguridad y prevención de riesgo, líneas de productos o servicios que comercializa la organización, vacaciones y días feriados, entrega de manuales de reglamento interno de orden, higiene y seguridad, también las diferentes presentaciones.

Esta fase se debe aprovechar para empezar a generar un interés del nuevo colaborador con la organización, ya que es la primera impresión que se lleva el trabajador, para eso *“se recomienda, cuando existan las condiciones, aprovechar la ocasión para entregar al nuevo trabajador algún artículo que estimule su identificación con la empresa”*(Castellanos, 2005).

1.10.2 Fase Específica

Esta fase del programa contiene un elemento que el nuevo trabajador conoce en lo general, ya que cuando postuló al puesto en la descripción del cargo estaba detallada las tareas que cumpliría, por lo tanto es deber de su jefe directo o

supervisor darle a conocer en específico las tareas que debe cumplir y cómo las llevará a cabo. Entre los elementos que intervienen en esta fase del programa desocialización están la ubicación del puesto de trabajo, labores a cargo del colaborador, relación con los otros puestos, objetivo del puesto e implementos que debe utilizar para cumplir sus funciones.

Esta fase es importante que se lleve a cabo de forma paulatina para así no saturar de información al recién llegado para que se pueda adaptar de manera correcta, rápida y agradable a su nuevo ambiente laboral, y complementarlo con algún programa adicional a la socialización.

1.10.3 Fase Informal

Esta fase no se encuentra en los programas de socialización ni en su planificación y ejecución, tampoco es un aspecto que puedan manejar los departamentos de RRHH, al contrario *“recae directamente en el día a día del individuo recién incorporado, es la que más afecta a su trabajo, la que depende de la psicología y personalidad de los miembros de la organización y en la que no podemos hacer nada”*(Martín, 2011), donde debe compartir con diferentes tipo de personalidades de sus compañeros de trabajadores, lo que puede generar un clima laboral adverso o uno muy positivo para el nuevo colaborador, también este debe estar atento a los cambios que se puede presentar para saber cómo enfrentarlos, demostrando interés en su nuevo entorno laboral. Para evitar que se genere un ambiente de trabajo negativo es necesario que los departamentos de

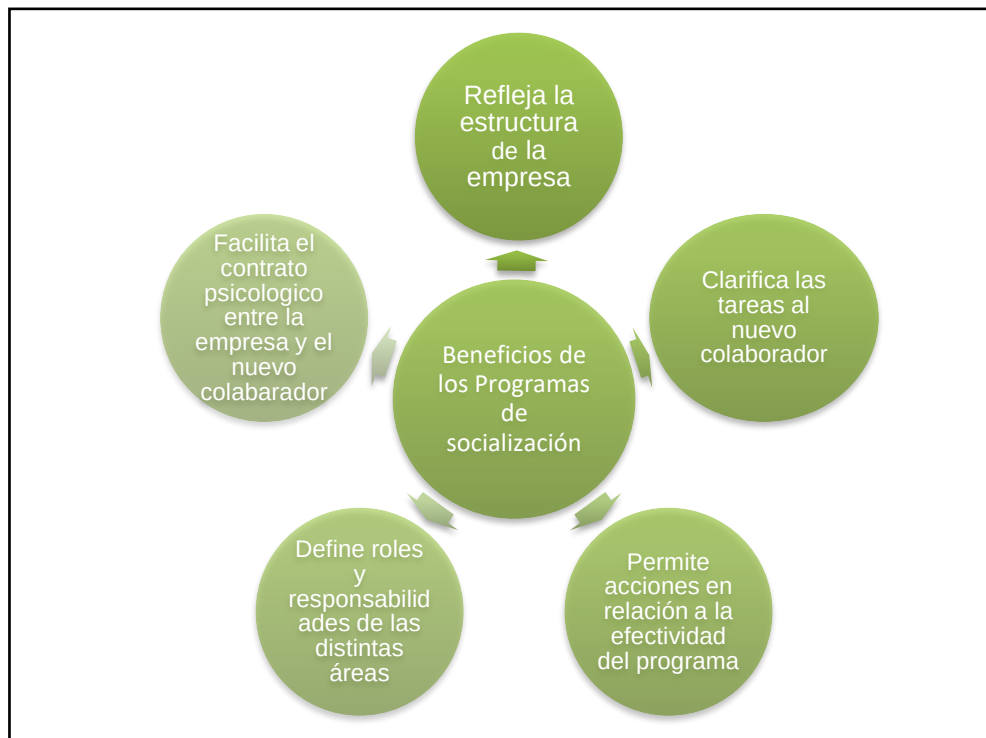
RRHH tomen medidas para aminorar las antipatías que se puedan generar, que en el peor de los casos provoque que el nuevo trabajador deje su puesto, esto se puede evitar buscando la forma que los nuevos colaboradores compartan con sus compañeros de trabajo.

1.11 Beneficios del Programa Socialización.

Los programas de socialización son cada vez más importantes y beneficiosos para las organizaciones y su entorno, en relación a cuanto mejor están desarrollados y aplicados a la llegada a los nuevos colaboradores, para así poder obtener en un corto plazo los resultados esperados de la contratación. Por eso es necesario contar con un plan diseñado y adaptado a las necesidades del puesto, que *“ayudará a producir en el empleado una sensación de pertenencia y aceptación, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar su nivel de interés por el trabajo”* (Laborum, 2013). Entre algunos de los beneficios que podemos destacar de los programas están los que aparecen en la figura 1.4, que son reflejo de buen diseño y ejecución un plan de inducción.

Otro punto no mencionado anteriormente en la figura 1.4 pero de igual importancia, al contar con una buena socialización es evitar la rotación entre los nuevos colaboradores, que suele presentar por la nula aplicación o mal diseño de la inducción, que desmotiva desde un principio a las nuevas incorporaciones de las empresas.

Figura 1.4: Beneficios de los Programas de Socialización.



Fuentes: Elaboración propia a partir Steinberg, 2003

1.11.1 Contrato psicológico

Este importante beneficio de la socialización es un compromiso tácito que se genera entre la organización y su nuevo colaborador, *“en el que se asume una aceptación mutua y establecimiento de recursos que ambas partes tienen que aportar para mantener adecuadamente la relación”* (Castillo, 2011), así se espera por parte del trabajador un rendimiento óptimo, lealtad y compromiso con las metas, y por parte la empresa se espera que cumpla con una serie de expectativas como lo son un salario digno, desarrollo profesional, respecto y

estabilidad laboral, en cuanto sirva para satisfacer las necesidades del colaborador.

Cuando no se cumple las expectativas creadas en el contrato psicológico se produce una ruptura que genera la renuncia del trabajador en el caso que el encuentre que la organización no cumplió con las expectativas iniciales creadas cuando ingreso a esta, en cambio cuando es despedido el colaborador pasa lo contrario, ya que la empresa encuentra que él no cumplió con las expectativas por lo cual se contrató.

Por último es importante estar atento los cambios que pueden enfrentar las organizaciones en las metas u objetivos al estar en constante en movimiento, así como también los cambios en las necesidades de los colaboradores y su crecimiento profesional, pueden influir en el vínculo que se formó entre partes, por eso el departamento RR.HH. deberá en su momento ajustar el contrato psicológico para evitar un quiebre en la relación empresa y colaborador, para sí reafirmar el lazo establecido con el colaborador previamente.

1.12 Errores y consecuencias de un mal programa de Socialización.

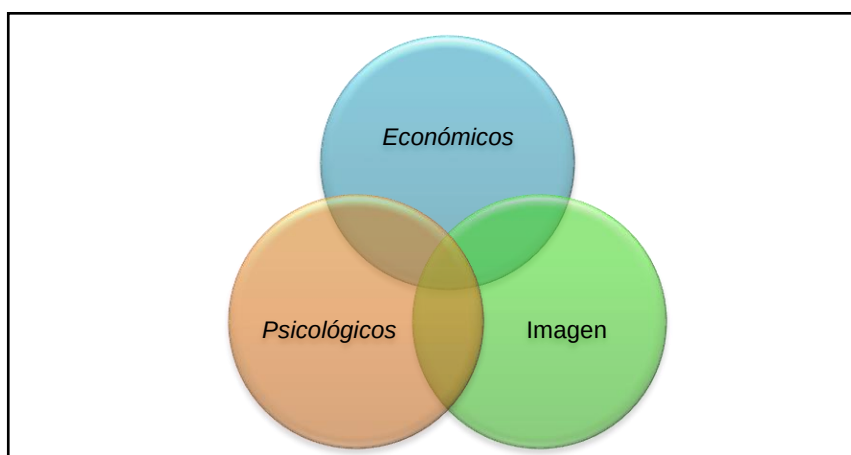
El error más común que suelen cometer algunas organizaciones es no contar con algún programa de socialización o inducción para sus nuevos trabajadores, pero también hay otras que poseen programas muy básicos o carentes de la información necesaria para el desempeño de sus tareas y de temas en general de la organización. Pero esos no son los únicos errores que se pueden

cometer en un programa, también hay una serie de errores como la falta o exceso de información y formularios en poco tiempo, asignar a un guía que no posea el tiempo o las habilidades necesarias para apoyar al recién llegado, entregar labores básicas que desilusionen y pierda el interés, desafiarlo a realizar tareas de compleja dificultad que provoque estrés y fracaso, otorgarle más importancia a la fase general que la específica o viceversa.

Los resultados de los errores en la planificación y ejecución de los programas de socialización llegan a tener tres consecuencias como lo ilustra la figura 1.5 que son de carácter económico, psicológico y de imagen de la organización. En cuanto las consecuencias económicas parten desde tener una alta rotación entre los nuevos colaboradores lo implica perder todo lo invertido en el reclutamiento y selección, y necesariamente volver a invertir en un nuevo proceso para el puesto vacante, también están las consecuencias por baja productividad debido a una prolongada adaptación y costos por los errores al no conocer bien sus tareas y como desempeñarla. Sobre las consecuencias psicológicas que no son cuantificables pero van relacionada *“cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a las satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar”*(Chiavenato, 2007), generando en los colaboradores estrés, desmotivación, inseguridad, apatía, insatisfacción e incluso clima laboral adverso para el recién

llegado que puede generar en caso extremos a hasta *mobbing*¹⁰ por no adaptarse a su nuevo trabajo, esto se genera en algunos casos por el bajo sentido de pertenencia y permanencia del colaborador hacia la empresa. Y finalmente están las consecuencias en la imagen de la organización que se ven afectadas cuando los colaboradores dejan de pertenecer a la empresa antes del periodo de 6 meses de su contratación, puesto estos salen nuevamente al mercado laboral con la mala experiencia vivida en la empresa y comentaran todos los problemas que vivieron en su círculo social, entre colegas de oficio y cuando postule a otro trabajo, generando así un boca a boca que perjudicará a la empresa en su imagen provocando en algunos casos pérdida de clientes, el prestigio y de interesados en trabajar para empresa, es lo peor que le puede pasar a la empresa en cuanto al marketing.

Figura 1.5: Consecuencia de una mala Socialización



Fuente: Elaboración propia a partir Martín, 2011¹¹

¹⁰Circunstancia donde se ejerce una violencia psicológica extrema sobre una persona de forma recurrente y sistemática durante un tiempo prolongado por una persona o grupos de personas en un lugar de trabajo.

¹¹Martín, Aláin. 2011. Valoretica. [En línea] PDF, 2011. [Citado el: 08 de 10 de 2013.] <http://valoretica.com/wp-content/uploads/2011/02/Plan-de-acogida-de-Parquegarden.pdf>

1.13 Evaluación y Seguimiento del programa Socialización.

Los programas de socialización están diseñados para durar un tiempo determinado o establecido, pero el proceso socialización de colaborador nunca se acaba es permanente, debido a los cambio que se enfrentan las organizaciones y su entorno, a los que se debe adaptar resocializando a los trabajadores con las nuevas políticas, procedimientos y cambios en general en el ambiente de trabajo, para esto es necesario una vez acabado la etapa el programa realizar una evaluación y seguimiento de los conocimientos e información que se le entrego al colaborador, en cuanto a verificar el cumplimiento del programa de socialización. Para realizar las evaluaciones es necesario aplicar elementos que ayuden a medir si efectivamente se está entregando la información necesaria para el trabajador y si la aplicación del programa fue llevado de forma correcta, estas mediciones deben ser forma periódicas durante los primero meses utilizando métodos como las encuestas, cuestionarios y entrevistas, procurando evaluar tópicos como la información referente a la empresa, temas laborales como horarios, fecha de pago, prestaciones, comisiones y beneficios, entre otros, también conocer si fueron presentados a los diferentes estamentos, además saber si conoce bien ya sus tareas y deberes, y por último es necesario conocer una percepción de la adaptación del colaborador al su nuevo ambiente laboral y la cultura organizacional de la empresa, los resultados obtenidos del *“seguimiento pueden servir para determinar en qué aspectos puede mejorar”* (Administracion de RRHH,

2014) en el programa de inducción para retroalimentar a los encargados del diseño y ejecución de esta.

El seguimiento es una parte fundamental del proceso socialización que se debe realizar desde el primer momento en relación a obtener *feedback* tanto del colaborador como del programa, de manera de ser otra fuente de obtener información para ajustar todos los procesos relacionados. Es necesario que el seguimiento sea compartido tanto por el departamento de RRHH con la jefatura directa o supervisor del nuevo trabajador, de forma de atender los requerimientos de las diferentes materias que pueden involucrar a cada uno, para que no sean los propios colaboradores encargados de solucionarse los problemas que dificulten su adaptación. Si durante la inducción *“se detectan carencias por parte del nuevo empleado, hay que darle las herramientas necesarias para poderlas solventar, dejando pasar un tiempo estimado prudencial para poder mejorar”* (Martínez de Salinas, 2007), para así facilitar la adaptación a la organización y generar el sentido de pertenencia y permanencia en esta.

1.14 Modelos Complementarios al Programa de Socialización.

Una vez aplicada el programa de socialización en sus fases en general y específico, es necesario acompañar al nuevo colaborador en su puesto de trabajo en las primeras semanas o meses en el desempeño de sus tareas, gracias a esto el proceso de inducción extiende con la preparación de los trabajadores para que puedan aprender y ejecutar las labores de los cargos que ocuparán, es así que

algunas organizaciones ocupan modelos complementarios a los programas de forma que experimente cómo funciona el negocio o asignan un mentor que ayude al recién llegado a comprender como realizar sus tareas.

1.14.1 Mentoring

El *mentoring* es un modelo el cual consiste en la asignación de una persona que hace de guía llamado mentor, que está encargada de transmitir y compartir los conocimientos, habilidades y *know-how*¹² del negocio al nuevo colaborador, además de guiarlo para su adaptación dentro de la organización.

Lo que se pretende con el *mentoring* es “*acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo de una persona de mayor experiencia*”, (Mentoring, 2013) para lograr en un corto tiempo los resultados esperados de la contratación del nuevo trabajador. El tiempo que se perdió en guiar al nuevo colaborador por el mentor debe ser tomado como una inversión para los objetivos de la organización en cuanto a obtener mejores resultados individuales y grupales por la integración al grupo de trabajo del nuevo trabajador.

