



TRABAJO DE GRADO

FORTALECIMIENTO DE LA INDUCCIÓN GENERAL EN STANLEY BLACK AND DECKER

Por: MARIA PAZ ESTRADA POSADA

ASESOR METODOLÓGICO

JUAN ESTEBAN RODRÍGUEZ GÓMEZ

ASESOR TEMÁTICO

ELISA MARIA RESTREPO SALAZAR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN

2022

Resumen

La inducción general es uno de los pilares fundamentales para la adaptación de las personas en la organización. Es indispensable que cada miembro de esta se encuentre identificado con sus valores, misión, visión y planes de desarrollo, ya que es desde allí donde se motiva a seguir creciendo y mejorando y este conocimiento contribuye al adecuado desempeño del colaborador en la organización. El presente proyecto de grado busca en Stanley Black and Decker S.A.S. sede Colombia presentar un plan de mejoramiento del proceso de inducción que permita el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Este trabajo de grado se desarrolla en la Universidad Autónoma Latinoamericana en la ciudad de Medellín en el año 2022.

Palabras clave: Inducción, plan de mejoramiento, fortalecimiento.

Abstract

General induction is one of the fundamental pillars for the adaptation of people in the organization. It is essential that each member of this organization is identified with their values, mission, vision, and development plans, since it is from there that they are motivated to continue growing and improving and this knowledge contributes to the adequate performance of the employee in the organization. This degree project seeks in Stanley Black and Decker S.A.S. Colombia headquarters to present an improvement plan for the induction process that allows the strengthening of the organizational culture.

This degree work is developed at the Universidad Autónoma Latinoamericana in the city of Medellín in 2021.

Keywords: Induction, improvement plan, strengthening.

Agradecimientos

A mis padres y hermana, por ser mi principal motivación en todo este proceso de crecimiento personal, profesional y espiritual. Gracias a mis hijitos de 4 patas por ser parte del proceso y acompañarme en las largas noches de traspas por este sueño.

A mi asesora Elisa María Restrepo S. y a Juan Esteban Rodríguez, por su sincero acompañamiento y paciencia en el desarrollo de esta tesis y por permitirme cumplir este sueño.

A mis profesores y al decano por el acompañamiento durante tantos años, sus consejos profesionales y personales han ayudado enormemente en mi crecimiento.

A Stanley Black and Decker por permitirme realizar este proceso de enriquecimiento estudiantil y profesional.

Maria Paz Estrada Posada

Tabla De Contenido

| | | |
|----|--|----|
| 1 | Introducción | 5 |
| 2 | Problemática | 6 |
| 3 | Objetivos..... | 8 |
| | 3.1 Objetivo General..... | 8 |
| | 3.2 Objetivos Específicos..... | 8 |
| 4 | Justificación | 9 |
| 5 | Marco Referencial..... | 9 |
| | 5.1 Marco Contextual..... | 10 |
| | 5.1.1 Caracterización de la organización | 11 |
| | 5.2 Marco Teórico-Conceptual..... | 12 |
| 6 | Diseño Metodológico | 20 |
| | 6.1 Enfoque | 20 |
| | 6.2 Modalidad | 21 |
| | 6.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de información..... | 21 |
| 7 | Hallazgos Y Propuestas..... | 25 |
| 8 | Recomendaciones | 28 |
| 9 | Conclusiones | 29 |
| 10 | Bibliografía..... | 31 |

Anexo # 1 Ver archivo PDF Adjunto.

1 Introducción

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a entornos más competitivos y mercados más diversos. Al interior de estas, también se generan cambios que exigen en los procesos de gestión humana, modificaciones y mejoras orientadas a la transformación de las personas, que contribuyan a tener un excelente desempeño en nuevos entornos y enfrentar adecuadamente estos.

Específicamente en Stanley Black and Decker S.A.S. sede Colombia, desde que la persona ingresa a la organización, debe conocer e introyectar, entre otros, lo concerniente a la empresa, relacionado con sus valores, políticas, beneficios y demás aspectos generales de interés para el colaborador. Particularmente, nos referiremos al problema presentado con la inducción general, específicamente, pues es a través de este mecanismo de comunicación organizacional, que realiza la empresa, donde se da a conocer dicho contenido y se evidenció a través de entrevistas realizadas a los colaboradores, (ver Anexo # 1), que esta no está siendo efectiva para ellos y no cumple con los objetivos que se propone, en las variables de contenido, tiempo de duración y metodología. La mejora de este proceso les facilita su disposición, confianza y seguridad, como personas pertenecientes a una organización y a su vez contribuye a fortalecer su desempeño desde el ser. Es por esto, que este trabajo busca proponer a Stanley Black and Decker S.A.S. sede Colombia, una mejora que consiste en enriquecer y ajustar la inducción actual y así, dar a conocer y fortalecer los diferentes elementos constitutivos de la cultura corporativa que deben comprender y reconocer los colaboradores. Este trabajo se desarrollará en las siguientes instancias:

La primera instancia es donde se expone la problemática actual de la organización dada por la incidencia de la inducción general en los colaboradores.

En una segunda instancia, se realiza una caracterización de la organización en términos de su estructura, misión, visión, compendio filosófico.

En tercera instancia, se exponen los marcos que dan soporte y referencia a la teoría que dará orientación al proyecto de grado y que busca tener sustentación y apoyo para las estrategias que se pretenden desarrollar dirigidas a la inducción y su fortalecimiento. También se propone en esta instancia, un diseño metodológico con enfoque cualitativo que permita reconocer las estrategias ya implementadas en la organización y que sean un punto clave para determinar las nuevas propuestas a desarrollar.

En cuarta instancia se presentarán los hallazgos, propuestas y recomendaciones que no solamente dan solución a los objetivos expuestos, sino que permitan generar un proyecto de cambio dentro de la organización con el fin de contribuir al fortalecimiento de la inducción en Stanley Black and Decker S.A.S sede Colombia.

