

Trabajo Final de Graduación



“Gestión de la inducción, mentoría y capacitación en la
Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros
Tecnológicos (AVEIT) de la ciudad de Córdoba Argentina”

Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos

María Belén Battaglia

Legajo: RHU01688

-2019-

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis papás Sergio Battaglia y Elizabeth Miles por ser quienes me empujaron a seguir mis sueños. Siempre me apoyaron y contuvieron, desde lo económico como en lo emocional, a lo largo de toda mi carrera universitaria. Gracias a ellos estoy hoy escribiendo estas líneas.

Quiero agradecer a mis hermanos Micaela y Martín Battaglia, que a pesar de la distancia están de manera incondicional conmigo.

Por ultimo quiero agradecer a mi novio Lautaro Di Blasi, que fue quien me acompañó día a día en toda mi experiencia universitaria y nadie mejor que él sabe lo que este logro significa para mí.

A todos ellos, les voy a estar eternamente agradecida, no lo habría logrado sola.

Resumen

El presente trabajo final de grado consistió en el diseño y adaptación de un sistema de capacitación y acompañamiento de colaboradores para la asociación AVEIT en pos de lograr una eficiente inducción. La misma, es una organización sin fines de lucro que se desarrolla con el propósito de nuclear a los estudiantes y profesionales de la ingeniería en tecnología de la ciudad de Córdoba.

Puntalmente la asociación persigue el propósito de ampliar los horizontes de interacción profesional de sus miembros, pero no posee una gestión profesionalizada y formalizada para articular concretamente el desarrollo de su estructura institucional interna.

Por esta razón, se consideró pertinente la intervención desde la disciplina de Gestión de los Recursos Humanos para crear un sistema basado en la idea de estimular el correcto desarrollo y formación de personal en su seno interno en el marco de su incorporación e integración a la organización como nuevos socios. En este sentido, el plan propuesto refirió a una programación estratégica sobre la inducción, mentoría y capacitación a partir del cual los socios activos faciliten a los socios pasivos su integración e interiorización con AVEIT.

Palabras Clave

Gestión de Recursos Humanos. Proceso de Inducción, Mentoría y Capacitación. Sentido de Pertenencia. Integración. Asociación. Miembros/Socios.

Abstract

The present final project of degree consisted in the design and adaptation of a system of induction of collaborators for the association AVEIT. It is a non-profit organization that is developed with the purpose of nurturing the students and professionals of technology engineering in the city of Córdoba.

Strictly speaking, the association pursues the purpose of broadening the horizons of professional interaction of its members, but does not have a professionalized and formalized management to concretely articulate the development of its internal institutional structure.

For this reason, the intervention was considered pertinent from the Human Resources Management discipline to create a system based on the idea of stimulating the correct incorporation and training of internal staff. In this sense, the proposed plan referred to a strategic programming on the induction that is made to the students who intend to be part and become active members of the association.

Keywords

Human resources management. Induction process. Sense of belonging. Integration. Association. Members.

Índice

| | |
|---|----|
| Capítulo 1:..... | 8 |
| Introducción | 8 |
| 1.1 Introducción | 9 |
| 1.2. Reseña organizacional..... | 12 |
| Historia de AVEIT | 15 |
| 1.3. Justificación:..... | 18 |
| 1.4 Antecedentes de la temática | 21 |
| 1.5 Objetivos | 25 |
| Objetivos generales y específicos de investigación | 26 |
| Objetivos generales y específicos de aplicación | 26 |
| Capítulo 2:..... | 28 |
| Marco Teórico..... | 28 |
| 2.1 Gestión de inducción en las organizaciones..... | 29 |
| 2.2 Prácticas de Inducción..... | 32 |
| 2.2.1 Programa de inducción | 33 |
| 2.2.2 La inducción como medio de socialización..... | 33 |
| 2.2.3 El instrumento para la gestión de la inducción: Manual de inducción | 34 |
| 2.3 Sentimiento de pertenencia | 37 |
| 2.4 Integración social | 39 |
| 2.5 Rotación de personal | 41 |