1.14.2 Programas de Trainee

Son programas dirigidos a las nuevas incorporaciones de la organización en especial a los jóvenes recién graduados que inician su carrera profesional dentro de una empresa, por lo cual el programa *traineees* “*implementado para desarrollar*

¹²Capacidad que posee una persona u organización producto de la experiencia y el aprendizaje sobre una determinada actividad.

a futuros líderes en competencias técnicas y personales, quienes impregnados de la cultura darán continuidad al negocio”(Castagnola, 2013), de esta forma los nuevos colaboradores pasan por áreas claves de la empresa para ser envueltos en la cultura organizacional, un tiempo que puede ir de los 6 meses a los dos años.

Para el gerente general de trabajando.cl Álvaro Vargas¹³ *“Realizar un trainee permite a los egresados adquirir una visión más integral del negocio, así como también desarrollar habilidades y competencias necesarias para ocupar una posición de liderazgo cuando termine el programa. Son una muy buena forma de empezar una carrera profesional”.*

Existen dos tipos de programas de *trainee*, uno que va dirigido a tener una visión global de la organización, que permite conocerla como funciona para obtener una imagen estratégica de ella pasando por todas las áreas de interés de la compañía, y también hay programas de carácter específico en alguna materia de importancia de la organización, enfocada para técnicos especialista para entregarle una visión sobre una área de interés o estratégica de la empresa.

1.14.3 Experimentar el negocio

Es un modelo más reciente que aplican las compañías, busca que los nuevos colaboradores experimenten son las tareas operacionales básicas para aprender el negocio de la empresa, aunque no sea labor de su puesto. Este

¹³Vargas, Álvaro. 2012. Programas trainee: Una opción laboral para los recién egresados. [entrevista] Rocío Rivera. Emol.com. Santiago, 26 de Febrero de 2012.

modelo va enfocado en los profesionales de mandos medios para que de un comienzo comprendan la imagen que la organización identifica en cuanto a su estilo y su cultura organizacional. Las actividades que se realizan son pequeñas capacitaciones con visitas a las diferentes instalaciones en un par de días donde se explica de forma interactiva las diferentes funciones y tareas que realizan en las instalaciones, participando ellos con ejercicios prácticos.

1.14.4 Induction to the company's culture

Este modelo es utilizado por grandes multinacionales de forma que los nuevos integrantes se conozca y convivan con sus compañeros de trabajo de áreas afines, *“en una serie de reuniones a lo largo de una semana, en que se desarrollan charlas abordando temas como la misión, visión, objetivos estratégicos y resultados”*(English, 2012), también las organizaciones realizan seminarios o reuniones para llevar a cabo estas inducciones.

CAPÍTULO 2:
“DIAGNÓSTICO Y
ANÁLISIS DEL
ESCENARIO ACTUAL”

2.1. Escenario Actual del sector de las telecomunicaciones en Chile.

El actual mercado de las telecomunicaciones en nuestro país está conformado por empresas que ofrecen servicios a las distintas necesidades de los consumidores en el ámbito de las telecomunicaciones. Hasta hace unos pocos años atrás el sector contaba con escasos oferentes tanto en los servicios móviles y fijos, es así en el caso de la telefonía e internet móvil donde habían solamente 3 grandes empresas en el mercado que ofrecían productos como Movistar, Entel y Claro, los cuales ejercían un oligopolio que impedía el ingreso de nuevos competidores en mercado, pero el fallo del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) quien condenó a las empresas a pagar una multa de \$1.400 millones y facilitar la entrada operadores móviles virtuales¹⁴ (OMV), si además se suma la llegada de nuevas tecnologías, se ha ampliado la oferta en el sector posibilitando la entrada de nuevas compañías como Nextel, Virgin Mobile o Falabella Móvil.

En cuanto a los servicios fijos como telefonía, internet y televisión existía también un duopolio, donde había dos grandes empresas (Movistar Y VTR) que dominaban el mercado generando barreras de entradas para nuevos competidores, las cuales se daban por convencidos de poseer el dominio de las redes de transmisión de los diferentes servicios fijos en el país, pero con la llegada de nueva tecnología sirvió de puente para la entrada de nuevas empresa, sobre todo en el ámbito de la televisión de digital con empresas como Claro y Directv.

¹⁴Es un operador de telefonía móvil que ofrece sus servicios utilizando las redes de acceso de otros operadores con red propia, ejemplo Virgin Móvil utiliza las redes de Movistar.

2.1.1 Participación de mercado.

De acuerdo al informe estadístico entregado en junio del 2014 por la SUBTEL¹⁵ sobre estadísticas e indicadores por tipo de servicio, se puede establecer la información de la participación de mercado de las empresas de las telecomunicaciones, donde queda claro que Movistar es la gran empresa líder en los segmentos de telefonía fija, internet fijo, internet móvil y telefonía móvil, solamente ocupando el segundo lugar en televisión pagada, por su parte Entel ocupa el segundo lugar en los servicios móviles de internet y telefonía, otra empresa a destacar en el sector es Claro Chile quien ocupa el tercer lugar en los segmentos telefonía móvil, televisión pagada, internet móvil y fijo, y por último está VTR que es líder en la televisión pagada, también ocupa el segundo lugar en telefonía fija e internet fija. Sobre las otras empresas hay algunas que tiene una participación menor no obstante, aún hay compañías como el grupo GTD en los servicios hogar y Directv en la televisión pagada que cuenta con una participación significativa, en cuanto a los OMV todavía su participación menor, pero son una alternativa para los consumidores

2.2. Presentación de la Empresa.

Movistar es una de las más grandes operadoras de telecomunicaciones del Chile con presencia en todo el territorio nacional, donde ofrece sus diferentes

¹⁵SUBTEL 2014. *Informe de estadísticas e indicadores por tipo de servicio.*

productos y servicios a las distintas necesidades de sus clientes. La empresa es parte de Telefónica S.A. una de la mayores empresas de telecomunicaciones del mundo, con una gran presencia en 26 países y 288 millones de clientes.

En nuestro país provee de servicios a la comunidad de telefonía e internet móvil y hogar, y además de televisión digital, como también otros servicios para las empresas relacionados soluciones de datos, TI¹⁶ y de comunicación. La empresa tiene una gran presencia a nivel nacional en todas las localidades, con clientes residenciales hasta grandes empresas del país. En el 2009 las empresas que conforman Telefónica Chile unificaron para denominarse “Movistar”, para ofrecer y comercializar sus productos y servicios bajo un nombre en común de fantasía, que no implica una fusión institucional.

2.2.1.-Datos de la empresa.

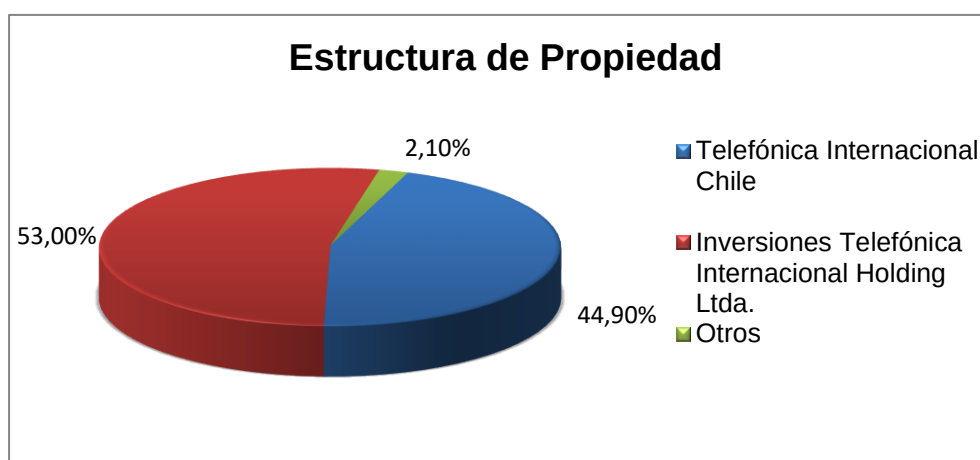
- Nombre de Fantasía: Movistar.
- Razón Social: Telefónica Chile S.A. y Telefónica Móviles S.A.
- Giro: Telecomunicaciones.
- Zona Geográfica: Todo Chile.
- Presidente del Directorio: Claudio Muñoz Zúñiga (en ambas sociedades)

Movistar en Chile está compuesto por 2 sociedades que administran los diferentes negocios y empresas del grupo, separadas en Telefónica Chile S.A. y Telefónica Móviles S.A. Donde la estructura de la propiedad de la empresa

¹⁶Tecnología de la información.

Telefónica Chile S.A en un 97,89% está en posesión de Telefónica International Holding Ltda., hecho que ocurrió en septiembre del 2008 tras una oferta pública de compra de acciones, equivalente a 936.921.075 acciones ordinarias. Y sobre la otra sociedad de Telefónica Móviles S.A. el holding de Telefónica Internacional posee el 100% de la propiedad.

Figura 2.1: Estructura de Propiedad Telefónica Chile



Fuente: Telefónica Chile, 2014

2.2.2.-Visión

“Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para empleados, clientes, accionistas, socios a nivel global y a toda la sociedad.” (Telefónica, 2014)

2.2.3.-Misión

“Ayudar a las personas y empresas, a acceder, comprender y disfrutar de lo que la tecnología puede ofrecerles. Todo ello utilizando nuestro conocimiento del consumidor, nuestras redes, nuestra tecnología y nuestra capacidad comercial

para proporcionar servicios digitales simples, inteligentes, seguros y divertidos”(Telefónica Chile, 2014)

2.2.4.- Producto y Servicios

Dentro de los servicios y/o productos que ofrece Movistar a sus diferentes tipo de clientes de los segmentos persona, negocio (pyme) y empresa, tanto de post pago y prepago, en el caso de este último es solo en algunos productos, están telefonía móvil y de hogar (fija), banda ancha móvil (BAM), internet hogar o banda ancha hogar, televisión satelital, larga distancia, servicios de datos y conectividad, soluciones TI, telefonía IP, entre otros.

2.2.5.- Datos¹⁷ laborales y de empleo de la empresa

A planta de Movistar en Chile cuenta como con 4.986 colaboradores directos, que se descomponen en 3.248 hombres y 1.738 mujeres, de los cuales 78 ocupan el cargo de director y gerente, 15 subgerentes, 3.797 profesionales y 946 técnicos y/o administrativos. También la empresa entrega 24.447 empleos a colaboradores indirectos en las diferentes áreas a lo largo del país. Otros datos también relevantes de la empresa en materia laboral es que el 69% de sus colaboradores están sindicalizados, el sueldo promedio en la empresa es de \$430.000, las capacitaciones de los colaboradores alcanzó 216.960 horas en el 2012.

¹⁷ Datos entregados por la empresa en su informe de responsabilidad corporativa y sostenibilidad del año 2012.

Además Movistar se encontraba entre unas de las mejores empresas para trabajar según el ranking de la empresa Great Place To Work ocupando el 3º lugar en el año 2012 y también el índice de satisfacción de sus colaboradores alcanzó un 92% en el mismo año, según datos entregados en su informe de responsabilidad corporativa y sostenibilidad del año 2012.

2.2.6.- Datos Sucursal¹⁸

La sucursal donde se aplica la investigación se ubica en la comuna de Valparaíso, en la Avenida Pedro Montt N° 1793, su horario de atención es de lunes a viernes de 09:30 a 18:00 horas, la jefa de sucursal es Carmen González Castro, su planta de trabajadores que desempeñan labores de propiamente tal del giro está distribuida en 40 colaboradores, que van desde los ejecutivos de atención a clientes a la jefa de sucursal.

En cuanto a los colaboradores solo 3 trabajan para Telefónica Chile, los demás están contratados por empresas externas que en su mayoría pertenecen a Atento Chile (35), los demás se distribuyen en 1 en Konexia y 1 en Teamwork. Sobre los tipos de contratados la sucursal cuenta con 6 trabajadores con contrato fijo y los contrato indefinidos son 34 colaboradores, además se dividen en 37 trabajadores con jornada completa y 3 con jornada parcial. Adicionalmente hay trabajadores que presta otros tipos de servicios que no son inherentes a la

¹⁸ Datos obtenidos de la jefatura de la sucursal

actividad principal de la compañía, como aseo y mantención, guardias, cajera y bodegueros, a los cuales no está enfocado la investigación.

2.3.- Proceso de Socialización de Movistar.

El proceso de socialización de la empresa para todos sus ejecutivos nuevos consta de dos fases, con una inducción previa tipo capacitación antes que ocupen sus puestos de trabajo y en segunda parte cuando comienzan sus labores en sucursal que es llamada Modelo OJT, entendiendo que estas fases son parte de los modelos complementarios que ayudan a la preparación para el trabajo.

La inducción previa es una capacitación que le entrega al colaborador las herramientas y habilidades para poder desarrollar las tareas como ejecutivo de atención a clientes, la cual es pagada y evaluada por una serie de exámenes que deben ser aprobados para ser contratados por la empresa, la cual dura alrededor de 18 o 13 días según la cantidad de ejecutivos que participen en el curso. Dentro de los contenidos malla (ver anexo nº2) de la inducción previa están son los 5 principios del espíritu Movistar, que tienen relación con el sello de atención de la compañía y la actitud de servicio de los ejecutivos, también contiene información y manejo sobre el marco legal de telecomunicaciones en Chile, políticas de confidencialidad de la empresa, uso y manejo de los sistemas corporativos y aplicaciones comerciales, procedimientos y solicitudes rutinarias, información de productos y servicios ofrecidos por la compañía y desarrollo de habilidades blandas orientadas a la atención de clientes.

Al final de la inducción previa los colaboradores son asignados a sus respectivas sucursal donde van a trabajar, siempre cuando hayan aprobado con al menos con reparo en los diferentes ítems que pide la empresa para los colaboradores nuevos como lo ilustra la tabla nº1, donde el ejecutivo que alcance un promedio con reparo para ser contratado deberá realizar un reforzamiento ya en la sucursal de los puntos que reprobó. Cada una de las evaluaciones mide los contenidos entregados en la parte teórica como la aplicación en situaciones reales a través de una simulación de casos, pruebas teóricas y evaluaciones por observación del tutor.

Tabla nº 1: Calificaciones mínimas para aprobar la inducción previa.

Evaluaciones	Mínimo de aprobación	Con reparo
Pauta Observación & Espíritu Movistar	95%	85%
Evaluación Contenido	85%	75%
Simulación Casos	90%	85%

Fuente: Subgerencia de Aprendizaje, Telefónica Chile, 2014¹⁹

Una vez en la sucursal el ejecutivo pasa por la segunda etapa del proceso socialización llamado Modelo OJT, que es un entrenamiento en el puesto de trabajo a los colaboradores ya atendiendo clientes con la ayuda del tutor de capacitación o un líder de la sucursal que dura 5 días. Este Proceso comienza con la revisión y análisis de los informes de la inducción previa por parte del jefe directo, supervisor y/o coordinador del ejecutivo sobre sus notas y observación

¹⁹Subgerencia de Aprendizaje. 2014. Modelo OJT. Gerencia Experiencia Clientes, Telefónica Chile. 2014.

tomadas por el tutor de la inducción, después asigna a su puesto de trabajo al ejecutivo donde el tutor y/o líder inicia el proceso del modelo OJT practicando con la línea de atención hasta el quinto día, donde se ocupan de asegurar el desarrollo de las actividades del proceso, siendo el cuarto día donde se realiza una evaluación donde valida el cumplimiento del ejecutivo de las actividades realizadas.