2 Problemática

En 1843, Frederick Stanley abrió una pequeña tienda en Nueva Bretaña, EE. UU., para la fabricación de tornillos, bisagras y otros accesorios de hierro forjado. Gracias a su calidad superior, una innovación constante y una mejora operativa rigurosa, la empresa de Frederick Stanley, conocida entonces como "The Stanley Works", y sus productos definían la excelencia. Desde 1843, hemos establecido el estándar de la excelencia en todo lo que hacemos. Ninguna otra empresa del mundo cuenta con un historial mayor o más convincente de proporcionar herramientas de trabajo innovadoras y potentes, para ayudar a los profesionales de todo el mundo a construir, reparar y proteger las cosas más valiosas. Al igual que en 1843, nuestra pasión por la excelencia queda patente en todo el mundo a través de nuestras disciplinadas operaciones, nuestro crecimiento deliberado del negocio y la fidelidad de nuestros clientes en sus relaciones con la empresa. (Stanley Black and Decker, 2021).

Stanley Black and Decker trasladó procesos estratégicos del negocio a Colombia desde el año 2018, creando más de 200 empleos administrativos y operativos y desde el año 2019, dando servicio técnico y soporte remoto a los clientes de Estados Unidos y Canadá, lo que antes se realizaba en EE. UU. Esta organización se ha posicionado a nivel mundial como líder en ventas de herramientas y productos para el hogar, y se ha caracterizado por brindar un excelente servicio al cliente.

Este rápido crecimiento de la organización en Colombia ha impactado en los colaboradores, generando desactualización de la información básica organizacional que deben poseer los colaboradores, las novedades y cambios que se están realizando por el crecimiento de la entidad. Esto ha impactado también en el proceso de inducción, pues no se ha actualizado ni adaptado a los constantes requerimientos, contenidos, duración y metodología que se requiere, para que logre desarrollarse de manera adecuada. Anteriormente, el proceso de inducción tomaba un mes en donde se realizaba un proceso teórico práctico, además, solía mezclar temáticas organizacionales con elementos del puesto a desarrollar. Se tenían encuentros tanto presenciales, como virtuales, que permitían el acompañamiento y seguimiento para resolver inquietudes y para realizar un proceso más ameno y efectivo al finalizar. Esta inducción, aunque, ya es más corta en su duración, no hay facilidad en la interacción con los líderes para inquietudes, el proceso, no tiene algunos de los contenidos que son básicos para el nuevo colaborador como: falta de presentación del compendio filosófico y se confunde con la inducción en el puesto de trabajo, tampoco se tiene contacto personal con los líderes de este proceso. Estas situaciones, están generando un problema para los colaboradores y a su vez para la cultura organizacional, pues las directrices, los planteamientos, los propósitos que tiene la compañía no se están transmitiendo adecuadamente a las personas y no se facilita su introyección.

En términos generales la inducción en la empresa tiene una duración de 20 días de forma virtual, en la cual priman las presentaciones de los departamentos que la componen y cuál es la función

principal de cada uno de estos. Esta inducción se realiza con un enfoque alejado de aquellos elementos que constituyen cultura tales como misión, visión, valores organizacionales, proyecciones o planes a futuro, entre otros, y es mezclado con la fase de entrenamiento. Dicho esto, el acercamiento a la misión, visión, objetivos de la empresa, panorama actual, es omitido y se enfoca en realizar un barrido rápido de los departamentos que la componen para proseguir con el entrenamiento. Por consiguiente, el espacio de la inducción organizacional que es igual para todos los cargos está siendo combinado con un enfoque netamente operativo y que tiene que ver con las funciones y pasos específicos del cargo. La logística de este agregado se da en algunos espacios, cuando dividen las personas por cargos, para tener, en pleno proceso de inducción general, el entrenamiento. De acuerdo con lo observado, la inducción se está prestando como un espacio en el cual se pretende enseñar aquellos pasos a seguir de la función en sí, y no se está tomando, suficiente tiempo para lograr la sensibilización organizacional que permita a los colaboradores comprender su misión, objetivos, valores organizacionales y sentirla como propia e ir generando pertenencia por esta.

Es importante anotar que la empresa no realiza reinducción al personal de la organización y aunque no es del alcance de este proceso, se tendrá en cuenta en las recomendaciones para crear el proceso.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Presentar un plan de mejoramiento del proceso de inducción que permita el fortalecimiento de la cultura organizacional de Stanley Black and Decker en la ciudad de Medellín a partir del año 2021-2.

3.2 Objetivos Específicos

- Exponer el proceso de inducción en Stanley Black and Decker S.A.S.

- Analizar la incidencia del proceso de inducción en la cultura organizacional de Stanley Black and Decker S.A.S.

-Estructurar una propuesta de mejoramiento del proceso de inducción para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

4 Justificación

La realización de este trabajo se justifica porque facilitando una adecuada inducción general de la compañía para sus colaboradores de la empresa Stanley Black and Decker S.A.S sede Colombia en la ciudad de Medellín, permite a estos, facilitar su alineación con los proyectos y objetivos organizacionales, y a su vez la satisfacción y motivación de los colaboradores para trabajar en la misma, pues se sienten parte de ésta, lo que redundará directamente en el clima laboral y en la satisfacción de las personas en la organización.

Esta propuesta de mejora es pertinente para Stanley Black and Decker sede Medellín, ya que, al ser una empresa que a nivel global se adhiere a un plan de mejora continua, es también pensante de sus colaboradores y debería buscar cada día, generar estrategias que proporcionen ambientes laborales estables, cálidos y con un fuerte sentido de pertenencia por la organización, siendo comprensivos de todas sus vivencias, experiencias, y cómo éstas, pueden aportar a esta misión y visión de continua evolución.

5 Marco Referencial

El presente marco referencial está dividido en dos subpartes, en primera instancia se encuentra el marco contextual donde se mencionan los principales aspectos que caracterizan a la organización, y en segunda instancia, se encuentra el marco teórico-conceptual que hace alusión a las teorías que dan soporte a esta investigación.

5.1 Marco Contextual

Stanley Black and Decker S.A.S. tiene sus oficinas y servicios administrativos en Colombia en la ciudad de Medellín, actualmente cuenta con más de 200 empleados y hace parte del centro de servicios compartidos de las Américas, en el que se manejan áreas financieras, de seguridad, administrativas y de servicio al cliente para el público de Estados Unidos y Canadá.