| | |
|--|----|
| 2.6 Formación y Capacitación – Mentoring..... | 43 |
| Capítulo: 3:..... | 46 |
| Metodología de Investigación..... | 46 |
| 3.1 Fundamentación del diseño metodológico empleado | 47 |
| 3.2 Fichas técnicas..... | 49 |
| Capítulo 4:..... | 51 |
| Análisis de datos | 51 |
| 4.1. Dimensión de análisis N° 1: Gestión de la inducción | 52 |
| 4.2 Dimensión de análisis N° 2: Sentido de pertenencia..... | 59 |
| 4.3 Dimensión de análisis N°3: Integración..... | 64 |
| 4.4 Dimensión de análisis N°4: Rotación..... | 69 |
| 4.5 Conclusiones diagnósticas..... | 71 |
| Capítulo 5:..... | 76 |
| Propuesta profesional..... | 76 |
| 5.1 Introducción y fundamentación a la Propuesta | 77 |
| 5.2 Objetivos de la propuesta | 79 |
| 5.2.1 Objetivo general..... | 80 |
| 5.2.2 Objetivos específicos | 80 |
| 5.2.3 Fundamentación de los objetivos de la propuesta | 80 |
| 5.3 Etapa Estratégica | 83 |
| 5.4 Etapa Táctica | 86 |

| | |
|--|-----|
| 5.4.1 Responsabilidades del programa | 87 |
| 5.4.2 Población a la que va dirigida el programa de mentoría | 87 |
| 5.4.3 Tipo de mentoría que se utilizará..... | 87 |
| 5.4.4 Roles | 87 |
| 5.4.5 Modalidad del programa de mentoría..... | 88 |
| 5.4.6 Estructura del programa de capacitación | 89 |
| 5.4.7 Estructura del programa de mentoría..... | 90 |
| 5.5 Desarrollo de la propuesta..... | 95 |
| 5.5.1 Capacitación para el desarrollo del programa de mentoría | 96 |
| 5.5.2 Manual de procedimientos para el programa de mentoría..... | 98 |
| 5.6 Cronograma del plan | 126 |
| 5.7 Presupuesto..... | 128 |
| ROI del plan | 129 |
| Conclusiones | 131 |
| Bibliografía | 134 |
| Anexos | 138 |
| Anexo 1: Modelo de entrevista | 139 |
| Anexo 2: Modelo de encuesta | 141 |
| Anexo 3: Desgravación de las entrevistas a los socios activos | 142 |
| Entrevista número 1: Comisión de Cómputos | 142 |
| Entrevista número 2: Comisión de Eventos..... | 146 |

| | |
|---|-----|
| Entrevista número 3: Comisión de Gestión Social y Ambiental | 150 |
| Entrevista número 4: Comisión de Prensa y Difusión..... | 154 |
| Entrevista número 5: Comisión de Recursos Humanos | 158 |
| Entrevista número 6: Comisión de Relaciones Institucionales..... | 163 |
| Entrevista número 7: Comisión de Mantenimiento | 167 |
| Entrevista número 8: Comisión de Rifas | 171 |
| Anexo 4: Resultados de las encuestas de los socios pasivos..... | 176 |
| Insumos para los indicadores de asistencia de socios activos | 177 |
| Insumos para los indicadores de la rotación de socios pasivos | 178 |

Capítulo 1:

Introducción

1.1 Introducción

El presente trabajo final de grado, desarrollado desde la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Siglo 21, tiene como propósito principal articular los conocimientos teóricos y prácticos aprendidos durante la carrera. En esta oportunidad, se propone reflexionar acerca de una de las temáticas fundamentales en la disciplina: el desarrollo de personal en las organizaciones.