El tutor o líder tiene que seguir un procedimiento diario de apoyo, revisión la post inducción y la retroalimentación a la web de calidad, este proceso consta de 30 minutos para revisar la post inducción, 7 horas de apoyo a las labores en la línea de atención y 30 minutos de monitoreo in situ con la entrega de *feedback* diario al ejecutivo, esto se debe realizar durante los 5 días que dura este entrenamiento para ver la correcta aplicación de los contenidos de la inducción previa. Una vez pasado 5 semanas del proceso de integración se realiza una certificación de calidad de los conocimientos del colaborador, para verificar si cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para desenvolverse de manera autónoma en la línea de atención a clientes.

Además de la inducción previa y la aplicación del modelo OJT, el proceso de socialización cuenta con una bajada de información importante cuando llegan a la sucursal entre los cuales esta firman el contrato de trabajo, la entrega del reglamento interno de la empresa a la cual pertenecen, una pequeña presentación a sus compañeros de trabajos y en algunos casos la entrega de uniforme, toda la información entregada no está dentro de un programa formal.

2.3.1.- Análisis del proceso de socialización.

El objetivo del análisis es revisar si el proceso de socialización de Movistar cumple con lo que se plantea en la teoría de marco teórico de la investigación en relación a los siguientes tópicos:

1.- Objetivos: al revisar el programa de la empresa contiene falencias por qué no cumple con los objetivos específicos de entregar toda la información necesaria para el nuevo colaborador faltando los temas globales de la compañía y de las prestaciones al personal, lo que genera que no se reduzcan las ansias, provocando dudas y problemas al no conocer dichos datos que son relevantes para su vida laboral, esto afecta directamente en principal objetivo que es generar la adaptación del trabajador para que sea una contribución para la compañía.

2.- Características: el problema este punto dentro del programa está en el carácter informativo, ya que no se cuenta con suficiente información global de la empresa y sobre los temas laborales como contratación, beneficios, capacitación, vacaciones, etc. Otro punto el cual se puede establecer una deficiencia está en la bienvenida o presentación en la sucursal, que no está siendo tomando mucho en cuenta como un mecanismo de integración al ambiente laboral y esto queda claro en el enfoque que tiene el proceso de socialización que está dirigido a que el ejecutivo solo conozca cómo llevar a cabo sus tareas. Tampoco es funcional ya que solo va dirigida a un puesto de los que realizan labores en la sucursal. Y por último se puede destacar que el programa si es estructurado y concreto, porque

están bien definida cada actividad a realizar y en el tiempo no se llevan a cabo no satura al recién llegado de mucha información.

3.- Elementos: entre los elementos que no están presente en el programa se encuentran las prestaciones y servicios al personal, las que no tienen un trato formal y asignado dentro de la cronología de este, además es muy poco o nulo los elementos sobre los temas globales de la organización presente en la inducción de la empresa, todos estos elementos deben tener el mismo trato e importancia, ya que son muy trascendentes para saber a quién se está prestando servicios. También es poco el uso de elementos de apoyo que se utilizan solo se entrega el reglamento interno de orden, higiene y seguridad, siendo que puede ser una oportunidad de generar un lazo entre la empresa y el nuevo trabajador.

4.- Fases del programa de socialización: el programa en su generalidad tiene una sola fase que es la específica al enfocarse más en los temas relacionados con el puesto de trabajo, falta definir más la fase general cuando el colaborador termine la inducción previa y llegue a la sucursal, para generar una mejor y más rápida adaptación de este a su nuevo ambiente laboral. Sobre la inducción informal no es un tema presente en ningún programa de inducción, ya que es un tema más relacionado con la sensación de los colaboradores, no de la empresa.

5.- Seguimiento: este punto fuerte de la empresa al momento de realizar *feedback* sobre los conocimientos de los colaboradores, pero no hay cuestionarios que midan que tanto efectivo es el programa de socialización y la información entregada, como también sobre la adaptación a la empresa y al ambiente laboral.

6.- Modelos que complementan al programa socialización: el proceso de la empresa en su gran parte está dirigido a preparar a los colaboradores para realizar su trabajo con la aplicación de la inducción previa y el modelo OJT, aunque a estos modelos le faltan una definición y adecuación a la necesidades que se presentan en las sucursales, ya que los tutores de capacitación no pueden ser guías de muchos ejecutivos al mismo. Otro punto que se puede observar en la sucursal es que en muchas oportunidades son los compañeros con más experiencia que hacen guía de sus nuevos compañeros cuando tienen un problema o les cuesta al procedimiento, lo cual no está incluido dentro del modelo OJT.

Para finalizar hay que nombrar algunos errores que este proceso comete en su implementación y contenido, que se puede atribuir que esta carente de algunos elementos, dentro de los errores están que se entrega mucha importancia a la preparación para el trabajo dejando de lado mucho el programa de socialización que también tiene un peso importante dentro del proceso, otro error que cometen es entregar algunas tareas muy básicas sobre todo después que vienen de una capacitación con todos los conocimientos para poder desempeñar de la mejor manera en los puesto de trabajo que fueron capacitados, y por último contar con un guía que no cuente con mucho tiempo por desempeñar y/o apoyar a otros colaboradores.

2.4.- Encuesta a Colaboradores

El fin de aplicar este instrumento es conocer algunos antecedentes sobre el proceso de socialización de la empresa y además conocer una percepción de los colaboradores sobre el tema, y a partir de los resultados realizar un análisis de información obtenida.

Esta encuesta fue aplicada a los colaboradores de forma personal y online, a través de un cuestionario que consta de 2 partes con un total de 18 preguntas (ver anexo nº4). El tipo de muestreo fue aleatorio simple, es decir, los ejecutivos fueron escogidos al azar.

2.4.1.- Objetivos de la Encuesta

Objetivo General:

Verificar y analizar si el proceso de socialización de la empresa Movistar cuenta con toda la información y elementos necesarios a través de la opinión de los colaboradores, y además obtener una percepción de ellos sobre la socialización, con el fin recopilar información para la propuesta de nuevo proceso de socialización.

Objetivos Específicos:

- Verificar si el programa de socialización y el modelo complementario es de ayuda para los colaboradores al incorporarse a la empresa.
- Conocer qué cantidad de información le entregan a los colaboradores.

- Saber si el proceso de socialización facilita la adaptación de los colaboradores con sus compañeros.
- Verificar si realizan seguimientos a los colaboradores
- Conocer si existe un guía que ayuda a los colaboradores a realizar sus tareas.

2.4.2.- Hipótesis

- Para los colaboradores es un apoyo contar con un programa de socialización, que los ayude a prepararse al momento de incorporarse a la empresa.
- La empresa entrega toda la información y herramienta necesaria a los colaboradores durante el proceso de socialización.
- Los ejecutivos reciben una preparación o ayuda de algún tutor para conocer las tareas que deben ejecutar.
- Los colaboradores están en constante seguimiento por parte de la empresa, sobre aplicación del programa de socialización.
- Gracias a la socialización a los colaboradores le es más fácil adaptarse a su nuevo ambiente laboral.

2.4.3.- Determinación de tamaño de la muestra:

Para determinar cuántos colaboradores se necesitan para la muestra se consideraron los siguientes datos:

- Tamaño de población: 40 (N)
- Nivel de confianza: 95% (k)
- Error de muestra deseado: 5% (e)
- Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio: 0,5 (p)
- Proporción de individuos que no poseen esa característica: 0,5 (q)

$$n = \frac{N \times k^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) + p \times q \times k^2}$$

$$n = \frac{40 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{0,05^2(40 - 1) + 0,5^2 \times 1,96^2}$$

$$n = 36,3135$$

$$n = 37$$

Con este resultado la muestra necesaria para llevar a cabo la encuesta es 37 colaboradores de la sucursal.

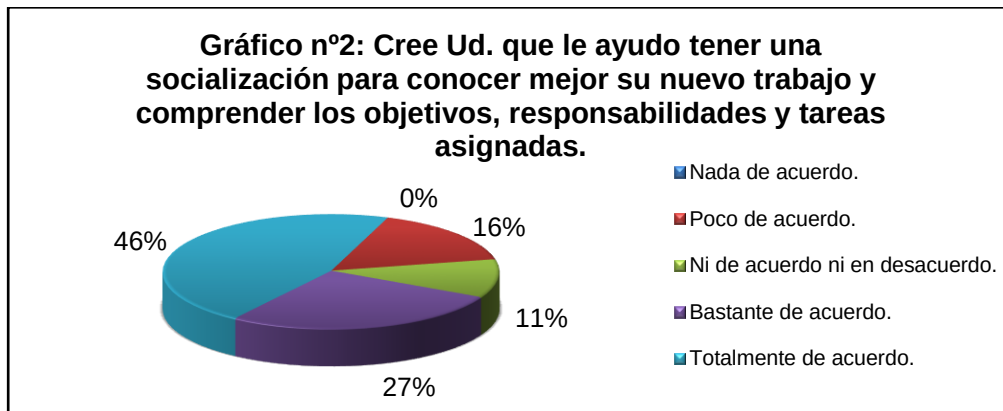
2.4.4.- Análisis de Resultados de la encuesta.

Como datos preliminares de los resultados de la encuesta se obtuvo que hay más mujeres en la sucursal que hombres alcanzado un 59% contra un 41%, otro dato importante es el nivel educaciones de los ejecutivos donde un 33% posee estudios universitarios completos, en comparación a los que tiene un nivel de estudios técnicos completo que son un 16%, otro dato importante es que todos los ejecutivos al menos tiene su educación media completa.

2.4.4.1. Apoyo del programa de socialización.

En primer lugar en casi en su totalidad de los encuestados sostuvo que participó de un proceso de socialización al momento de ingresar a trabajar alcanzado el 97,3% (ver anexo nº4, gráfico nº1), siendo solo 1 persona que contestó que no realizó alguna inducción cuando ingresó a trabajar. Estos resultados muestran que en su gran mayoría los colaboradores participaron de un proceso de inducción y la persona que no fue parte no genera una tendencia negativa, pero debería ser obligatorio que todos los recién llegados a la empresa participaran de un proceso socialización.

Es claro que un gran parte de los ejecutivos están al menos en algo de acuerdo que es necesario realizar proceso de socialización para conocer mejor su nuevo trabajo, siendo cerca de 46% de los encuestados (ver gráfico nº2) que están totalmente de acuerdo con esta aseveración y por lo contrario nadie respondió la alternativa en nada de acuerdo, lo que demuestra que los ejecutivos saben que necesitan aunque sea una pequeña inducción cuando entran a un nuevo trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Otro punto interesante que muestra la encuesta es que gran parte de los ejecutivos está de acuerdo que la inducción en su medida los ayuda para no intentar abandonar su trabajo, siendo un 81% (ver gráfico nº4) que está bastante y totalmente de acuerdo con este punto, lo que deja demostrado que puede ser una herramienta válida para retener a los colaboradores y bajar la rotación de la empresa.



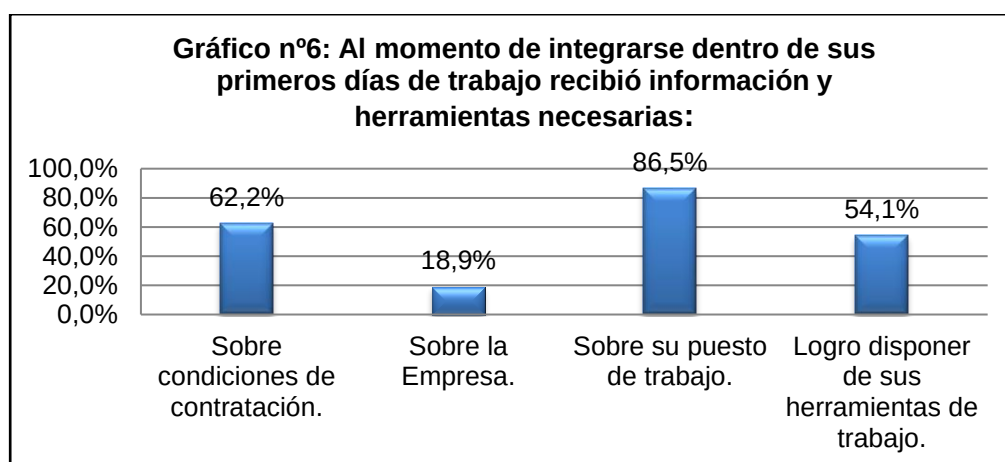
Fuente: Elaboración propia

Cuando se les consultó a los encuestados si les sirvió la socialización para bajar las ansias y nervios para no generar expectativas excesivas (ver anexo nº4, gráfico nº5), una gran parte respondió que no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo alcanzando el 41%, este resultado muestra que no tiene relación la inducción con bajar las expectativas de los colaboradores de sus nuevos trabajos.

2.4.4.2. Entrega de información.

De acuerdo a la encuesta se puede deducir en primer lugar que la entrega de información en ninguno de los 4 tópicos es obtiene el 100% (ver gráfico nº6) la

que más se acerca al cumplimiento total es la información sobre el puesto de trabajo con un 86,5%, en comparación con la información sobre la empresa que es demasiado baja con un 18,9%. De estos resultados sobre este punto dentro del programa de socialización de la empresa se puede analizar que no hay una incorporación global de toda la información cuando se elaboran los programas y que no se entrega todo lo que debería corresponde a los ejecutivos para entender los 4 puntos fundamentales cuando comienzan a trabajar como lo son sobre lo contractual, la empresa, su puesto y las herramientas, que debería ser el 100% para cada ítem.

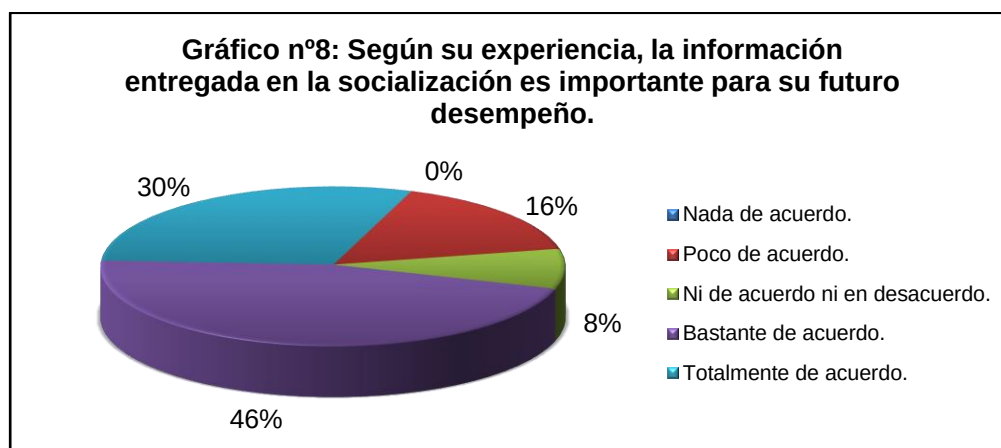


Fuente: Elaboración propia

Sobre la cantidad de información recibida la mayoría encontró que fue lo normal con 59% (ver anexo n°4, gráfico n°7), lo que significa que más de la mitad de los ejecutivos encontró que le obtuvo la información necesaria del programa de socialización, pero queda un grado de preocupación cuando un 38% respondió

que fue poca o faltante, lo que no es poco siendo que toda esta información es importante para su desarrollo dentro del trabajo.