En 1843, Frederick Stanley abrió una pequeña tienda en Nueva Bretaña, EE. UU., para la fabricación de tornillos, bisagras y otros accesorios de hierro forjado. Gracias a su calidad superior, una innovación constante y una mejora operativa rigurosa, la empresa de Frederick Stanley, conocida entonces como "The Stanley Works", y sus productos definían la excelencia. Desde 1843, hemos establecido el estándar de la excelencia en todo lo que hacemos. Ninguna otra empresa del mundo cuenta con un historial mayor o más convincente de proporcionar herramientas de trabajo innovadoras y potentes, para ayudar a los profesionales de todo el mundo a construir, reparar y proteger las cosas más valiosas. Al igual que en 1843, nuestra pasión por la excelencia queda patente en todo el mundo a través de nuestras disciplinadas operaciones, nuestro crecimiento deliberado del negocio y la fidelidad de nuestros clientes en sus relaciones con la empresa (Stanley Black and Decker, 2021).

Stanley Black and Decker es dueña de las marcas DeWalt, Craftsman, Porter Cable, Irwin, Lenox, Bostitch, Stanley, Black and Decker, entre otras múltiples filiales y desarrollos especializados en líneas de seguridad, hogar, herramientas profesionales, de ingeniería y de salud. De acuerdo con Stanley Black and Decker (2021), "The Stanley Works" se unió a "Black & Decker" para formar "Stanley Black & Decker" y ofrecer las herramientas y soluciones dirigidas a un diverso mercado de empresas industriales, profesionales y consumidores. Stanley Black and Decker es una empresa dinámica, que ha revolucionado la industria de las herramientas, contando con un amplio historial de décadas de esfuerzo en equipo y evolución global. Stanley Black and Decker

S.A.S. se ha caracterizado por ser una organización que no solo sobresale por sus estándares de calidad en herramientas y servicio al cliente, sino también por ofrecer un ambiente laboral cálido, estable, pensante en sus colaboradores y sus necesidades.

A continuación, se presenta como parte del marco contextual, la caracterización de la organización desde los pilares de gestión humana que hacen alusión y soporte de la cultura corporativa dentro de la empresa y responden al contexto bajo el cual se pretende proponer nuevas estrategias que permitan el fortalecimiento de la inducción de la organización.

5.1.1 Caracterización de la organización

Para dar a conocer las características de la organización, comenzaremos por el compendio filosófico, así:

Misión Stanley Black and Decker:

Ayudar a las personas a lograr la excelencia, desbloqueando su potencial y ayudándoles a realizar cada trabajo mejor que el anterior. Ya sea trabajar más rápido, cortar con mayor precisión o golpear más fuerte, les ayudamos a ser los mejores, al haber creado algunas de las herramientas más útiles que se hayan fabricado jamás. STANLEY tiene una pasión por mejorar siempre, crear artículos innovadores y ayudar a las personas a lograr la excelencia; a esto se denomina rendimiento en acción, y esa es la promesa de nuestra marca. (Stanley Black and Decker, 2021).

Según el Código de Ética Empresarial, “nuestro objetivo es ser audaces y ágiles, pero reflexivos y disciplinados. Sabiendo que cada uno de nosotros influye en el éxito de nuestra empresa, aspiramos a marcar una diferencia positiva en el mundo, y nuestro Código de ética empresarial es una guía. Este Código refuerza los valores y principios de la organización, y nuestras políticas brindan una guía más específica sobre la forma adecuada de cumplir con nuestros estándares y completar muchas de nuestras tareas. Debemos conocer, comprender y seguir este Código y nuestras políticas, sin excepciones. Este Código se aplica a todos nosotros: empleados,

funcionarios, directores, contratistas, vendedores y proveedores. Nuestros gerentes y miembros de la junta reconocen anualmente su comprensión de este Código y sus principios. Nuestra reputación, cultura y valores son importantes para nuestro éxito; cualquier violación del Código, o de la ley, resultará en una acción disciplinaria, hasta e incluyendo el despido.” (Stanley Black and Decker, 2021).

En Stanley Black and Decker S.A.S, el reconocimiento por la sostenibilidad, es elemento primordial, al respecto se indica lo siguiente:

Nuestra cultura ECOSMART™ se está difundiendo mediante la gestión global de toda nuestra cadena de valores. Desde 2010, estamos incluidos en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones de América del Norte en la categoría de Maquinaria y Equipos Eléctricos (IEQ). El Índice de Sostenibilidad Dow Jones de América del Norte mide la actuación del primer 20% de empresas que se encuentran entre las 600 empresas canadienses y estadounidenses más grandes del S&P Global Broad Market Index que lideran la categoría en términos de sostenibilidad (Stanley Black and Decker, 2021).

5.2 Marco Teórico-Conceptual

El siguiente marco teórico permite enunciar los conceptos básicos que dan soporte a las mejoras que se propondrán a la organización y que se fundamentan en la inducción y cultura como fenómeno social, que contribuyen al conocimiento y seguridad de los colaboradores sobre la organización y la fidelización de estos hacia la misma.

Se realizará una aproximación a los conceptos de cultura corporativa y organizacional que soportan las medidas realizadas desde el área de gestión humana y que ayudan a la comprensión y mejora de la inducción, fortaleciéndola desde los pilares administrativos y comportamentales con el fin de ser el apoyo que brinde mayor seguridad y conocimiento en los colaboradores:

En una aproximación desde las raíces de lo que es la cultura organizacional, según Tylor (1871, como se citó en Lévi-Strauss, 1992) concibió la cultura como ... “esa totalidad que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad” (p. 368).

Esta definición nos permite comprender que el conocimiento, entre otros, facilita la inclusión del ser humano en la sociedad y sentir que pertenece a un grupo. También podemos interpretar que es a través de los hábitos, que se fortalece el que las personas se sientan parte de algo, y la comunicación debe constituirse en un hábito para la trasmisión del conocimiento. Es importante también tener claro que el ser humano en las diferentes definiciones de cultura es el protagonista central de esta y a su vez se nutre por las diferentes experiencias que vive a nivel político, familiar, social y espiritual en la sociedad y es allí donde estas vivencias las percibe de una realidad e interpreta de acuerdo con sus modelos mentales. Todo esto, son insumos que el colaborador lleva consigo a la organización.