El caso puntual de abordaje es el de la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos (AVEIT) de la Universidad Tecnológica Nacional de Córdoba. Esta organización tiene más de 50 años de trayectoria y cuenta con alrededor de 500 socios. Su propósito es la realización de un viaje técnico cultural que llevan a cabo sus miembros una vez que finalizan su paso por AVEIT.

Para lograr la intervención se lleva adelante un desarrollo esquematizado en cuatro etapas generales: La primera, concerniente al planteamiento de los objetivos del trabajo, referidos al diseño de un programa de inducción complementado a lineamientos de mentoría y capacitación de los socios, considerando las características, necesidades y rasgos de la organización.

En la segunda fase se lleva a cabo un planteamiento temático, analizando las principales conceptualizaciones teóricas que dan sustento al trabajo de grado; principalmente siguiendo la perspectiva de Maurer (2015), quien sostiene la aplicación del Kaizen como un cúmulo de estrategias enfocadas en darle seguridad y confianza a los individuos que se enfrentan a cambios y nuevos desafíos en distintas aristas de su vida, ya sea en instancias personales o profesionales.

La tercera etapa del trabajo confiere al relevamiento y acercamiento a la organización donde se describe la problemática basada en un índice de rotación de los

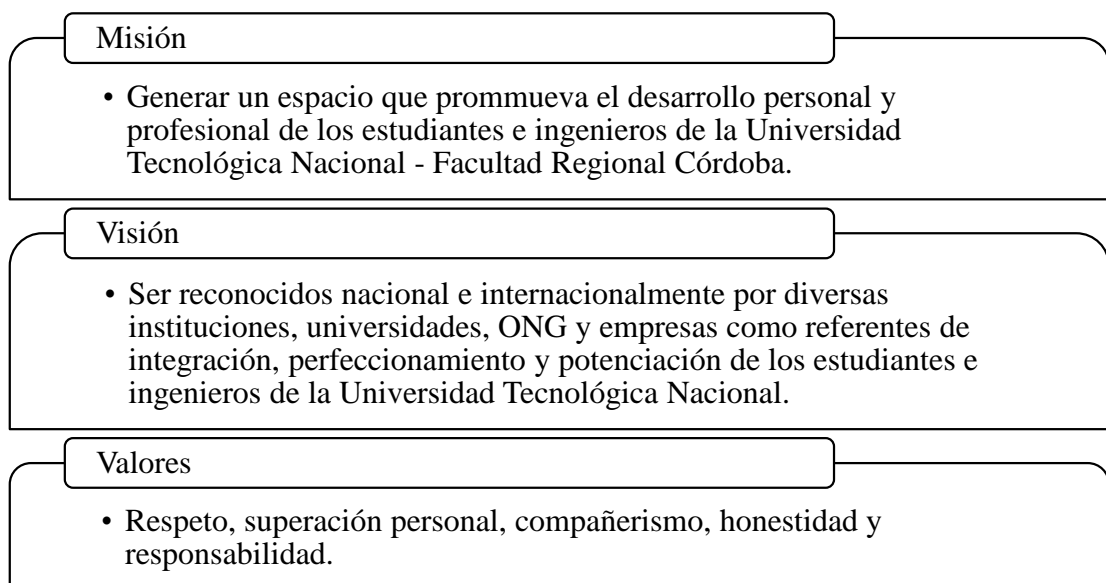
miembros de AVEIT que no le permite a la organización mantener un desarrollo estable y regular.

Finalmente, en la última fase de la intervención, se trabaja sobre la propuesta profesional más idónea para abordar lo detectado, diseñando un plan estratégico que tiene como herramienta principal la gestión de la inducción, mentoría y capacitación.

1.2. Reseña organizacional

AVEIT es una Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos de la Universidad Tecnológica Nacional de Córdoba. Es una asociación que tiene el espíritu, la esencia y los mismos valores que todos sus miembros le impartieron al pasar por ella. Es una asociación de gran trayectoria que está llena de conmociones, de esfuerzo, de juventud y alegrías (Grupo de Trabajo AVEIT, 2015).