Otro dato que también se obtiene sobre este tópico en la parte de percepción de los encuestados (ver gráfico nº8), es que cerca del 76% de los ejecutivos están de acuerdo que la información de la socialización es importante para su desempeño dentro de la empresa, ya que sin toda la información se puede producir que el colaborador no comprenda bien sus tareas y no las pueda desarrollar en plenitud, como también por ejemplo que no tenga toda la información sobre su condición contractual, lo que puede generar un conflicto al no recibir el pago que pensaba que obtendrían.

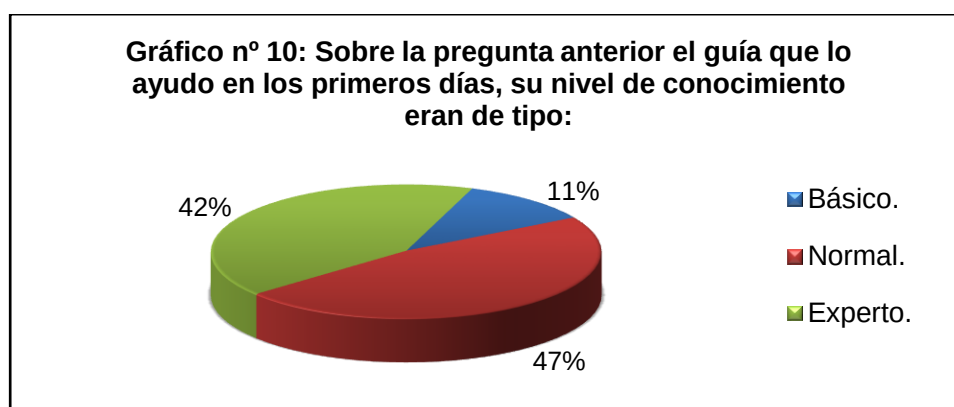


Fuente: Elaboración propia

2.4.4.3. Preparación para el trabajo.

En este punto queda muy claro que la gran mayoría tuvo la ayuda de alguien al momento dentro de los primeros días (ver anexo nº4, gráfico nº9), alcanzando el 97,3% de los encuestados, solo quedando una ejecutivo que no tuvo ayuda alguna cuando ingreso, lo demuestra que dentro del proceso de

socialización existe un guía o mentor que ayuda a los colaboradores en el desempeño de sus primeros días de labores dentro del trabajo. Sobre los conocimientos que posee el guía que ayuda a los colaboradores, un 42% de los encuestados (ver gráfico nº 10) respondió que el nivel de esta persona era experto, ya que poseía vastos conocimientos y un manejo destacado de las funciones de su puesto, también hay un 11% que piensa que la persona que los ayudó maneja solo conceptos básicos del cargo. De toda esta información se puede inferir que directamente o indirectamente se prepara a los trabajadores para las labores que realizarán.

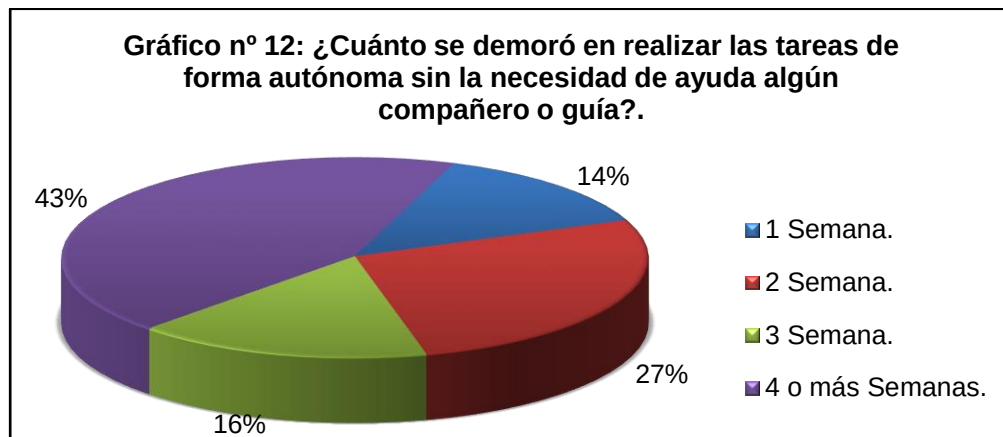


Fuente: Elaboración propia

Los encuestados al ser preguntado sobre su percepción de tener un apoyo de algún compañero o guía la gran mayoría está de acuerdo que es necesario tener alguien que los ayude con sus tareas en sus primeros días, alcanzando los que están totalmente de acuerdo un 67,6% (ver anexo nº4, gráfico nº11) y los que están bastante de acuerdo 30%, estos resultados reflejan que los colaboradores

en sus primeros días esperan contar con apoyo para realizar sus tareas, de manera de lograr efectuarlas con la mayor eficacia.

Sobre cuánto se demoran los colaboradores en realizar las tareas por sí mismo sin la ayuda de alguien (ver gráfico nº 12), un 43% de los encuestados respondió que le toma 4 o más semanas y un 16% le toma 3 semanas en hacer tareas por el mismo, en contra parte que solo al 14% le toma 1 semana para hacer labores por el mismo, estos resultados pensando que el colaborador viene de una preparación para el trabajo debería estar lo ideal entorno a las 3 semanas para poder realizar tareas por su cuenta, están dentro de lo razonable siendo un 57% de los colaboradores le toma menos de 4 semanas actuar de forma autónoma.



Fuente: Elaboración propia

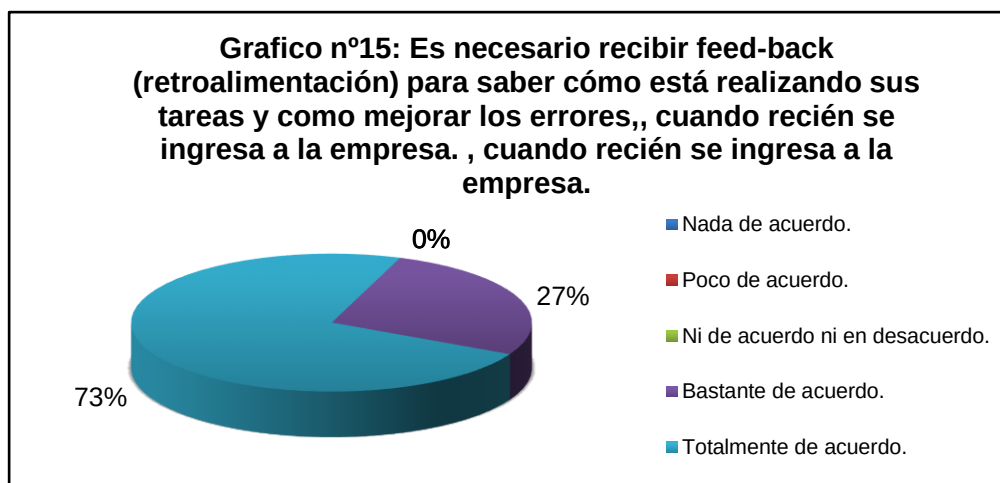
Por último en relación a la dificultad de las tareas que realizan por los colaboradores dentro de sus primeros días la mayoría respondió que son media dificultad alcanzando el 62% (ver anexo nº4, gráfico nº13), lo que es bastante bueno siendo que en teoría lo ideal no es entregarle al ejecutivo tareas menores que lo desanimen y también no desafiario con tareas de mayor dificultad que

generen un desafío extremo que lo frustre por no terminar o no hacer bien las tareas.

2.4.4.4. Seguimiento.

La empresa sostiene que constantemente realiza seguimiento a sus colaboradores en su proceso de socialización (ver anexo nº5, gráfico nº14), a lo cual los encuestados respondieron un 62% que si le realizaron un seguimiento durante la socialización y posterior a ella, este resultado es positivo en cuanto a la que la información obtenida sirve para mejorar el proceso de inducción como realizan las tareas los nuevos colaboradores.

Sobre la retroalimentación (ver gráfico nº15) la percepción de los encuestados es suficiente clara con un 73% están totalmente de acuerdo y 27% bastante de acuerdo, esto muestra que los ejecutivos esperan que la empresa les diga cómo están realizando sus labores y de manera pueden mejorar las faltas o deficiencias de su trabajo.



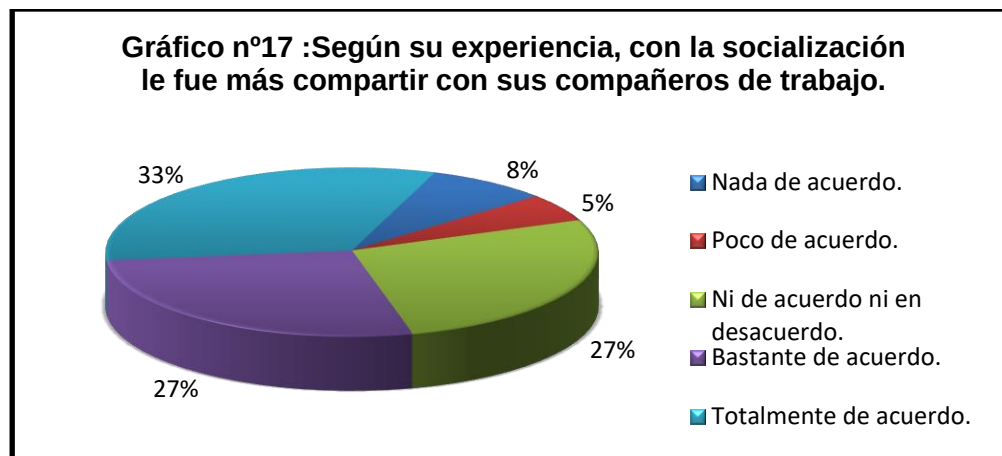
Fuente: Elaboración propia

2.4.4.5 Adaptación al ambiente laboral.

La adaptación de los colaboradores es una parte muy importante dentro cualquier proceso de socialización de una empresa, por eso es importante que desde un inicio los ejecutivos se sientan integrado a su ambiente de trabajo, y todo parte con las diferentes presentaciones en su trabajo, frente a esto los encuestados respondieron en su gran mayoría con un 92% (ver anexo nº4, gráfico nº16) que fueron presentados a sus compañeros de trabajo, supervisores, jefes y/o colaboradores, por el contrario solo un 8% que equivale a 3 colaboradores que no fueron presentados. Estos resultados no son aceptables entorno que las presentaciones debieran ser obligatorias en toda empresa, ya que son el primer paso para que los nuevos ejecutivos se integren y puedan adaptarse con su nuevo ambiente laboral.

Cuando a los encuestados se les preguntó sobre su percepción si la socialización les sirvió para compartir con sus compañeros (ver gráfico nº17), vemos que no hay una tendencia marca hacia una alternativa, pero la dispersión muestra una inclinación hacia los que están de acuerdo, sumando entre los bastante y totalmente de acuerdo el 59%,pero hay un grupo importante con 27% que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la socialización es una herramienta para que los colaboradores compartan entre ellos, si los resultados son un poco dispersos demuestra que hay ejecutivos que piensan que puede haber otras alternativas para que compartan con sus compañeros que no sea a través de una socialización, pero aún si hay un grupo mayoritario que piensa lo

contrario que la inducción es un motor para conocer y tratar con las personas que van a convivir casi todos los días de su estadía en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Por último dentro de la encuesta el 62% de los colaboradores que está totalmente de acuerdo, que es muy necesario realizar una socialización cuando ingresen a trabajar para sentirse integrado a su ambiente laboral, lo que demuestra que los ejecutivos esperan una socialización para adaptarse en su nuevo trabajo, (ver anexo n°4, gráfico n°18).

2.4.5 Conclusión de la encuesta

Para finalizar la encuesta se puede establecer que se cumplió con su objetivo principal de verificar el proceso de socialización a través de los colaboradores y recopilar información para la propuesta de valor. Y sobre las hipótesis planteadas se logran comprobar en su totalidad, siendo obteniendo los siguientes resultados:

1. Para los colaboradores es un apoyo contar con un programa de socialización, que los ayude a prepararse al momento de incorporarse a la empresa. **Se confirma**
2. La empresa entrega toda la información y herramienta necesaria a los colaboradores durante el proceso de socialización. **Se rechaza**
3. Los ejecutivos reciben una preparación o ayuda de algún tutor para conocer las tareas que deben ejecutar. **Se confirma**
4. Los colaboradores están en constante seguimiento por parte de la empresa, sobre aplicación del programa de socialización. **Se confirma**
5. Gracias a la socialización a los colaboradores le es más fácil adaptarse a su nuevo ambiente laboral. **Se confirma**

2.5 Conclusiones del proceso de socialización de la empresa.

Ya terminado la recopilación de antecedentes, revisión y análisis del proceso de socialización de Movistar para sus ejecutivos, se puede establecer que se obtuvo toda la información necesaria sobre cada detalle que cuenta el proceso y sus implicancias sobre los colaboradores.

En primer lugar queda claro que la empresa cuenta con un proceso para sus nuevos ejecutivos, pero este tiene un enfoque más de preparar a los nuevos colaboradores para el desarrollo de sus tareas, de forma que esta para que aprenda los protocolos de atención, utilizar los software y aplicaciones comerciales de la empresa, las políticas de empresa y prepararlos para atender a cada

situación que se le presente con los clientes a través del desarrollo de habilidades blandas, pero no existe un desarrollo integral con un programa de inducción para que se entregue toda la información valiosa para la vida laboral dentro la empresa.

Si bien dentro del proceso de inducción de Movistar hay destacar el seguimiento y ayuda a sus colaboradores en sus primeros días de trabajo, hay algunos de los ejecutivos que sostiene que no le hicieron seguimiento de su desempeño, que es totalmente necesario para general retroalimentación tanto al ejecutivo como al programa para mejorar en los puntos que se encuentre falencias. Otra cosa ausente del proceso es que se cuente con un programa formal con tiempos y actividades claras cuando el trabajador ingresa a la empresa, así que las presentaciones se hacen totalmente de manera informal, como la entrega de información contractual respectiva y los datos general de la empresa, también las herramientas de trabajo en algunas oportunidades no las reciben, es una oportunidad que la empresa debiera aprovechar para generar un vínculo con sus nuevos colaboradores. La ausencia de estos temas dentro del proceso de socialización de la empresa deja claro que objetivo es más bien técnico y se centra en las tareas del puesto del ejecutivo y como debe ejecutarlas.

Sobre la percepción de los colaboradores queda claro que la socialización es una ayuda cuando ingresan a trabajar y que esperan recibir toda la información necesaria para desempeñar de la mejor forma sus labores, también espera recibir la ayuda en sus primero días con sus respectivos seguimientos para saber cómo corregir sus errores. En global los ejecutivos saben que la inducción es un

propulsor que los va ayudar a entender a la empresa, sus tareas y facilitar su integración.

Un tema importante dentro de socialización es la adaptación, el cual no es tomado como importante dentro del proceso de la empresa, de hecho no está presente como otros temas. En cambio los trabajadores destacan la importancia de la inducción para su adaptación a su ambiente de trabajo y que les puede servir para bajar los nervios normales al momento de entrar a un nuevo trabajo.

Además existe una clara falta de integración entre Movistar y las empresas colaboradoras por las cual están contratados los ejecutivos, en relación a generar un complemento de información que deben entregar cada una en el momento que ingresan los colaboradores a trabajar.