Ahora bien, ingresando al ámbito organizacional, emerge un concepto que da cuenta de la cultura desde el punto de vista corporativo, en donde se plasman las declaraciones formales de los dueños de las organizaciones, sus representantes y directivos, es allí donde se establece todo un compendio estratégico que incluye misión, visión, valores, principios. En fin, todo un cúmulo de ideología que define el modo de pensar, sentir y actuar de los dueños de la empresa. Es así como encontramos autores como Smircich (1983), que, en su definición de Cultura Corporativa, nos orienta que es esta una variable interna y que todo lo que la organización genera desde sus valores y en el ámbito de portafolio como sus servicios, productos, se constituyen como artefactos culturales. Esto refleja lo que para sus directivos es importante y significativo. No necesariamente, estos elementos constituyen algo característico para los colaboradores, es importante, como más adelante se explica, hay una diferencia entre lo que es cultura corporativa y cultura organizacional.

Es de esta forma, como la cultura desde sus raíces, nos indica como se va construyendo poco a poco tanto la cultura corporativa como la organizacional y permite revisarla desde un punto de vista funcional y social, explicando desde las conductas, culturas, costumbres familiares, simbolismos, y todo aquello que ha tenido una importancia o un significado y que ha cautivado a cada individuo hasta llevarlo a un entorno empresarial, donde puede esto, adaptarse a la cultura de la empresa o generar choques a nivel interno dentro de la organización, además pretende una modificación de estos con el propósito de que prevalezcan aquellas alegorías empresariales con el fin de lograr objetivos y proyectos dentro de la misma.

Pasando al concepto de cultura organizacional, como elemento imprescindible para el desarrollo del plan de trabajo, me basaré en lo definido Hatch (1997, como se citó en García Álvarez, 2006), en donde, precisa la cultura como una variable interna. A través de esta metáfora se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado.

Este es un hallazgo importante que refleja que la cultura organizacional está compuesta de las experiencias y vivencias integradas en cada colaborador y como estas afectan las labores y actividades dentro de las empresas. De acuerdo con Darcey-Lymm et al.(2003, como se citó en Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009, p. 130) la cultura organizacional es un determinante del desempeño porque afecta no solo los resultados directos y el desempeño de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de las personas. Este texto refrenda lo que se quiere lograr en el trabajo, dado que, si se fortalece el conocimiento a través de un adecuado mecanismo de comunicación como es la inducción, afectará en forma positiva el compromiso de los colaboradores en las organizaciones. Así es como se permite pensar desde

la cultura corporativa y organizacional que, al dar una gestión apropiada de estas, permitirá reconocer en los colaboradores su transformación y a través del conocimiento y comunicación dado en la inducción, reinducción y grupos primarios, ellos aprovechen al máximo estos recursos para el adecuado desarrollo de las funciones organizacionales y su contribución al bienestar personal.

Es así, como la cultura organizacional se permea de todas las experiencias y vivencias de cada persona que la contiene, en donde la labor de los administradores es tomar lo óptimo de cada una de ellas y converger en una misión que permita que cada colaborador y directivo desarrollen un alto sentido de pertenencia por la empresa y estén encaminados al logro de los objetivos.

De acuerdo con Gentilin (2013), “las diferencias que existen entre las perspectivas corporativa y organizacional, tienen que ver principalmente con el enfoque, los elementos a través de los cuales se manifiesta, y la finalidad con que se aborda la organización en cada una de éstas” (p. 8) Esto además, se soporta en el concepto de que la cultura corporativa hace referencia a lo impuesto funcionalmente por los altos directivos, mientras que la cultura organizacional, es aquella que pertenece y es construida por las personas:

Figura 2

Diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional

| Cultura Corporativa | Perspectiva | Cultura Organizacional |
|---|--------------------------------|---|
| Normas, Políticas, Misión, Visión, Códigos de conducta. | Elementos | Valores, Creencias, Ideales, Costumbres, Símbolos. |
| Mayor control social y eficiencia. | Finalidad | Interpretar el comportamiento de los miembros y de la organización. |
| Formal y explícita. | Forma en que se expresa | Informal e implícita. |
| Controlable, medible y manipulable. | Desempeño | Observable, interpretable y explicable. |
| Homogénea, armónica, cohesiva. | Apariencia | Diversa, fragmentada, contradictoria, conflictiva. |
| Funcional. | Visión | Simbólica. |

Nota: Comparativo de cultura Corporativa y organizacional. *Nota:* Adaptado de *Cultura Organizacional: Un Enfoque Integral Para El análisis De Las Organizaciones Virtuales* (p. 70), por Mariano Gentilin, 2013, *Revista estudios interdisciplinarios de la organización*, Núm. 3.

los colaboradores en la empresa. También proporciona elementos para lograr en las organizaciones armonizar la cultura corporativa con la cultura organizacional, pues, aunque esto sería lo ideal, lo natural en las empresas es el conflicto que se genera entre ambas culturas. Es importante precisar que es la comunicación una variable fundamental que permite comprender, interpretar y conectar los requerimientos corporativos para el buen entendimiento de los colaboradores, acerca de las expectativas que se tienen con estos.

De acuerdo con la afirmación anterior, la comunicación organizacional una variable fundamental para optimizar los procesos y dar soporte a la cultura organizacional, el catedrático en psicología aplicada, Peiró (1990), aporta al análisis, cuando hace énfasis en que esta es un componente esencial de una organización y una condición necesaria para su existencia. La cual le permite que esta se proyecte y funcione internamente. Además, es un medio para conectar con el entorno externo, lo que permite que las organizaciones sobrevivan y se adapten a ese entorno. Del mismo modo, la comunicación es una de las grandes herramientas para generar y gestionar el cambio. A través de la comunicación se transmiten nuevas ideas y valores, se ponen en práctica significados, se gestionan símbolos asociados a cambios y se pueden encarar nuevas realidades organizativas.