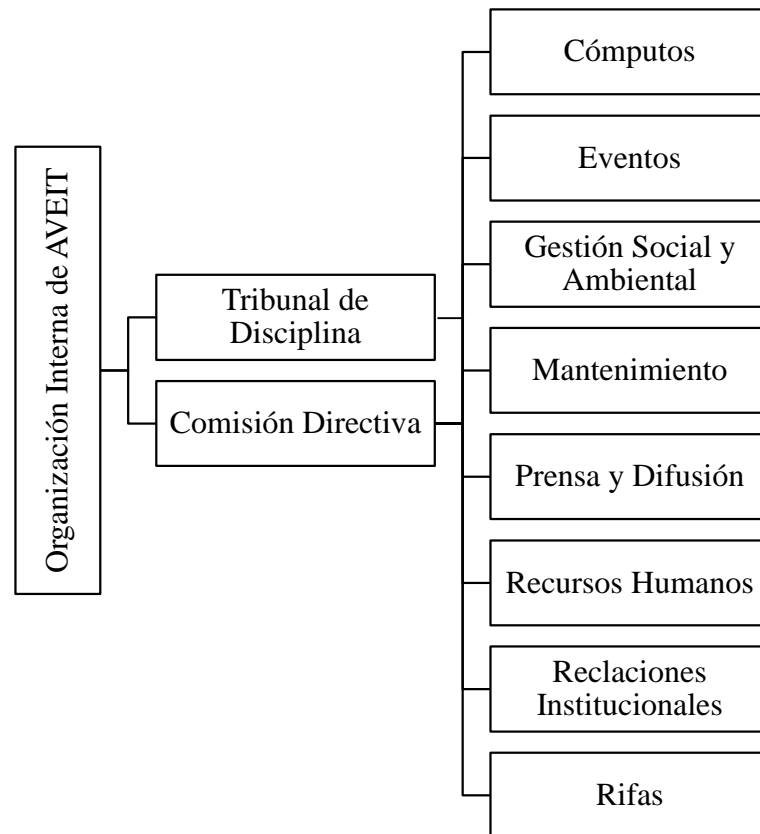
El propósito de la asociación es la realización de un viaje técnico cultural que llevan a cabo sus miembros al culminar sus pasos por AVEIT y sus carreras de ingeniería. La principal motivación de los socios para participar de este proyecto es un mayor desarrollo y formación de sus perfiles profesionales, que se ven consolidados en la creación de contenido, la práctica de tareas organizativas, las relaciones que se entrelazan dentro de ella, sobre todo, el viaje en sí.



Fuente: Elaboración propia.

Para una comprensión más íntegra de la asociación, es necesario mencionar que AVEIT consta de dos etapas. Los primeros tres años abarcan la primera etapa como socios pasivos y los últimos tres años de la asociación comprenden la etapa como socios activos.

Los socios pasivos tienen la obligación de vender una cantidad de 20 rifas por año a un valor de \$1000 y de cumplir con algunos requisitos académicos para poder pasar a ser socios activos. Luego, al pasar a ser socios activos, además de la venta de las rifas, deben escoger una de las distintas comisiones de la asociación para trabajar en ella por los últimos tres años.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluidas ambas instancias, los socios que se encontraban a la cabecera de la asociación, se desvinculan de ella para realizar el viaje técnico cultural por Europa con el dinero recaudada gracias a las rifas. De esta manera, todos los años la asociación se va nutriendo de cada socio que participa de AVEIT y posibilita que ellos cumplan sus sueños al aprender de otras realidades en el transcurso de sus viajes.