Para concluir la empresa dentro de su proceso de socialización tiene una preparación buena para los nuevos trabajadores para que conozcan sus tareas, pero al no existir un programa formal de inducción con actividades determinadas a conocer información valiosa para su adaptación hace que este incompleto y carente de temas relevante que debe contener todo proceso de socialización de nuevos trabajadores.

CAPÍTULO 3:
“PROPUESTA DE NUEVO
PROCESO DE
SOCIALIZACIÓN”

3.1 Consideraciones previas.

Esta propuesta es un rediseño del actual proceso de socialización de la empresa Movistar, donde la idea es integrar ya los elementos destacados con los elementos faltantes y algunos innovadores obtenidos de las tendencias actuales en recursos humanos, todo acuerdo al marco teórico presentado anteriormente. El foco de la propuesta del nuevo proceso va estar en que los nuevos ejecutivos que se integran a las sucursales de la empresa, en los diferentes puestos relacionados con la atención de post venta o atención comercial. A continuación se presentará el objetivo, los actores y funcionamiento del proceso, para luego comenzar con la exposición propiamente tal del nuevo proceso de socialización.

3.2 Objetivo del programa.

El objetivo del nuevo proceso de socializaciones establecer un sentido de pertenencia y permanencia con la empresa Movistar, de manera que se identifique con la cultura organizacional de la compañía y de los objetivos de su puesto trabajo, dotándolo de todas las herramientas e información necesarias para que logre realizar sus tareas con la mayor efectividad posible, para así lograr en un corto tiempo que el ejecutivo se adapte a su nuevo ambiente laboral y se obtengan los resultados esperados de su contratación.

3.3 Actores Involucrados.

Dentro de la propuesta del proceso está definido qué rol cumplirá cada uno de los actores que interviene dentro de esta, es así que la definición de cada uno es la siguiente:

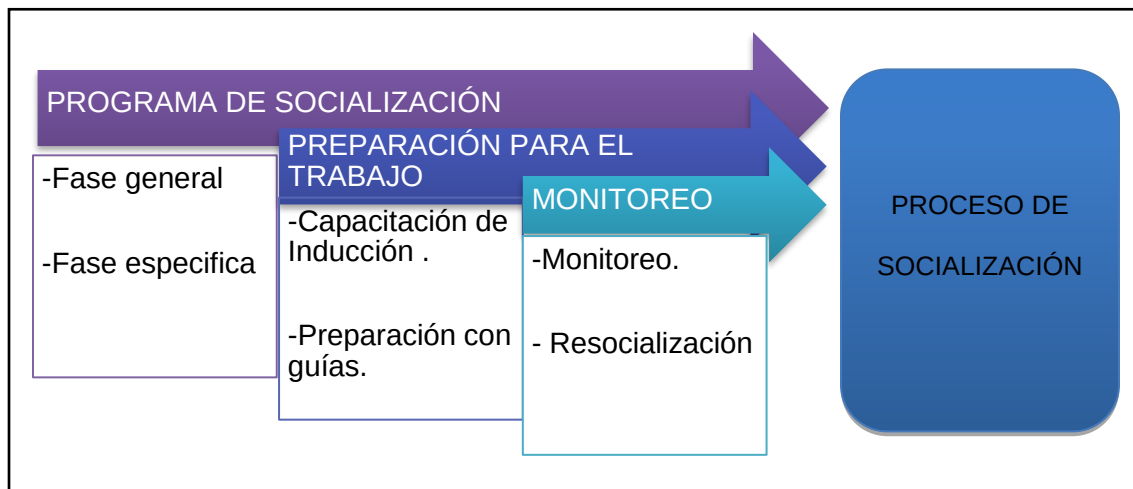
- Nuevo Colaborador: es a quien está dirigido el proceso y será inducido.
- Tutor de capacitación: es el encargo de llevar a cabo la ejecución de la etapa de preparación para el trabajo.
- Líder o Supervisor: es el encargado de llevar a cabo el programa de socialización, además de apoyar las tareas del tutor de capacitación.
- Guía o Mentor: es un ejecutivo designado para que sea el apoyo y guía durante la aplicación de la etapa de preparación para el trabajo.
- Jefe de sucursal: es el que designa al mentor junto al tutor y el líder, además de revisar los informes finales del proceso.

3.4 Funcionamiento del Proceso de Socialización.

El proceso de socialización consta de 3 etapas enfocadas a que los nuevos colaboradores se comiencen adaptarse tanto a la cultura organizacional de la empresa como las tareas del puesto que deben cumplir. Este proceso desglosado consta del programa de socialización, preparación para el trabajo y el monitoreo (figura 3.1), además cada eje cuenta con una su propia subdivisión. Una vez finalizado el proceso de inducción se realizará una retroalimentación a través

de los diferentes informes ingresados obtenidos, para ser analizados posteriormente en el rediseño del programa por parte de los analistas.

Figura 3.1: Los 3 ejes del funcionamiento del nuevo proceso.



Fuente: Elaboración propia

3.4.1 Programa de Socialización.

El programa de socialización es la primera etapa del proceso de socialización que se realiza durante la primera semana de trabajo del ejecutivo, siendo su primera fase la general donde el colaborador es inducido a conocer a la empresa como la historia, misión y visión, instalaciones, principales ejecutivos, entre otros temas, también en esta fase se entrega toda información relacionada con los temas laborales y se realizan las presentaciones, la otra fase del programa de socialización es la específica donde se indica al trabajador las funciones y deberes de su puesto de trabajo.

3.4.1.1 Fase General.

La fase general una serie de actividades que se realizan durante el primer día del colaborador en la sucursal, como lo muestra la tabla nº 2 las actividades van dirigidas a darle a la acogida al ejecutivo.

Tabla nº2: Actividades de la Socialización Sucursal.

Hora	Actividades
9:00	Recepción y Bienvenida de Supervisores y Jefe de Sucursal
9:10	Entrega de Implementos de Trabajo
9:20	Presentación a los compañeros y/o colaboradores
9:30	Recorrido por las instalaciones de la Sucursal
10:00	Presentación de Temas Globales de la Organización
14:00	Presentación Temas Laborales

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades comienzan con la bienvenida a la sucursal de los nuevos colaboradores de parte del jefe de sucursal y los líderes de las empresas colaboradoras, donde se presentan qué función cumple cada uno y además de la entrega un presente de bienvenida con los implementos y uniforme para desarrollar su trabajo, posteriormente se realizará una presentación ante el equipo de trabajo de la sucursal, para continuación llevar a cabo un recorrido por las instalaciones de su nuevo lugar de trabajo, luego se hará una presentación sobre los temas globales de la empresa para que los ejecutivos comiencen a comprender la cultura organizacional, la información que se presentará es la

historia de la organización, misión, visión, valores, estructura organizacional, organigrama, empresas relacionadas, principales productos y normas de seguridad, después los ejecutivos con el supervisor de la empresa colaboradora o el encargado de RRHH de Movistar revisaran todos los temas laborales relacionados con la firma de contrato a prueba por 1 mes, la entrega del reglamento interno, los beneficios, vacaciones, política salarial, horarios de colación, desarrollo profesional, entre otros ítems de forma de aclarar todas las dudas que tuviesen entorno a este tema y para terminar al primer día de trabajo de los colaboradores se designará un guía para esta semana que estarán de observadores en el puesto de trabajo. Además durante la primera semana es fundamental que el supervisor o jefe de sucursal responda todas las dudas que presenten los nuevos ejecutivo, entreguen información adicional si fuese necesario y registre todos los problemas o falta de datos que detecte en esta fase del programa.

3.4.1.2 Fase Específica.

Esta fase del programa de socialización va dirigida a que el nuevo colaborador conozca en detalle las funciones y deberes específicos del puesto de trabajo, de forma que logre una comprensión más clara de que se espera de las labores que va cumplir. Esta etapa comenzará el durante la mañana segundo día de trabajo con una exposición general por parte del supervisor sobre los temas relacionados con el puesto de trabajo como los deberes, obligaciones, descripción,

objetivos, ubicación, relación con otros puestos y normas de seguridad, luego de esta presentación el ejecutivo seguirá como el día anterior con el guía para que comprendan como funciona en la realidad el puesto de trabajo que va ocupar.

3.4.2 Preparación para el Trabajo.

La segunda etapa del proceso de socialización es la preparación para el trabajo, donde se busca dar una continuidad en el desarrollo del nuevo colaborador para que lleve a cabo las labores que implica su puesto. Esta etapa del proceso iniciará la segunda semana con la capacitación de inducción, la cual tiene como foco prepararlos y capacitarlos en los procedimientos, políticas y uso de software que tienen relación con el puesto de trabajo, luego de esta fase se realiza una preparación ya en la sucursal para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la capacitación de inducción.

3.4.2.1 Capacitación de Inducción.

La capacitación de inducción es donde el nuevo colaborador es preparado para ocupar el cargo de ejecutivo de atención de clientes. Esta fase de la preparación para el trabajo consta de 3 semanas, donde el colaborador es capacitado con vastos conocimientos para poder desempeñar sus labores, además son sometidos a evaluaciones para verificar si adquirió los conocimientos que se están entregando. Dentro de los temas que se tocan en la capacitación de inducción están Marco legal de telecomunicaciones en Chile, Políticas de

confidencialidad de la empresa, Uso y manejo de los sistemas corporativos y aplicaciones Comerciales, Procedimientos y solicitudes rutinarias, Información de productos y servicios ofrecidos por Movistar, Desarrollo de habilidades blandas orientadas a la atención de clientes, y Mercado Telecomunicaciones en Chile.

La Malla de actividades se encuentra en el Anexo N°2, la cual mantiene en gran parte su estructura inicial, que solo se modifica en el primer día para reforzar la información faltante detectada en análisis del capítulo anterior, donde se agrega la información de la cultura organizacional de la empresa y también se adicionó información relevante entorno a que los ejecutivos comprendan el mercado actual de la telecomunicaciones en Chile y así puedan conocer a los competidores de la empresa, la cuota de mercado que ocupa cada uno, que servicios prestan, las leyes y normativa que rige al mercado y los entes reguladores (Tabla n°3, ver anexo n°5).

Sobre las evaluaciones se mantendrá los porcentajes en cada uno de los ítems que estaban previamente establecidos en la malla original, como lo muestra en la Tabla n°1 del capítulo 2. Después de entregado los resultados de la capacitación de inducción a cada uno de los posibles ejecutivos, se envía los informes a los jefes de sucursal para su revisión y evaluación.

3.4.2.2 Preparación con guías.

Esta fase llamada preparación con guías, busca ser un facilitador para los colaboradores, de forma de poner en práctica todo lo aprendido anteriormente en la capacitación de inducción con la ayuda de un antiguo ejecutivo, para así una

vez finalizado el proceso el nuevo colaborador pueda desenvolverse de forma autónoma. La diferencia que tiene este modelo con el anterior es que se basa en mentores o guías, quienes son colaboradores antiguos que poseen un *know how* acabado del trabajo y cuenta con la capacidad de transmitir los conocimientos, que son designados por el jefe de sucursal junto con los supervisores y el tutor de capacitación, pero aún así con el cambio de foco el tutor sigue siendo el responsable de la ejecución y supervisión de esta fase de la preparación para el trabajo.

La preparación con guías consta de 5 días, que comienzan una vez que haya terminado la capacitación de inducción con la entrega de informes de notas y observaciones a los jefes de sucursales, quienes lo examinarán junto con los líderes y tutores para posteriormente designar cuál será el mentor o guía que apoyará de cada uno de los nuevos colaboradores. Ya en la línea de atención el mentor iniciará el proceso diario con el ejecutivo durante los 5 días, el que consta de revisar todas las mañanas los contenidos de los *feedback* entregados el día anterior, apoyar y guiar las labores del ejecutivo durante el día y realizar la retroalimentación necesaria al final del día, en tanto el tutor y/o líder se asegura que se lleven a cabo las actividades del proceso, para que el último día todos juntos realicen el informe final para ser entregado al jefe de sucursal, como está detallado en la figura 3.2 (anexo nº6).

3.5 Monitoreo.

Pasado cuatro semanas desde la ejecución de la preparación para el trabajo se llevará a cabo un monitoreo dando inicio a la última etapa del proceso de socialización, el cual medirá la información entregada por el proceso de socialización relacionada con la cultura organizacional de la empresa, temas laborales, sobre el puesto de trabajo y entre otros temas relevantes, además se medirá como están los ejecutivos en relación a su desempeño después de la aplicación de la etapa de preparación para el trabajo, todos los datos obtenidos se ocuparán para una recopilación de antecedentes para una última retroalimentación que sirva para el análisis del proceso y una eventual reformulación de este. El primer monitoreo se realizará a través de un cuestionario (anexo nº7) de forma de acreditar recibió y conoce la información proporcionada en las diferentes fases del programa de socialización como los temas globales de la empresa, prestaciones laborales, sobre el puesto de trabajo y presentaciones. Para medir dichos datos se aplicará a todos los colaboradores socializados un test que contará con 18 ítems, en el cual para cada ítem habrá solo dos respuestas "SI" O "NO", además el ejecutivo podrá dar observaciones o información que ayuden a mejorar la experiencia del proceso. Todos los resultados obtenidos se utilizarán para un posterior análisis por la sección correspondiente del departamento de RRHH de Movistar, así junto con los demás informes obtenidos en lo largo del proceso hacer los cambios necesarios que se estimen necesarios en su contenido o ejecución, siempre tomando la misma preponderancia a las a todas retroalimentaciones obtenidas.

El segundo monitoreo es el encargado de medir los conocimientos y habilidades de los colaboradores entregados en la etapa de la preparación para el trabajo, en este monitoreo se ocupará la triangulación de datos con la información obtenida de los informes entregados en las etapas anteriores, nuevos datos de evaluaciones actuales, y de la observación que realizará el tutor de capacitación, a través de un formulario. Los primeros datos se obtendrán del informe final de la etapa de preparación para el trabajo del nuevo proceso de socialización, después se aplicará pruebas a través del portal *e-learning* de la empresa para medir los conocimientos actuales de los ejecutivos y así lograr una segunda fuentes de datos y por último con el formulario de observación de monitoreo(anexo nº7), que aplicará el tutor de capacitación se obtendrán la tercera parte de la información, dicho formulario consta de 2 partes que miden conocimientos y habilidades, cada una con 5 puntos como conocimientos de las políticas de la empresa, el marco legal de las telecomunicaciones, manejos de software y aplicaciones comerciales, habilidades como planificación de trabajo y tiempo, resolutivo y adaptabilidad, entre otros puntos. Después de conseguido todos los datos para triangulación, se procederá con el análisis y comparación de la información para la entrega de los resultados que deriven una certificación sobre el trabajo que realizan los colaboradores.

Por último cada vez que sea necesario el encargado del proceso o la persona que designe el departamento de RRHH, deberá llevar a cabo una resocialización a los ejecutivos cuando exista una actualización a los diferentes temas relacionados

con su puesto trabajo, como también lo concerniente con la cultura organizacional y prestaciones laborales. Esta resocialización se realizará mediante *e-learning* en módulos que serán enviados a los mail corporativos de los ejecutivos, donde recibirán periódicamente las actualizaciones pertinentes a cualquiera de los procesos que tenga relación con el puesto de trabajo del ejecutivo y serán medidos para verificar su cumplimiento, además en la misma plataforma de *e-learning* estará disponible todos los procesos, políticas e información necesaria para que los colaboradores cada vez que lo necesiten refuercen sus conocimientos. En relación a las actualizaciones en la cultura organizacional será misión del jefe de sucursal supervisor traspasar a los colaboradores la información recibida de la casa matriz y todo lo relacionado con RRHH será cargo de cada uno de los respectivos encargados de las empresas colaboradoras dar a conocer todo los cambios que se pueden efectuar.