Para llegar a ver la comunicación como un instrumento y componente fundamental en las organizaciones, surgen los grupos primarios, desde los cuales se llegan a acuerdos, se realizan tomas de decisiones, se determinan los canales de comunicación y jerarquías dentro de la organización, se establecen estrategias, planes, proyectos que permitan la realización y ajuste de los objetivos empresariales. Además, hace parte de esta los canales formales para aquellos colaboradores que ingresan por primera vez a la compañía. Al respecto, Cane (1997) expone que el objetivo principal de este primer proceso es el de fomentar el pensamiento positivo en los nuevos colaboradores. Este tipo de procesos son una forma de hacer que la información

esté disponible para los nuevos miembros y que se conviertan en parte de una fuerza laboral productiva. Es importante retomar a Cane en este marco teórico pues lo que se conoce, se valora y se quiere en las organizaciones y es a través de la comunicación que se logra este conocimiento de la caracterización de la organización, sus elementos y componentes. Uno de los mecanismos de trasmisión del conocimiento e ideas de la organización, que fomenta este pensamiento positivo, son los grupos primarios. Además, es desde estos grupos primarios, donde se realiza la comunicación hacia los diferentes subgrupos o departamentos de la empresa, con el fin de que todo el conglomerado organizacional se encuentre alineado e informado para enfrentar las diferentes situaciones y como resolverlas desde cada una de sus funciones designadas.

Es entonces, como desde la inducción y grupos primarios, se genera una consciencia de pertenencia y una cultura que pretende fortalecer desde la comunicación y el conocimiento de sus elementos formales e informales, que los colaboradores se identifiquen de tal forma con la organización, que la sientan propia, que se refleje esto en un ámbito profesional y personal que permita su permanencia y buen desempeño en la misma.

Dicho esto, se parte de una premisa a nivel de gestión humana, y es la siguiente: con una estrategia de inducción completa, integral y estructurada, se contribuye a facilitar a los colaboradores su adaptación a la organización y a lograr su efectiva contribución al logro de las metas organizacionales. Esta afirmación va articulada con Werther en el capítulo 8, en la cual según Sartain (2003, como se cita en Werther y Davis, año 2008), quien ha tenido amplia experiencia en recursos humanos, en donde manifiesta, que en las organizaciones debemos ocuparnos primero de trabajar la cultura de lealtad y confianza mutua y luego se puede gestionar los objetivos financieros y de mercadotecnia de la empresa. Esto nos conduce a ratificar que primero es el acompañamiento al nuevo colaborador cuando ingresa a la organización, en fortalecer su acogida a la organización, a través de la inducción general con todos sus elementos.

Continuando con Werther y Sartain (2008), se desarrolla la idea acerca de la seguridad que da al colaborador que ingresa a la organización, un buen programa de inducción, esta idea la ratifica en todo este capítulo y nos lleva a concluir que el buen recibimiento y primeras impresiones son fundamentales y marcan la diferencia incluso en el desempeño de las personas. También hace énfasis en que contribuye a que el nuevo colaborador logre tanto sus objetivos personales y su satisfacción individual, fomentando así la satisfacción colectiva. Este proceso de generación de seguridad, confianza y acompañamiento al nuevo colaborador favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal.

Como se puede observar, la inducción genera una relación con la cultura corporativa, debido a que ambas son prácticas de la organización con las cuales se pretende que los colaboradores sigan lineamientos, cierto tipo de actuar y de seguir las normas. Al respecto, Sainsaulieu (1997) plantea que es necesario examinar diversos procesos de inculcación de la cultura a raíz de la socialización de los individuos. Entre estos procesos, menciona el de transmisión, el cual sería la inducción, que no solo contiene todos aquellos elementos constitutivos de cultura corporativa como son la misión, visión, valores, entre otros, sino que también pretende un tipo de apreciación e influencia en la conciencia de los colaboradores y su actuar dentro de la empresa.

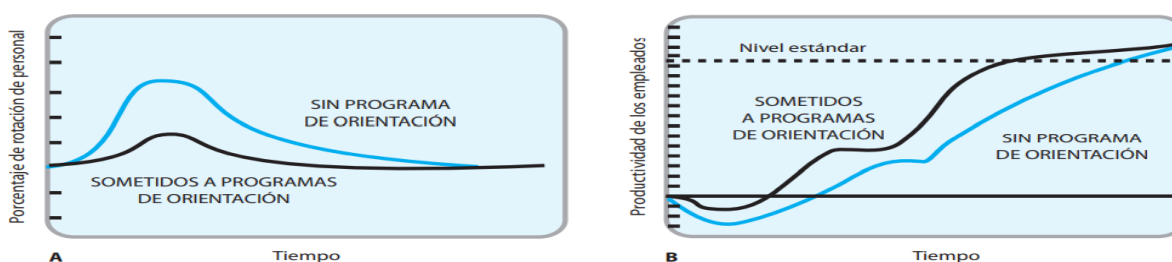
Es así también, como Durkheim (como se cita en Timasheff, 1974), plantea que este tipo de conciencia se encuentra influenciado por los líderes o dueños quienes son los que imparten cierto tipo de lineamiento y actuar, sus ideologías y lo que se encuentra como apropiado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto se transmite a través de la inducción y desde las estrategias usadas para comunicar lo anterior.

Entre los efectos de la inducción en la cultura organizacional, podemos ver que los colaboradores se adaptan más fácilmente al ambiente de trabajo, al trabajo en equipo en las empresas, asimilan mejor las normas y políticas organizacionales, como también, le proporciona seguridad para saber su interacción en la organización a través de los diferentes procesos. Encontramos dentro

del material revisado, las siguientes gráficas que ayudan a ilustrar el tiempo en que las personas al someterse a un programa de orientación como logra el nivel estándar en las organizaciones, a diferencia de las personas que no tienen inducción.

Figura 1.

Efectos de un programa de inducción en la tasa de rotación y en los niveles de aprendizaje de nuevos empleados.



Nota. Se puede evidenciar en la anterior figura que las personas que reciben inducción logran en el tiempo, más rápido el nivel esperado de aprendizaje y disminuye la rotación. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas.* (p. 229), por W. Werther y K. Davis, 2008, McGraw Hill.