Historia de AVEIT

El 8 de mayo de 1965, nace en la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional, la Asociación de Viaje de Estudios para Ingenieros Tecnológicos, gracias a la iniciativa de estudiantes de tercer año de Ingeniería Mecánica, que entre charlas en los recreos se pusieron en campaña para la creación de la asociación, siendo conscientes de lo beneficioso que resultaría para sus desarrollos personales la realización de un viaje de estudio al finalizar la universidad.

Grupo de Trabajo AVEIT (2015) menciona que la captación de socios fue realizada por este grupo de estudiantes, que llevaba la nueva idea hablando en cada curso de la facultad, transmitiendo el sentido y la esencia de este proyecto. A partir de ese momento, comenzaba a construirse un sueño que, gracias al esfuerzo de sus miembros, se fue transformando en lo que hoy es AVEIT. El mismo año de su fundación, la Universidad Tecnológica Nacional reconoció oficialmente a AVEIT mediante resolución No. 142/65.

AVEIT utiliza la venta de rifas como principal método de recaudación de dinero, y con él da sustento a los viajes y a la asociación en sí. La rifa surgió el segundo año de la asociación y en sus comienzos los premios eran humildes como un grabador, una radio portátil y demás. Con el paso del tiempo, se fue afianzando el uso de la rifa como método de recaudación de dinero, lo que consecutivamente se transformó en lo que hoy se conoce como "Gran Rifa AVEIT" que ofrece premios de mayor valor como autos, viajes, dinero, entre otros.

A partir de 1972 la Asociación cuenta con Personería Jurídica otorgada por el Decreto 2891, hecho que ratificaría el nombre definitivo de la asociación: Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos.

En el año 1982, la Facultad concede una fracción de terreno para la construcción de lo que actualmente es la sede social de AVEIT, ubicada a la derecha de la entrada principal de la Universidad Tecnológica Nacional.

Para mediados del año 1986, con la intención de ampliar las instalaciones existentes, se solicitó a la facultad una mayor porción del terreno que ya les habían cedido para poder expandirse. Luego de aquello, los mismos socios llevaron adelante la edificación del proyecto.

En 1988, a fin de afianzar el vínculo entre ex viajeros y socios activos, y transmitir las experiencias vividas durante el viaje, se organizó un asado del reencuentro. Este evento tuvo un gran éxito, lo que lo llevo a convertirse en una tradición que se mantiene hasta la actualidad.

Para el 1989 la asociación ya contaba con un auditorio con capacidad para 300 personas y con un anfiteatro con capacidad para 200 personas. En estos salones se podían reunir grandes grupos para eventos comunes como seminarios, capacitaciones, charlas, dictado de cursos y demás actividades para socios y público en general.

Cumplidos los objetivos de modificaciones externas, se inició un proceso de cambio interno. Desde el año 2001 la asociación cuenta con un estatuto que determina los requisitos académicos que deben cumplir los socios para poder viajar (tener aprobado el tercer año de la carrera o regularizado el cuarto).

En 2013 se redactó en el estatuto los porcentajes exactos que el grupo viajero debe destinar como fondo de inversión y de reserva para los grupos venideros, también se incluyó una cláusula para pasar de tercer a cuarto año social y se determinó la creación de un tribunal de disciplina encargado del régimen de sanciones.

En los últimos años se organizaron varios eventos como la Cuna de Emprendedores, la Maratón Solidaria, la forestación en el Centro Clandestino de

Detención La Perla, la disertación sobre Actitud Ecológica y otras visitas técnicas.
Todas ellas se llevaron a cabo para retribuirle a la sociedad su colaboración con AVEIT
en todos sus años de trayectoria.

1.3. Justificación:

Dentro de las perspectivas de la disciplina de Recursos Humanos, una de las premisas de gestión refiere al objetivo de la integración y formación de personal en la empresa, siendo una de las funciones decisivas en cuanto al éxito o fracaso de esta, ya que los colaboradores son el activo más importante y vital para una gestión eficaz. En otras palabras, la integración es un método fundamental para iniciar un vínculo laboral efectivo.