CONCLUSIÓN

Esta investigación sirvió para conocer las diferentes visiones de algunos autores relacionados con la socialización, de la cual se puede afirmar que existe una postura en común de que este proceso implica dotar de información a los colaboradores para su integración a la organización, si bien como se lleve a cabo este procedimiento puede ser de diferentes formas, para todos los autores, es importante que las empresas cuente con un proceso de inducción o socialización para sus nuevos colaboradores, el que puede variar de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo o de los recursos con que se cuente.

Dentro del estudio de esta memoria uno de los objetivos más importantes fue investigar y analizar el proceso de inducción de la empresa Movistar de forma que se logró evidenciar que las principales fallencias que se presentan son centrarse en los aspectos más específicos del puesto de trabajo y dejar de lado aspectos generales que también tienen información valiosa para el colaborador, además se sobreutiliza la figura del tutor de capacitación y no se realiza un seguimiento a toda la información entregada, entre otros aspectos. De lo anterior se puede suponer que los errores iban claramente en contra de la visión de facilitar la integración de los trabajadores a la empresa y que es necesario generar un nuevo proceso con todos los elementos faltantes.

En relación a la propuesta del nuevo proceso de socialización, se buscó que contenga todos los elementos necesarios para un proceso eficaz y eficiente, pero siempre teniendo en cuenta la recopilación de antecedentes del marco

teórico como base, de tal forma acercándolo más a la teoría e incorporando nuevas herramientas y tendencias de RRHH humanos en el mundo, como el uso de *e-learning* y el *mentoring*. Es así que se creó un nuevo programa basado en 3 etapas, donde se reforzó en primer lugar todo lo relacionado con el programa de socialización, de forma que los ejecutivos tenga toda la información necesaria para su vida laboral, lo que logrará que no se generen dudas sobre temas muy relevantes que puedan generar ansias o desilusión, otra etapa muy fundamental del nuevo proceso es la preparación para el trabajo, la cual se espera que ayude a mejorar el desempeño de los colaboradores al conocer mejor sus tareas y como realizar, lo que facilitará el aprendizaje y logra que se obtengan los anhelados resultados de la contratación de los trabajadores. Por último la etapa del monitoreo es de suma relevancia tanto para el proceso como para el ejecutivo, ya que servirá para realizar todos los cambios necesarios cuando se detecten falencias y para evaluar la efectividad del proceso de socialización en relación a los conocimientos e información entregada.

Para finalizar es muy importante y necesario que las empresas cuenten con un proceso de inducción para sus nuevos colaboradores, independiente de su tamaño, necesidades o recursos, ya que aquí se genera un sentido de pertenencia y permanencia que puede en un futuro dar muchos réditos para ambos. Y recordar que el éxito de la empresa siempre va estar relacionado como gestionamos el capital humano y como mantenemos motivados, comprometidos e integrados a la cultura organizacional a los colaboradores desde su llegada.

REFERENCIAS

Administracion de RRHH. 2014. Administracion-de-rr-hh.blogspot.com. [En línea] 2014. [Citado el: 5 de Agosto de 2014.] <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/10/seguimiento-posterior-al-programa-de.html>.

Aravena Christian, Hernández Víctor y Calderón Ileana . 2005. Geocities. [En línea] 2005. [Citado el: 11 de Noviembre de 2013.] http://www.geocities.ws/ic_calderon/BSC/T4_1.html.

Castagnola Rossina. 2013. Recursos o humanos? [En línea] 2013. [Citado el: 16 de Octubre de 2013.] <http://rrohh.com/2013/01/programa-trainee-dandole-continuidad-a-tu-negocio/>.

Castellanos Rodeloy. 2005. Gestipolis. [En línea] 2005. [Citado el: 09 de 10 de 2013.] <http://www.gestipolis.com/recursos5/docs/rrhh/reclusen.htm>.

Castillo Gabriela. 2011. Wordpress.com. [En línea] 2011. [Citado el: 04 de Noviembre de 2013.] <http://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/socializacic3b3n-y-resocializacic3b3n-a1.pdf>.

Chiavenato Idalberto. 2007. *Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones*. Mexico : Mc Graw Hill, 2007. págs. 500 ISBN 970-10-6104-7.

Echeburúa Javier. 2013. Diálogo Laboral. [En línea] 2013. [Citado el: 02 de Octubre de 2013.] <http://www.dialogolaboral.com/2013/06/incorporacion-la-empresa-la-acogida.html>.

English Jorge. 2012. Los nuevos modelos de inducción para retener talento. *DiarioLa Tercera, seccion negocios*. 9 de Diciembre de 2012, págs. 44-45.

Gerencie. 2013. Gerencie. [En línea] 2013. [Citado el: 29 de Octubre de 2013.]
<http://www.gerencie.com/administracion-de-personal.html>.

Grupo Pace. 2013. Grupo Pace. [En línea] 2013. [Citado el: 06 de Noviembre de 2013.] <http://grupo-pace.com/Admon/admin%20IV%20orientacion%20de%20personas%202013.pdf>.

Jofre Roxana. 2007. GestioPolis. [En línea] 2007. [Citado el: 23 de octubre de 2013.] <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-programa-de-induccion-y-capacitacion.htm>.

Koontz Harold y Weihrich Mark. 1998. *Administracion una Perspectiva Global*. 6ª ed. Mexico : Mc Graw-Hill, 1998. pág. 796. ISBN 970-10-2036-7

Laborum. 2013. Laborum. [En línea] 2013. [Citado el: 21 de Octubre de 2013.]
<http://www.laborum.cl/empleadores/mundoLaboral/articulo/546.html>.

Martín Alaín. 2011. Valoretica. *Valoretica*. [En línea] PDF, 2011. [Citado el: 08 de 10 de 2013.] <http://valoretica.com/wp-content/uploads/2011/02/Plan-de-acogida-de-Parquegarden.pdf>.

Martinez de Salinas Juan. 2007. El Blog de RRHH. [En línea] 18 de Junio de 2007. [Citado el: 05 de Agosto de 2014.]
<http://www.elblogderrhh.com/2007/06/seguimiento-acogida.html>.

Mentoring. 2013. Mentoring.es. [En línea] 2013. [Citado el: 10 de 10 de 2013.]
<http://www.mentoring.es/mentoring.html>.

Steinberg Lorena. 2003. GestioPolis. [En línea] 2003. [Citado el: 28 de Octubre de 28.] <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/induccion.htm>.

Subgerencia de Aprendizaje. 2014.*Malla Sucursales - Inducción V3.* Gerencia Experiencia Clientes, Telefonica Chile. 2014.

SUBTEL. 2014.*Estadísticas e Indicadores por tipo de Servicio.* Superintendencia de Telecomunicaciones. Santiago : 2014. Estadístico.

Telefónica Chile. 2012.*Informe Anual de Responsabilidad Corporativa.* Dirección de Asuntos Corporativos Telefónica en Chile – Gerencia de Responsabilidad Corporativa. 2012.

Telefónica Chile. 2014.*Memoria Anual 2013.* Santiago : s.n., 2014. pág. 158.

Telefónica Chile . 2014. Telefónica Chile. [En línea] Enero de 2014. [Citado el: 25 de Febreo de 2014.] www.telefonicachile.cl.

Telefónica. 2014.*Principios de Actuación.* Oficina Principios de Actuación. 2014.

Vargas, Álvaro. 2012. Programas trainee: Una opción laboral para los recién egresados. [entrev.] Rocío Rivera. *Emol.com*. Santiago, 26 de Febrero de 2012.

Werther Williams B. y Davis Keith. 2008.*Administración de personal y recursos humanos.* 6ª. Mexico : Mc Graw Hill, 2008. págs. 610. ISBN 978-970-10-5913-5

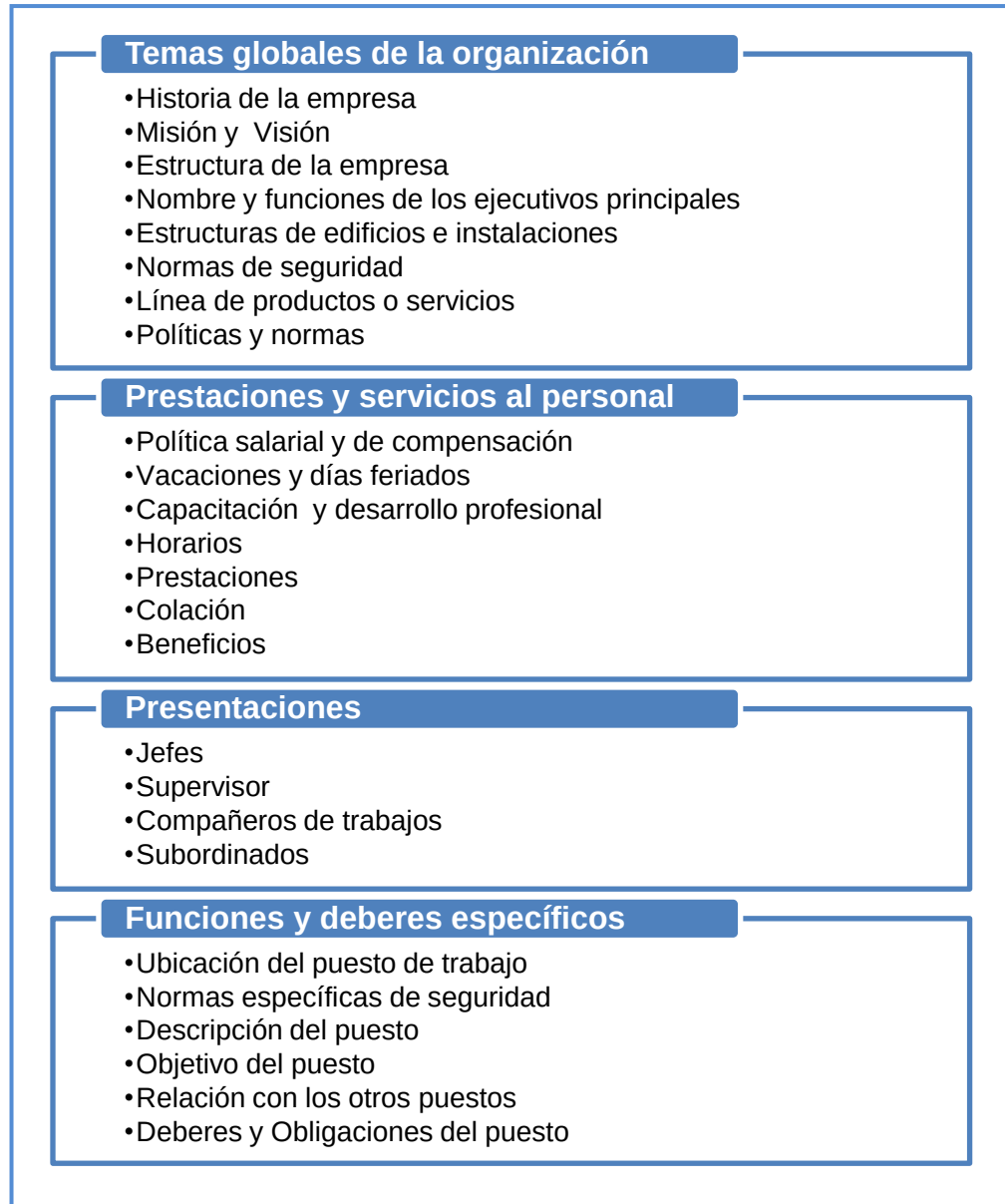
Sitios Web Consultados:

- www.laborum.cl
- www.factorh.cl
- www.geopolis.com
- www.dialogolaboral.com
- www.eempleo.com
- www.wordpress.com
- www.rroh.com
- www.trabajando.cl
- www.innovacion.cl
- www.grupo-pace.com
- www.subtel.gob.cl
- www.movistar.cl
- www.telefonicachile.cl
- www.telefonica.com
- www.pulso.cl
- www.administracion-de-rr-hh.blogspot.com

ANEXOS

ANEXO N°1

Figura 1.3: Elementos necesarios para un Programa de Socialización.



Fuente: Wertheret *al*, 2008

ANEXO N°2

A continuación se presentará la malla de actividades de la inducción previa de los colaboradores de Movistar.

Malla Inducción previa			
Día	Contenido	FOCO	Objetivo
Día 1	Bienvenida		Conocer los lineamientos de capacitación. - Conocer y ejercitar portal Uni2 Productos principales, Atenciones Transversales, Comunicados. - Internalizar conceptos de COPC - Solicitud Claves e informar fraudes a nivel de RAC (Despidos y/o Cárcel)
	Objetivos de capacitación		
	COPC - ISO 9001		
	Levantamiento de asignación claves - Fraude a nivel de RAC		
	Lógica de Uni2		
Día 2	Destrezas de atención - habilidades base	Habilidades Base	Destrezas de atención - habilidades base
Día 3	Espíritu Movistar Sucursales principio 1	Voz	Conocer Producto principal Voz Fijo, Unifica, Datos de cliente, Detalle de Boleta, Ciclo Facturación (Proporcionales alta y cambio de ciclo), Atis Cobros y Financiamiento. Practica de Solicitud - Cambio entre tus productos
	Unifica		
	Unifica tipos de líneas		
	Boleta Fija		
	Atis Cobros		
	Ciclo de facturación Fijo		
	Detalle de facturación (se incorpora Transversal a la malla por error critico en OJT)		

Día 4	Espíritu Movistar Sucursales principio 2	Voz	Conocer planes Móvil, catálogo y modelo contacto rentable. SGU pantalla Integrada, Componente 1 SS. Boleta Móvil (E2 Móvil y Unifica), ciclo de facturación (Proporcionales alta y cambio de ciclo), OOSS Cambio Plan 10020 - 10530 - 10539.
	Tipo de planes Contrato - Híbrido		
	Catálogo de planes		
	Simulador cambio de plan - Modelo Contacto Rentable		
	SGU pantalla integrada		
	Boleta Móvil		
	Ciclo de facturación Móvil		
	Detalle de facturación (se incorpora Transversal a la malla por error crítico detectado en OJT)		
Día 5	Tipos Bolsas - Funcionamiento	Voz	Conocer y practicar, tipos de bolsas disponibles y activar - desactivar a través de OOSS 10120 y web pop up. Conocer los procedimientos más frecuentes de Sucursal. Practicar uso y vista de componente 2. Educar respecto al correcto proceder para realiza traspaso de propiedad cliente Móvil.
	OOSS 10120 - Web Pop Up		
	Solicitudes frecuentes Cliente Móvil		
	Traspaso propiedad		
	SGU comp 2 OOSS		