El autor indica que, al tener un programa de inducción desarrollado, sus efectos permiten comprender y ayudar al ajuste de la persona a la organización, como también facilita el aprendizaje y comprensión de los diferentes procesos organizacionales.

6 Diseño Metodológico

6.1 Enfoque

La presente propuesta de mejora empresarial tiene un enfoque cualitativo, ya que, dadas las características del objeto de estudio, que es el fortalecimiento de la inducción, lo que se pretende es mejorar este proceso, basándonos desde la comprensión y el análisis de esta, respecto a las dinámicas particulares que se desarrolla desde el área de gestión humana en Stanley Black and

Decker. Este tipo de investigación cualitativa se genera desde la revisión documental y la observación participativa de las acciones del ser humano dentro de la organización.

Al respecto, Hernández (2014) indica que un enfoque cualitativo comprende un tema significativo de investigación a través de la recolección y análisis de datos, sin embargo, puede generar hipótesis antes, durante o después de esta. Esto, además, sirve para encontrar las preguntas de investigación y después perfeccionarlas y responder a estas (p. 7).

6.2 Modalidad

La estrategia es mediante el mejoramiento empresarial, que, según los lineamientos de la Universidad Autónoma Latinoamericana en la Facultad de Administración de Empresas, busca reconocer una situación dentro de una organización y a partir de esto generar acciones que permitan realizar una mejora de procesos dentro de dicha organización.

6.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de información

A continuación, se presentan las técnicas que se usan para la recolección de información pertinente en torno a los objetivos planteados.

Revisión documental

En esta primera instancia se hizo revisión documental del sitio web oficial de Stanley Black and Decker – www.stanleyblackanddecker.com, también como de los sitios designados para Latinoamérica. Se evidencia en esta gran parte de la historia de la organización, así mismo como su misión, y visión, donde se demuestra un claro enfoque en los productos, su evolución y como ha favorecido el mercado. También se encuentra un espacio definido para aquel público interesado en pertenecer a la organización y cómo puede aplicar a los diferentes puestos.

De la revisión documental se puede afirmar lo siguiente:

Pueden ayudarnos a comprender el fenómeno central del estudio. La mayoría de las personas, grupos, organizaciones, producen sus historias. Entre estas categorías podemos

citar cartas, notas, fotografías, grabaciones de audio y video por cualquier medio, cualquier tipo de datos de archivo documental, huellas....., etc. (Hernández et al., 2014, p. 415)

Dicho esto, se procede a realizar una segunda instancia con el fin de realizar una revisión detallada de la fase de inducción brindada por el área de recursos humanos, esto para poder comprender y analizar la mejora necesaria para fortalecer este proceso. En esta instancia se procede a realizar revisión de la papelería y correos electrónicos otorgados en las primeras semanas de inducción; dicha información es brindada directamente desde el área de recursos humanos. Se encuentra entonces que, tanto este proceso inductivo como el entrenamiento, se encuentran mezclados y además, solo se hace un barrido superficial de la función principal de la organización y de los principales departamentos de esta.

De esta fase se procede, por tanto, a realizar una observación participante que permita comprender, cómo es visto el proceso de inducción desde los colaboradores.

Observación participante

La observación de acuerdo con Hernández (2014), no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (p. 399).

En la observación participante, se realizaron recogidas de datos en forma de encuesta a través de formato creado por la herramienta Google Forms y se identificaron 7 colaboradores del área de servicio al cliente como personajes clave dentro de la organización a los cuales se les realizó dicha entrevista semiestructurada. Esto se realizó con el fin de identificar a grandes rasgos la situación actual frente a la inducción y proponer un fortalecimiento en las variables de conocimiento y comunicación organizacional para los colaboradores de Stanley Black and Decker.

Plan de Observación

El siguiente plan de observación pretende demostrar a través de una matriz simple, cómo se realizó la observación participativa de la inducción general en la organización y, conllevó, además, a generar las preguntas expuestas en la entrevista semiestructurada.

Tabla 1

Plan de observación participativa en la Inducción general en Stanley Black and Decker sede Medellín

| | Espacio | Acción | Tiempo | Actores | Objetivo |
|----------------|--|--|---------------|--|---|
| Etapa 1 | Auditorio de eventos piso principal Stanley Black and Decker sede Medellín. | Ingresar a inducción en progreso de grupo nuevo de colaboradores. | 1 hora. | Agentes de servicio al cliente, representantes del área de gestión humana, supervisor encargado. | Analizar las variables expuestas en el proceso de inducción. |
| Etapa 2 | Zona de esparcimiento de colaboradores en Stanley Black and Decker sede Medellín. | Escucha activa y observación del comportamiento en este espacio durante el proceso de inducción. | 20min. | Agentes de servicio al cliente, colaboradores de otras áreas. | Comprender el comportamiento del personal durante el proceso de inducción en espacios de esparcimiento de la organización. |
| Etapa 3 | Área operativa donde se desarrollarán sus funciones en Stanley Black and Decker sede Medellín. | Anticipar los movimientos y actúales de los nuevos colaboradores una vez salen del proceso de inducción. | 1 hora. | Agentes de servicio al cliente, supervisores, representante de gestión humana, agentes de entrenamiento. | Contemplar cómo es la forma de actuar y responder ante situaciones inmediatas una vez los agentes salen del proceso de inducción hacia sus respectivos puestos. |
| Etapa 4 | Área operativa donde desarrollo | Realizar revisión documental y | 5 horas. | Agente de servicio al cliente. | Revisión de correos electrónicos y |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | funciones en Stanley Black and Decker sede Medellín. | analítica referente al proceso de inducción. | | | plataformas organizacionales con el fin de obtener información acerca del proceso de inducción en la organización. |
|--|--|--|--|--|--|

Entrevista semiestructurada

Según Janesick (1998, como se cita en Hernández, 2014) la entrevista semiestructurada se puede comprender como una reunión donde se intercambia información entre dos o más personas, a través de preguntas y respuestas, logrando la construcción grupal de un significado respecto a un tema en particular. Es abierta y dirigida para obtener un tipo de información específico. (p. 403)

En esta sección, se presentarán el tipo de entrevista semiestructurada que se realizó a 7 personajes clave de la organización del área de servicio al cliente, quienes fueron elegidos por ser nuevos en la organización y quienes recién finalizaron el proceso de inducción en la organización.