La utilización de programas de inducción, capacitación y mentoría dentro de las organizaciones, al acompañar a los nuevos empleados en su nuevo entorno de trabajo, permite que el proceso de iniciación laboral se lleve adelante de manera armoniosa y estimulante, siendo una experiencia revitalizante para el individuo, buscando que el mismo comprenda la importancia de ser parte de la organización.

Bajo estas ideas se decidió enfocar como objeto de análisis a la asociación AVEIT, caracterizada por una función social/profesional determinante en el desarrollo de estudiantes y egresados en la UTN; la particularidad que rodea a esta organización, es que sus asociados se involucran desde un sentido voluntarioso, donde el sentimiento de pertenencia y el compromiso deben afianzarse desde aspectos intangibles; es por ello, que resulta un espacio desafiante para el trabajo y gestión de los Recursos Humanos, mediante el manejo y aplicación de metodologías de mentoría, considerando a esta herramienta como un factor clave en consonancia con el estilo organizacional y sus necesidades.

En un primer acercamiento a la asociación, pudo identificarse que no se realizan acciones, en la gestión de socios, que impulsen o estimulen su integración con la asociación. Por este motivo, es ineludible pensar que la falta de información y de acompañamiento por parte de AVEIT, lleve a que sus miembros deserten de ella.

Por consiguiente, se considera que el programa de mentoría es una herramienta clave para incorporarla y adaptarla al estilo de trabajo de AVEIT. Se entiende que, en un programa de acompañamiento enfocado en el desarrollo de los miembros, se proporciona al nuevo empleado la información preliminar de la organización que le permitirá lograr su adaptación e integración con el nuevo ambiente físico y social al que pertenezca.

A su vez, acompañar la inducción con el Método Kaizen resulta de gran utilidad ya que permite el aprovechamiento de los primeros tres años de la asociación para que los socios pasivos puedan poco a poco interiorizarse, capacitarse e integrarse al medio de trabajo, como así también de aceptar los valores, normas y convicciones compartidas por la asociación.

1.4 Antecedentes de la temática

Para dar inicio a la reflexión de los antecedentes, e involucrar este trabajo en un contexto de discusión entre distintas perspectivas, puede resolverse que un estudio como es el de Bermúdez Restrepo (2011) da el puntapié inicial para analizar y repensar el sentido de la gestión de inducción en el marco de las empresas. Esta investigación, reflexiona acerca del sentido de la inducción y genera un paralelismo entre dichos programas y conceptualización respecto al sentido de la socialización e integración, es decir que Bermúdez Restrepo profundiza la idea de inducción presentándola como un medio que debe estar articulado desde la perspectiva sociológica hacia la gestión humana. Es decir, lo que se analiza desde distintos aspectos en esta investigación es el trasfondo de la gestión de RRHH mediante el programa de inducción que no solamente es una actividad de aprovisionamiento sino en el que subyacen aspectos mucho más básicos y sustanciales como es el caso de la socialización e integración. Para esto Bermúdez Restrepo se vale de un análisis bibliográfico, teórico y empírico a cerca de diferentes experiencias sobre programas de inducción y su articulación con las perspectivas básicas y concretas de la sociología donde reflexiona en una discusión entre Durkheim y Weber, aludiendo que los supuestos esenciales de la sociología deben acompañar el sentido y propósito de la inducción.

En su conclusión Bermúdez Restrepo termina conjeturando entonces que la inducción es un medio para lograr la integración y socialización donde no se trata de adaptar el nuevo colaborador a la empresa por el adoctrinamiento, sino que es un trabajo estratégico para promover y favorecer su proyección y procurar una relación de recursividad entre él y los que ya estaban antes de que llegara a este contexto laboral. En este sentido se advierte entonces una elocución concreta hacia la perspectiva sociológica de Weber donde toma más el concepto de análisis de las actividades y la

proyección sobre las mismas que el hecho sociológico de Durkheim sobre la transmisión doctrinaria de la moral y otros aspectos sociales y culturales.