Día 6	Espíritu Movistar Sucursales principio 3	Internet	Conocer producto BAM, utilizando portal Uni2, con caso práctico ingresando a SGU y practicando componentes 3 y 4. Además explicar política de Nota de Crédito y el correcto ingreso a través de SGU.
	UNI2 Móvil Internet		
	Bam e Internet en Móvil		
	SGU componentes		
	SGU 3 Y 4 Facturación y Saldos		
	SGU 5 Reclamos comerciales - Nota de Crédito y GPC		
	Detalle de facturación (se incorpora Transversal a la malla por error critico detectado en OJT		
Día 7	Espíritu Movistar Sucursales principio 4	Internet	Conocer producto de BA, en paquetización y Naked. Utilizando Portal Uni2 y Unifica, además practicar el correcto ingreso de Solicitudes, reclamos y/o peticiones. Además conocer bitácora de @tiempo.
	Ba- Dúo BA - internet		
	Unifica Parque Internet BA		
	Unifica Solicitudes		
	Unifica Far		
	Peticiones MAC		
	Tiempo ADSL		
	Detalle de facturación (se incorpora Transversal a la malla por error critico detectado en OJT		
Día 8	Política de Recambio	Equipos Móvil	Conocer y practicar, requisitos y correcto proceder para Recambio de Equipos. A través de SGU y
	SGU- Puntos Movistar (todo en uno)		
	Sistemas Operativos Smartphone		

	Recambio de equipo (Renueva - Simulador Web)		Simula. Explicar los distintos sistemas operativos de los equipos Smartphone, que existen actualmente.
	Agendamiento APM		
	Taller de recambio		
Día 9	Calibración Pauta de Calidad - Observación en sucursal todo el día con pauta de monitoreo de calidad	Visita Sucursal	Conocer atención en ambiente real, evaluar atenciones con pauta de calidad
Día 10	Espíritu Movistar Sucursales principio 5	Equipo Móvil	Conocer las características básicas de funcionamiento de equipos a través de guía interactiva de Movistar.cl. Explicar funcionamiento y valores de Movistar Seguro. Conocer correcto proceder para ingreso de equipos a SSTT y OOSS de cambio de SIM
	Características Equipos		
	Movistar seguro		
	Cambio SIM		
	SSTT		
	1er Evaluación Parcial		
Día 11	Uni2 personas Televisión	Televisión	Conocer producto principal de TV, planes y canales adicionales. Además practicar con Unifica Solicitudes, Notas de Créditos y GPC a través de MAC. Además saber cuál es el correcto proceder para reclamos técnicos y quiebres de instalaciones con
	Parque Unifica		
	Unifica cobros documento		
	Unifica solicitudes		
	Unifica Far Televisión - Nota de crédito - GPC (MAC)		
	Quiebres instalaciones (Web de Quiebres- T-ayudo)		
	Reclamos Técnicos TV		

	Detalle de facturación (se incorpora Transversal a la malla por error critico detectado en OJT)		sistemas actuales Web de Quiebres y próximos como T-ayudo.
Día 12	Contención Móvil	Contención	Explicar Políticas de Retención Fijo- Móvil, conocer Oferta actuales de Retención, practicar ingreso de beneficios, ficha de retención y bajas a través de SGU y Unifica y llenado de Formularios de bajas propios de la Sucursal.
	Ingreso Beneficios - Ficha retención - Baja Carta Inmediata		
	Política de Retención Móvil		
	Contención Fijo		
	Ingreso Intención de baja con o sin beneficios		
	Política de Retención Fijo		
	Formularios Baja Sucursal		
	Cobros Proporcionales Baja		
Día 13	Espíritu Movistar Sucursales principio 6	Cross Selling	
	Cross selling (día completo en sala)		
Día 14	Evaluación de contenido		Evaluación Teórica Final, sin reportes para RAC - Roll Play's
	Roll Play		
Día 15	Evaluación y <i>feedback</i>		

Fuente: Subgerencia de Aprendizaje, 2014

ANEXO N°3

Encuesta a colaboradores

El objetivo de esta encuesta es conocer los diferentes aspectos y percepciones relacionado con la socialización o inducción de los colaboradores en su empresa.

Esta encuesta es de carácter reservado siendo sus datos confidenciales y de uso académico, es realizada por un alumno de la Universidad de Valparaíso para su memoria de grado.

1ª parte

- SEXO: M ____ F ____

- NIVEL EDUCACIONAL

- Enseñanza Media Incompleta _____
- Enseñanza Media Completa _____
- Enseñanza Técnica Incompleta _____
- Enseñanza Técnica Completa _____
- Enseñanza Universitaria Incompleta _____
- Enseñanza Universitaria Completa _____

1.- ¿Usted recibió algún tipo socialización (inducción) o entrenamiento antes o al momento de comenzar a trabajar?

– Si _____

– No _____

2.-Al momento de integrarse dentro de sus primeros días de trabajo recibió información y herramientas necesarias: (puede marcar más de una alternativa)

-Condiciones de contratación como remuneraciones, beneficios sociales, vacaciones, capacitación, etc. _____

-Sobre la Empresa como historia, estructura, instalaciones, etc. _____

-Sobre su puesto de trabajo: funciones del puesto, responsabilidades, equipo de trabajo, clientes, etc. _____

-Logro disponer de sus herramientas de trabajo como escritorio, materiales de oficina, claves de acceso, uniforme, etc. _____

3.-En relación a la pregunta anterior, la información entregada fue:

- Poca (faltante) _____
- Normal (adecuada) _____
- Excesiva (Demasiada) _____

4.- ¿En su primer día de trabajo fue presentado a sus nuevos compañeros de trabajo, supervisores, jefes y/o colaboradores?

- Si _____
- No _____

5.- En sus primeros días de trabajo, ¿Hubo algún compañero de trabajo, jefe o supervisor que lo guio en cuanto a cómo realizar sus tareas? (Si su respuesta fue "SI" favor responder la siguiente pregunta)

- Si _____ - No _____

6.- Sobre la pregunta anterior el guía que lo ayudo en los primeros días, su nivel de conocimiento eran de tipo:

- Básico _____
- Normal _____
- Experto _____

7.- ¿Cuánto se demoró en realizar las tareas de forma autónoma sin la necesidad de ayuda algún compañero o guía?

- 1 Semana. _____
- 2 Semana _____
- 3 Semana _____
- 4 o más Semanas _____

8.- En relación a las labores o tareas que realizó dentro de las primeras semanas, fueron de dificultad:

- Menor _____
- Media _____
- Mayor _____

9.- ¿Durante las primeras semanas hubo un seguimiento a su desempeño y de la información entregada en el programa?

- Si _____
- No _____

2º parte de encuesta

En relación a su experiencia personal sobre la socialización o inducción laboral, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la escala de valoración indicada

1- Nada de acuerdo

4- Bastante de acuerdo

2- Poco de acuerdo.

5- Totalmente de acuerdo.

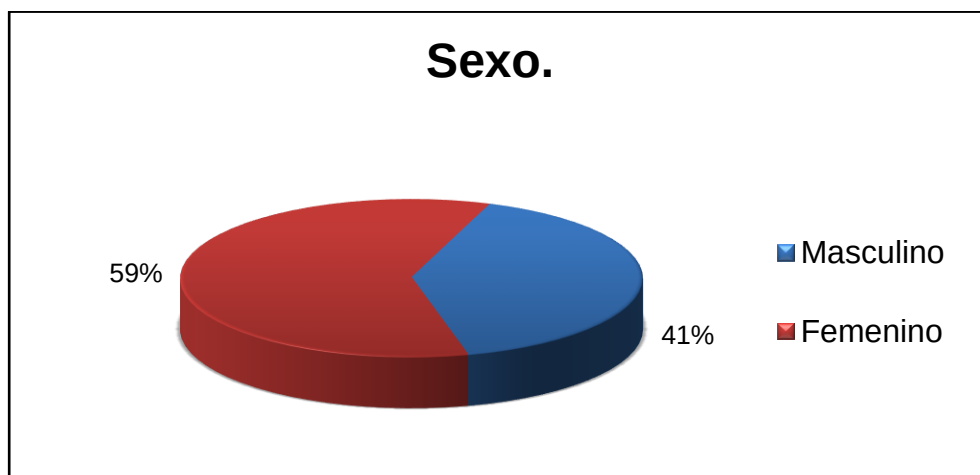
3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

	1	2	3	4	5
1.-Cree Ud. que le ayudo tener una socialización (inducción) para conocer mejor su nuevo trabajo y comprender los objetivos, responsabilidades y tareas asignadas.	☐	☐	☐	☐	☐
2.-Según su percepción, le bajo las ansias y nervios tener una socialización (inducción) para conocer mejor su puesto y no generar expectativas excesivas sobre el trabajo nuevo.	☐	☐	☐	☐	☐
3.-Según su experiencia, con la socialización (inducción) le fue más fácil adaptarse con sus compañeros de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
4.- Sirvió la socialización (inducción) para generar un sentido de pertenencia y permanencia de usted con la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
5.-Es necesario tener el apoyo de algún compañero de trabajo dentro de los primeros días para conocer mejor como realizar sus tareas.	☐	☐	☐	☐	☐
6.- Está de acuerdo que la empresa al momento de realizar la socialización (inducción) le entrego la información necesaria.	☐	☐	☐	☐	☐
7.-Es necesario recibir feed-back (retroalimentación) para saber cómo está realizando sus tareas y como mejorar los errores, cuando recién se ingresa a la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
8.- A su parecer le sirvió la socialización (inducción) para no abandonar el trabajo en los primeros meses.	☐	☐	☐	☐	☐
9.- Por ultimo según su percepción y experiencia crees que es necesaria la inducción para sentirse más integrado a su nuevo ambiente laboral.	☐	☐	☐	☐	☐

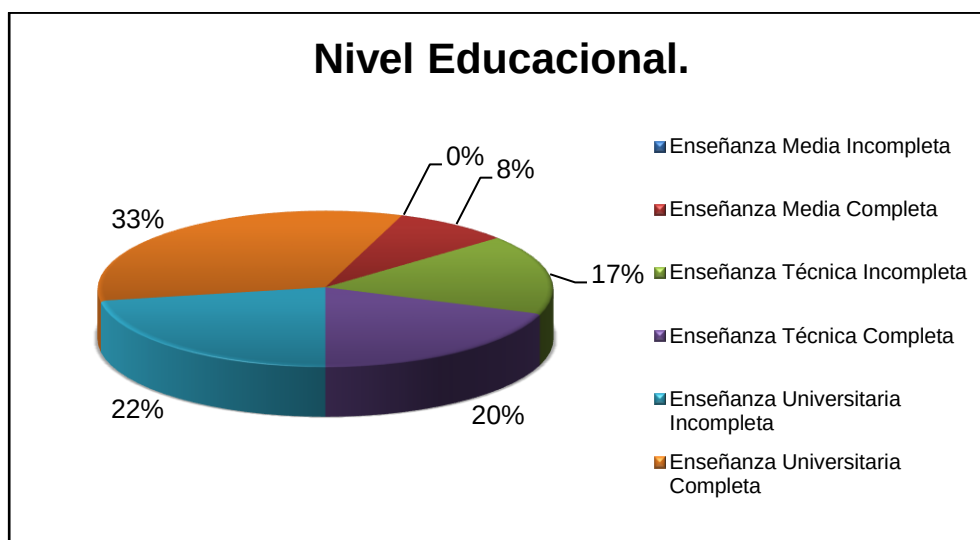
ANEXO N°4

Gráficos de respuesta de la encuesta a los colaboradores.

Respuestas preliminares:



Fuente: Elaboración Propia



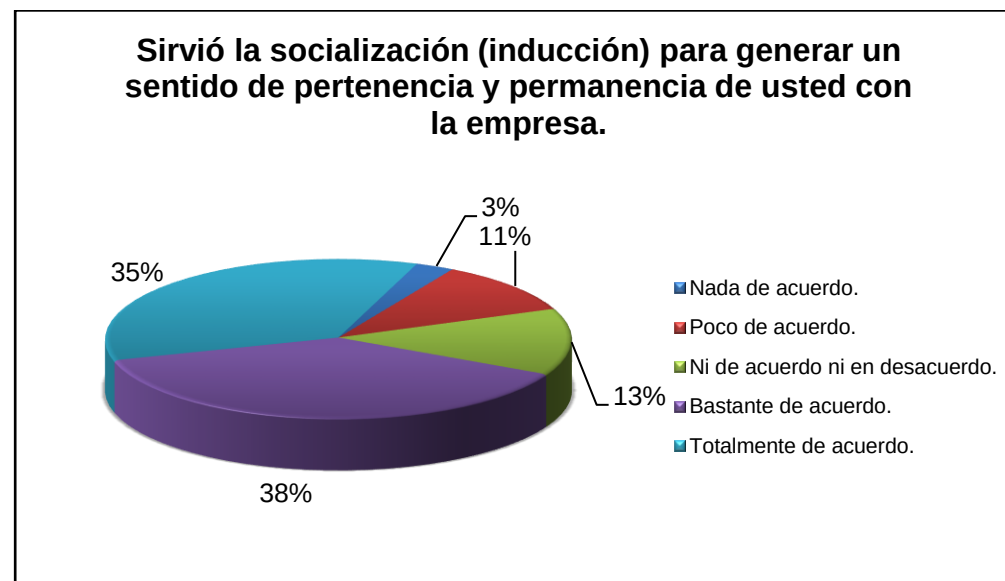
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°1:



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°3:



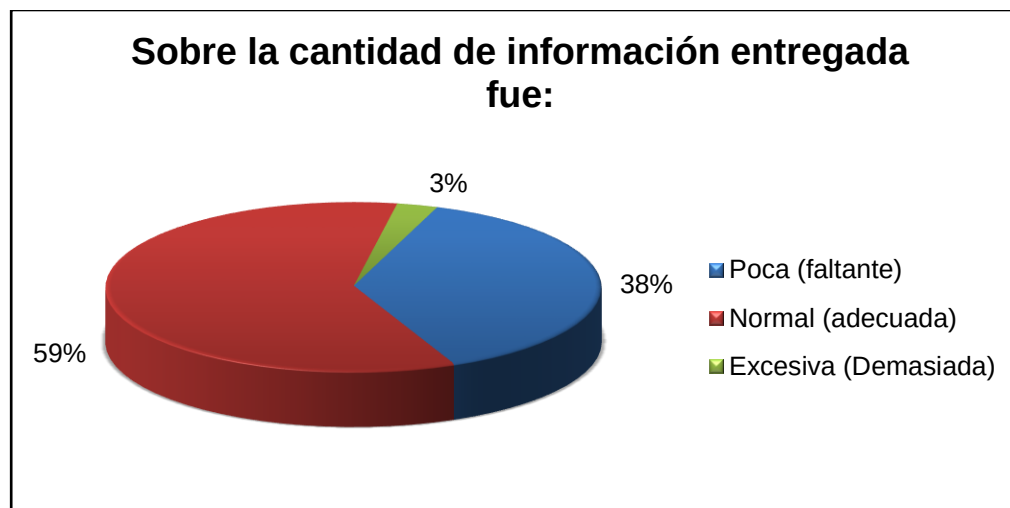
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°5:



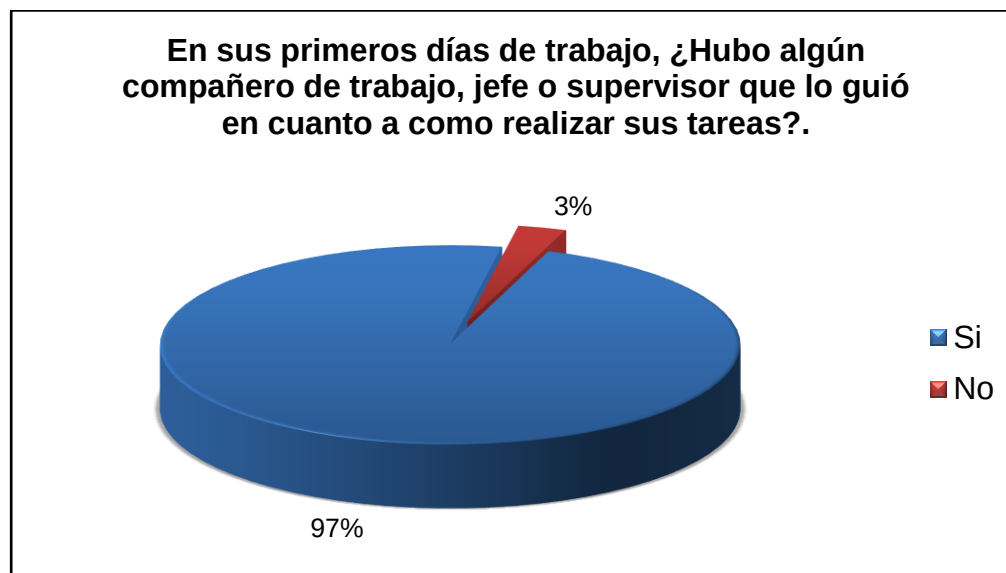
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°7:



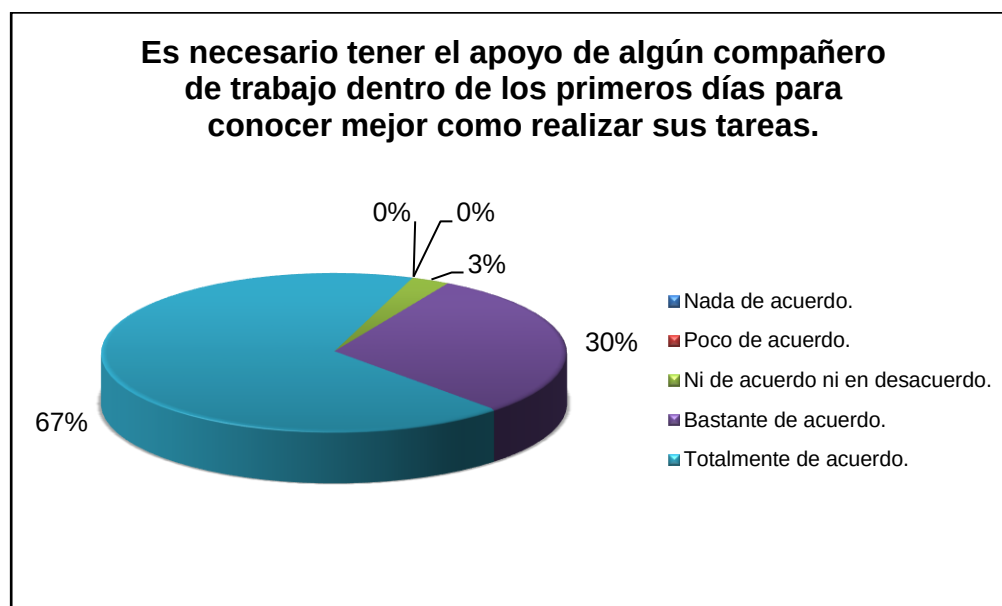
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°9:



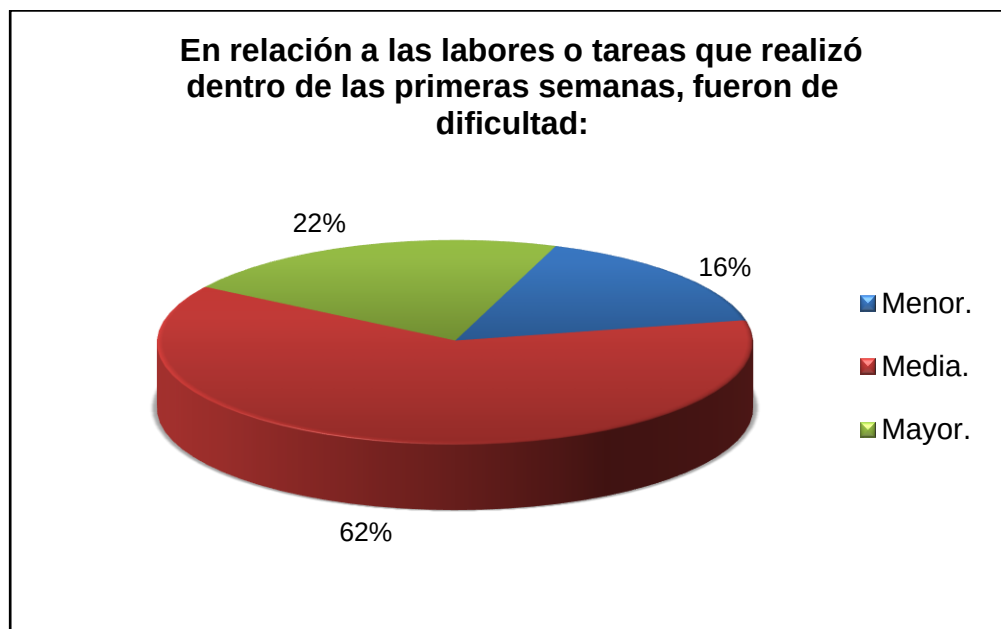
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°11:



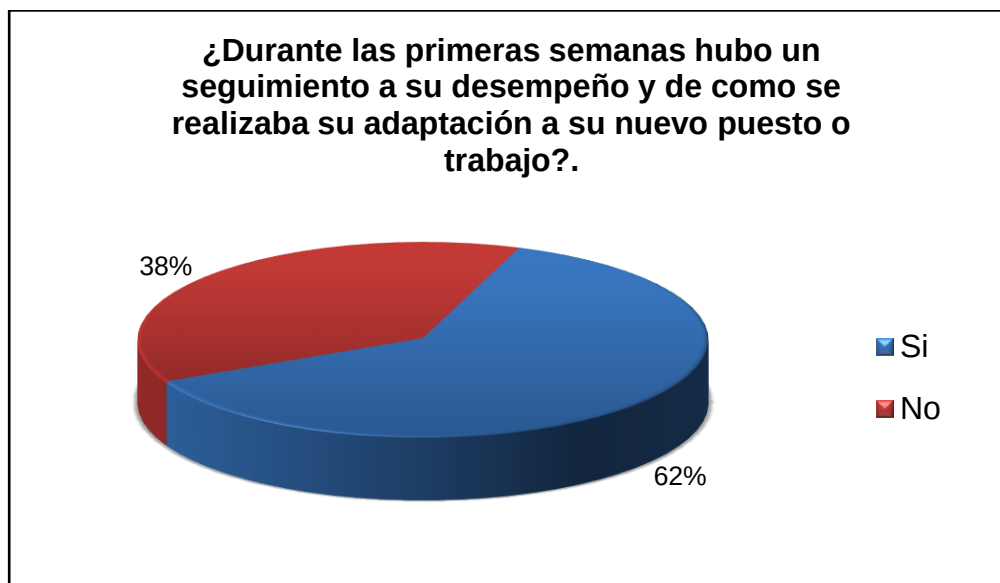
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°13:



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°14:



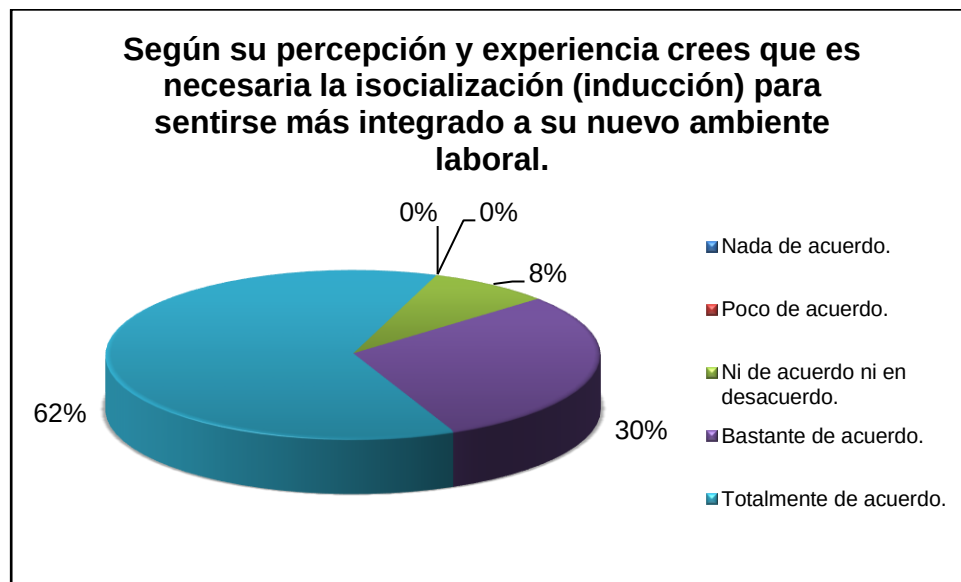
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°16:



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°18:



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N°5

Tabla n°3: Modificación de Malla de Capacitación Inicial.

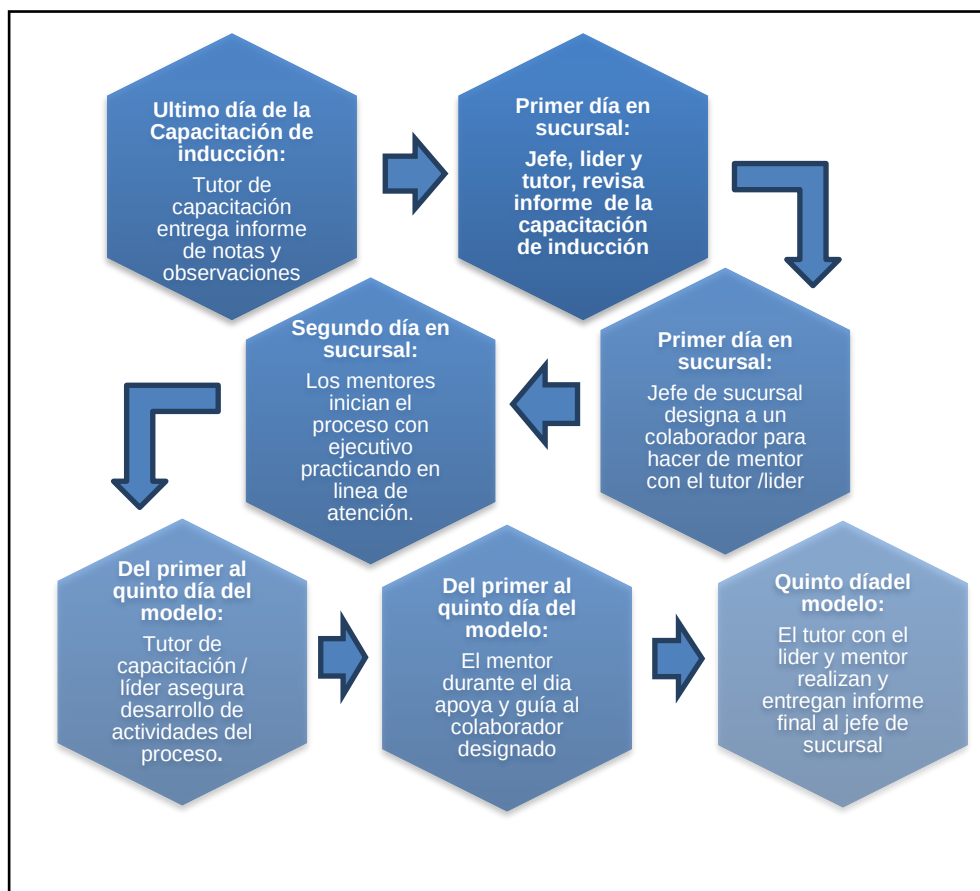
Malla Socialización inicial			
Día	Contenido	FOCO	Objetivo
Día 1	Bienvenida	Impregnar a los ejecutivos de la filosofía de la empresa.	Conocer los lineamientos de capacitación, el mercado de las telecomunicaciones en Chile y entregar información relevante sobre la empresa. Conocer y ejercitar portal Uni2 Productos principales, Atenciones Transversales, Comunicados. - Internalizar conceptos de COPC - Solicitud Claves e informar fraudes a nivel de RAC (Despidos y/o Cárcel)
	Objetivos de capacitación		
	Información de la Empresa		
	Mercado de la Telecomunicaciones en Chile		
	COPC - ISO 9001		
	Levantamiento de asignación claves - Fraude a nivel de RAC		
	Lógica de Uni2		

Fuente: Elaboración Propia²⁰

²⁰ Elaboración propia a partir de lo presentado por Movistar.

ANEXO N°6

Figura 3.2: Etapas de la preparación con guías.



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N°7

Cuestionarios de monitoreo del programa de socialización y preparación para el trabajo

Monitoreo Programa de Socialización		
Nombre:	Jefe Sucursal:	
Cargo:	Líder de Sucursal:	
Sucursal:	Tutor de Capacitación:	
Fecha:	Fecha de término de Socialización:	
Instrucciones: Se debe evaluar con una sola opción, donde la escalade evaluación es la siguiente: -1 No Conoce. -2 Si Conoce.		
Temas Globales de la Empresa	NO	SI
1.- Misión y Visión.		
2.- Valores y espíritu Movistar.		
3.- Historia de la Empresa.		
4.- Principales Ejecutivos y jefes.		
5.- Estructura (organigrama) y empresas de Movistar.		
6.- Instalaciones y sucursales.		
7.- Normas de Seguridad.		
Temas Laborales		
8.- Remuneraciones y fecha de pago		
9.- Vacaciones, permisos y licencias.		
10.- Horarios.		

11.- Beneficios y prestaciones.		
12.- Capacitación y desarrollo profesional.		
Funciones y Deberes del Puesto de Trabajo		
13.- Deberes y obligaciones del puesto de trabajo		
14.- Objetivos de puesto de trabajo		
15.- Ubicación del puesto de trabajo		
16.- Relaciones con los otros puesto		
17.- Descripción del puesto de trabajo		
Presentaciones		
18.- Presentaciones		
Observaciones:		

Formulario de Observación de Monitoreo

Nombre:	Jefe Sucursal:		
Cargo:	Líder de Sucursal:		
Sucursal:	Tutor de Capacitación:		
Fecha:	Fecha de término de Inducción:		
Instrucciones: Se debe evaluar con una sola opción, donde escala de evaluación es la siguiente: -1 No Logrado. -2 Medianamente Logrado. -3 Logrado.			
	1	2	3
Conocimientos			
1.-Conocimiento de los procedimientos:			
2.-Conocimiento de las políticas:			
3.-Conocimientos de aplicaciones y softwares:			
4.-Conocimiento de marco legal:			
5.-Conocimiento de productos y servicios:			

Habilidades y Actitudes				
6.- Planificación de trabajo y tiempo:				
7.- Resolutivo:				
8.- Adaptabilidad:				
9.- Comunicación:				
10. Proactivo/a				
Calificación Final	Puntos: 30-25 _____	Puntos: 24-19 _____	Puntos: 18 o menos _____	
Observaciones:				