Figura 4

Entrevista abierta con propósitos educacionales para tesis de grado de Maria Paz Estrada Posada, agente de servicio al cliente en Stanley Black and Decker sede Medellín

| Nombre y Cargo del Entrevistado: | Fecha: |
|---|---------------|
| <i>Entrevista abierta con propósitos educacionales para tesis de grado de Maria Paz Estrada Posada, agente de servicio al cliente en Stanley Black and Decker sede Medellín</i> | |
| 1. ¿Cuánto tiempo invirtió en horas en la inducción general? | |
| 2. ¿Qué otros temas le hubiesen gustado que también se incluyeran en la inducción general? | |
| 3. ¿Qué recomendaciones le puede dar a la empresa sobre la inducción general referente a temas, metodología, duración, entre otros? | |
| 4. ¿Cómo le gustaría que fuera la inducción general? | |

| |
|--|
| 5. ¿La inducción general fue útil para usted? Sí_ No_ |
| 6. ¿Por qué fue útil (o no) la inducción general para usted? |

Una vez realizadas estas entrevistas, se tuvo en el área de Recursos Humanos, un espacio con Santiago Acevedo Álvarez, Business Partner Recursos Humanos, con el cual se intercambió información acerca del proceso de inducción. En este encuentro virtual, se pudo ratificar lo evidenciado en las entrevistas y observar que esta mezcla de información en la inducción general, del compendio estratégico de la organización, la presentación de departamentos, con los procesos operativos del cargo a desarrollar, sin tener una clara separación de estas actividades, con las propias del cargo, era la mejora que este trabajo de grado debía desarrollar. Además, Santiago informó que realizaban unas encuestas de satisfacción en la inducción, donde evaluaban por parte de los nuevos colaboradores temas de liderazgo, mejora de ambiente laboral y entrenamientos, y no preguntaban en el aspecto principal que es la inducción y cómo mejorarla, incluyendo las diferentes variables que la debían componer y que no se encontraban en estas actividades.

7 Hallazgos Y Propuestas

En esta sección, se pretende dar evidencia de la información recopilada, basada en la entrevista semiestructurada, observación de campo, y documentos revisados, soportando así, propuestas que puedan dar de una forma eficaz y verídica, solución a los objetivos planteados al inicio de esta investigación.

Momento 1 Analizar el proceso de inducción en Stanley Black and Decker S.A.S.

En esta instancia, se pretende evidenciar que la información obtenida referente al proceso de inducción en Stanley Black and Decker y se dará a conocer algunos apartes de las respuestas que dieron los participantes y se enunciarán así: la P, corresponde a participante y el # corresponde a la persona que respondió dicho comentario. Al respecto se encontró que la

inducción general, no es lo suficientemente clara, concisa y no se tiene registro de los pilares administrativos fundamentales para este proceso, como indica P1: *“Es confuso el proceso de inducción puesto que sólo conocemos una pequeña parte de lo que es la empresa y de inmediato saltamos a las temáticas del puesto en sí.”* Los agentes de servicio al cliente entrevistados piensan que el proceso de inducción se encuentra mezclado con el de entrenamiento propio del área, y se hace gran énfasis en la presentación de los otros departamentos, dejando vacíos frente a temas como la visión de la empresa, su actual desempeño, teniendo mayores expectativas frente a este proceso inicial, como indica P2: *“Hubiese sido importante conocer las expectativas de la empresa frente al futuro y tanta incertidumbre que hay, conocer sus proyectos o al menos tener una idea de la visión de ella”* y les parece que el tiempo invertido se hace extenso y genera espacios para sentirse dispersos en una organización tan grande. Encuentran además que las temáticas podrían ser mas específicas referente a pilares importantes como la misión, los valores, las personas encargadas dentro de su área como los jefes directos y el proceso comunicativo dentro de esta.

Momento 2 Analizar la incidencia del proceso de inducción en la cultura organizacional de Stanley Black and Decker S.A.S.

En esta fase, una vez fue analizada la información obtenida a través de la entrevista semiestructurada, podemos notar que si el proceso de inducción no es claro, y los pilares administrativos y corporativos no son informados de manera clara, concisa y adecuada, la cultura organizacional se puede ver fragmentada al momento de realizar comunicaciones, al realizar un desempeño de funciones de forma segura y al querer expresarse y desarrollarse de forma personal y profesional dentro de la organización. Además, puede incidir en dificultar el proceso comunicativo y el logro conjunto de los objetivos organizacionales.

Momento 3 Estructurar una propuesta de mejoramiento del proceso de inducción para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

En esta instancia, se presentará la propuesta de mejora y fortalecimiento de la inducción, en la cual se sugiere dar información concisa acerca de los pilares fundamentales corporativos, además de la presentación de otras áreas, pasando por los objetivos y una representación audiovisual de la forma de trabajo en equipo y hacia donde se dirige la empresa en cuanto a proyectos futuros, mecanismos de escucha disponibles, canales y jerarquías de comunicación. Si bien, no hay una estructura específica que defina cómo se debe dar una óptima inducción, se invita a la organización a revisar los siguientes puntos, con el fin de incluirlos en futuras inducciones y que se presenten de forma integral ante los colaboradores:

Figura 5

Presentación tipo inducción por días en Stanley Black and Decker

| | | |
|--|---|---|
| DÍA 1 Historia de la empresa Misión, visión, valores organizacionales Filosofía y Marca Nuestros mercados | DÍA 2 Plan estratégico Estructura organizacional Objetivos corporativos Políticas generales | DÍA 3 Descripción de instalaciones Distribución de plantas |
| DÍA 4 Gestión ambiental Relaciones con el empleado: Comité de convivencia laboral Reglamento interno de trabajo | DÍA 5 Revisión de políticas de seguridad y salud en el trabajo Acompañamiento presencial al área de trabajo | DÍA 6 Orientación del cargo Fecha de presentación al puesto Períodos de prueba y tipos de contrataciones Sistema de seguridad de la información |
| DÍA 7 Reconocimiento de rangos jerárquicos | DÍA 8 Conductos regulares Mecanismos de escucha Dirección de RR.HH | DÍA 9 Dinámicas grupales y de integración con el equipo de trabajo |



| | |
|--------------------------|--|
| Duración de la propuesta | 5 horas diarias durante 9 días |
| Dirigido a | Propuesta transversal para todos los cargos de la organización |
| Responsable | Área de Recursos Humanos de Stanley Black and Decker |

| | |
|-----------------------|--|
| Objetivo de inducción | Brindar a los nuevos colaboradores de la organización, un conocimiento general de los pilares organizacionales, compendio estratégico, como también los beneficios y demás información laboral, básica para así contribuir a la socialización de estos, a la organización. |
| Tipo de Evaluación | Se realizará en tres frentes: una encuesta de satisfacción a través de Google Forms, en donde se preguntará por variables como: utilidad de la información suministrada, metodología utilizada, intensidad de las jornadas, calidad del refrigerio, entre otras. Segundo, se realizarán unas pruebas de conocimiento para conocer si captaron los principales mensajes sobre los asuntos básicos de la inducción. Y por último, se tendrán espacios de integración, conversación, para facilitar el conocimiento entre los nuevos colaboradores y escucha activa frente a su percepción inicial sobre la organización. |

8 Recomendaciones

Se sugiere a la organización Stanley Black and Decker, incluir en las inducciones los pilares corporativos fundamentales como misión, visión, valores organizacionales, proyectos futuros, canales de comunicación y jerarquías, ya que estos ayudan a que los colaboradores se identifiquen aún más con la organización y

Realizar la inducción en el cargo en forma estructurada, organizada y con una planeación que permita a los colaboradores lograr las competencias que se requieren para el manejo de los procesos propios de la organización.

Dado que la empresa tiene un desarrollado sistema de comunicación, un gran departamento de Recursos Humanos, y ha propuesto múltiples actividades para todas sus áreas, se sugiere implementar cada año un proceso de reinducción para aquellos colaboradores que lleven al menos dos años cumplidos en la organización donde se comparta información actualizada de la misión, visión, valores, pilares estratégicos, posibles movimientos en tanto a mercados futuros.

También se sugiere realizar comités primarios directos con los colaboradores del área operativa

al menos una vez al mes, donde se promuevan espacios de escucha y donde se comparta información acerca de los movimientos estratégicos de la compañía y cuales acciones futuras se requerirán del área para lograrlos.

9 Conclusiones

-Trazar planes y actividades que fortalezcan la inducción y la cultura corporativa se traducirá en un mejor ambiente laboral, mejores reacciones ante escenarios que requieren mayor tolerancia ante la toma de decisiones. Un apropiado manejo de los recursos permite que organizaciones que se encuentran fortalecidas, generen cambios socioeconómicos, pero también que se conviertan en un activo a demostrar de ambientes laborales que se preocupan por el ser tanto como por el desarrollo profesional.

-La cultura organizacional siempre va a ser permeada por aquellas experiencias vivenciadas, y es allí, donde se puede permitir cambiar un pensamiento en los colaboradores que se encamine hacia una actitud positiva en donde se pueda desarrollar el ser personal y el ser profesional. Las organizaciones hoy en día se han visto golpeadas fuertemente por los factores externos, y es entonces, donde una mejor cultura, permite a las empresas subsistir ante estas situaciones adversas, aparte de otros elementos estratégicos.

-Un óptimo proceso de inducción facilita la orientación y ubicar en la organización de los nuevos colaboradores y contribuye a la socialización y enganche de estos.

-La inducción es un gran insumo para que el nuevo colaborador comience a desarrollar un sentido de pertenencia con la organización y es uno de los soportes que luego facilitarán tener un entrenamiento efectivo y así enfocarse a lograr un buen desempeño profesional.

- Lograr en la organización Stanley Black and Decker mejorar la inducción, va a permitir a los colaboradores, identificar la cultura corporativa en la cual ya comenzó a trabajar y las oportunidades de mejora en el ser y renuncias que debe hacer, para lograr armonizar su ser con

el ser de la organización y esto le generará y contribuirá a lograr seguridad y confianza para estar en el ambiente laboral, al momento de desarrollar sus funciones.

-La aplicación de este trabajo de grado, se traduce en tener colaboradores en la organización, enfocados al logro de objetivos empresariales, como también que perciban a la empresa, como un adalid de ellos, es decir al cuidado de su bienestar y seguridad.

-Para finalizar, una buena inducción general permite amenizar los procesos comunicativos organizacionales y afecta positivamente el correcto flujo de los canales de comunicación internos, fortaleciendo así, el trabajo en equipo, como elemento fundamental de un buen ambiente laboral.

10 Bibliografía

Cane, S. (1997), *Cómo triunfar a través de las personas*, Bogotá: McGraw-Hill.

García Álvarez, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.

Gentilin, M. (2013). Cultura organizacional: Un enfoque integral para el análisis de las organizaciones virtuales. *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, (3), 63-80.

https://www.academia.edu/32281252/cultura_organizacional_un_enfoque_integral_para_el_analisis_de_las_organizaciones_virtuales

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Lévi-Strauss, C. 1991. *Estructuras elementales de parentesco*. Barcelona. Paidós.

Peiró, J.M. (1990): *Organizaciones. Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU.

Sainsaulieu, R. 1997. *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*. Presses de Sciences Politiques et Dalloz, Mayenne (1997)

Santana, L. (2010). *Investigación Cualitativa. La vía más idónea para interpretar y comprender la dinámica social*. Venezuela. Valencia. Estado Carabobo.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3). 339-358.

Stanley Black and Decker (septiembre de 2021). *Our Company*.
<https://www.stanleyworks.es/our-company>

Timasheff, N. (1974). *La teoría sociológica*. México: Fondo de Cultura Económica.

Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Universidad Sergio Arboleda, 120.

Werther, W & Davis, K.(2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. McGraw Hill.