Con mayor especificidad referida a la conceptualización del programa de inducción, y luego de haber interpretado el antecedente anterior referido a la sociología y la importancia a la inducción, es posible referenciar el estudio de aplicación diseñado por Bragagnolo (2009), quien expresa la importancia de un programa de inducción para una pequeña y mediana organización. Allí destaca que estos programas son determinantes para el desarrollo de las personas que integran una organización y por ello la profesionalización de los mismos deben ser trabajados constantemente. Para esto el programa de inducción está concatenado a un trabajo de reclutamiento, selección y luego de inducción complementado a la capacitación y al acompañamiento de los colaboradores que se suman a una nueva organización o a un nuevo puesto de trabajo.

En este sentido, como puede observarse, Bragagnolo (2009), describe la importancia que tiene en este proceso en el entramado organizacional y más aún en el desarrollo de los colaboradores que deben incorporarse, no solo a las tareas y funciones de los puestos sino también al propio proyecto institucional que pregona la propia organización.

En esta misma línea este trabajo se articula en torno al Mentoring y la capacitación como herramientas que propulsan el desarrollo del personal en el marco de las organizaciones y como tal, además de los antecedentes referidos a la inducción, como primera etapa en esta aplicación profesional, se lo complementa a un estudio desarrollado por Colomo Palacios y Casado Lumbrera (2006) quienes justamente se enfocan en indagar sobre el Mentoring y la capacitación como instrumentos y medios para el desarrollo de los individuos en las organizaciones, concretamente estos autores

realizaron un análisis bibliográfico para aclarar los conceptos y logran anclarlos en el contexto de la gestión de RRHH, propiamente en el aparatado del desarrollo de las competencias.

Aquí, Colomo Palacios y Casado Lumbrera (2006), expresan y concluyen que el Mentoring se encuentra basado en la figura del mentor para que logre luego de un proceso de incorporación del individuo a la organización tener un guía con los conocimientos que les servirán de contención y desarrollo. El Mentoring entonces según estos autores es una articulación entre la socialización y la formación, ya que el mentor, es decir el personal experimentado debe cumplir una función de acompañamiento para que recién ingresado pueda socializar e integrarse de manera eficiente y armónica con sus nuevos compañeros, herramientas y sobre todo con los objetivos y exigencias que le asigna la compañía.

1.5 Objetivos

Objetivos generales y específicos de investigación

Objetivo general de investigación

- Analizar la metodología de inducción, acompañamiento e integración que emplea AVEIT con sus socios y como incide la misma en su rotación.

Objetivos específicos de investigación

- Analizar las prácticas de inducción realizadas hasta el momento por AVEIT al ingresar socios.
- Identificar el sentimiento de pertenencia que poseen los socios pasivos con respecto a la asociación.
- Averiguar el nivel de integración de los socios pasivos con los demás socios dentro de AVEIT.
- Determinar el índice de rotación de socios de AVEIT.

Objetivos generales y específicos de aplicación

Objetivo general de aplicación

- Diseñar un programa de mentoría y capacitación para optimizar la eficacia y eficiencia de los socios de AVEIT.

Objetivos específicos de aplicación

- Brindar información sobre el contexto general de la asociación: historia, misión, visión, valores, políticas, entre otras.
- Enseñar a los socios cuáles serán sus derechos y deberes dentro de AVEIT.

- Dar a conocer a los socios ingresantes los beneficios que poseen por ser miembros de la asociación.
- Fomentar la integración de los socios favoreciendo la construcción del sentido de pertenencia, impulsando el compromiso de los socios.
- Interiorizar y capacitar a los socios acerca de las funciones en las que se tendrán que desempeñar.

Capítulo 2:
Marco Teórico

2.1 Gestión de inducción en las organizaciones

Numerosas investigaciones afirman que, en general, las empresas han comenzado a darle mayor importancia al proceso de recibir a un nuevo empleado al incorporarlo a la plantilla de personal. Este proceso se lo conoce con el nombre de “inducción de personal” y tiene como principal objetivo lograr la sociabilización del nuevo ingresante con sus compañeros de trabajo, con sus jefes, con la cultura organizacional, con sus políticas, sus normas, sus funciones y responsabilidades y con todos los cambios que implica esta nueva situación.

En otras palabras, el programa de inducción proporciona al nuevo empleado la información preliminar de la organización que le permitirá lograr su adaptación e integración con el nuevo ambiente físico y social de trabajo para poder alcanzar su mayor productividad en el menor tiempo posible.

Rivera (2006) considera a la inducción como un proceso fundamental para adaptar y ajustar al nuevo trabajador en su puesto de trabajo. Expresa que este proceso contribuye a minimizar los miedos, temores y ansiedades que padecen los ingresantes por encontrarse en una situación que desconocen. Este proceso, debe ser hecho, diseñado y ejecutado a la medida de cada empresa, para que de esta manera se fomente en el ambiente laboral un sentimiento de pertenencia que se vea reflejada en la productividad de la organización.

Asimismo, numerosos libros académicos de la gestión humana hacen hincapié en lo beneficioso que puede resultar la implementación de estos programas de inducción al considerar que el periodo de llegada a un puesto es relativamente estresante y desgastador, lo que justifica que con frecuencia los que ocupen estos puestos vacantes sean proclives a cometer errores.

Es por este motivo que se busca evitar esta situación infructífera, tanto para el personal ingresante como para la empresa, por medio de un proceso de inducción que garantice a los nuevos empleados el acompañamiento en esta transición de cambio.

Se parte de la premisa de que la integración del personal a la empresa es una de las funciones decisivas en cuanto al éxito o fracaso de ella ya que los recursos humanos son el activo más importante y vital para su gestión eficaz.

Igualmente, Cane (1997) menciona que las organizaciones son conscientes de la necesidad que tienen de introducir correctamente al nuevo empleado a su puesto de trabajo debido a la importancia que tiene lograr que aquel se desempeñe de manera productiva desde el comienzo. Esta productividad se verá alcanzada al ofrecerle al ingresante una orientación integral que favorezca a la generación de un sentimiento de lealtad y compromiso hacia con la empresa.

Cane (1997) se encuentra convencida de que el primer paso para fomentar la motivación y el compromiso en los nuevos empleados es a través de un adecuado programa de inducción e insiste en que la inducción es un método fundamental para iniciar un vínculo laboral efectivo.

Se debe tener presente que, al incorporar gente, la empresa se enriquece de experiencias y perspectivas nuevas ya que el personal ingresante posee una mirada más objetiva e imparcial que quienes ya se encuentran en la plantilla de personal. Aquello, en la actualidad, resulta ser muy favorable ya que la empresa se nutre de nuevas perspectivas que le brindan herramientas actualizadas, posibilitando su competitividad en el mercado.

En cuanto al Método Kaizen, se puede decir, que parte del supuesto de que el principal obstáculo en las personas es el temor al cambio, la incertidumbre del que vendrá y a la intimidación por un nuevo reto. Este nuevo reto, aunque pueda ser

considerado como positivo, con frecuencia el sistema nervioso humano reacciona, a modo de protección, generando miedo y paralizando la situación de cambio.

Pero ¿Qué pasaría si se cambia una gran meta por varias pequeñas acciones que la lleven a cumplirla? Esto es lo que se propone con el Método Kaizen: hacer el cambio tan fácil y pequeño que pase desapercibido ante el cerebro y de a poco el propio sistema nervioso se vaya adaptando a él.

Como señala Maurer (2015), afrontar un cambio puede resultar sencillo cuando se estimula la preferencia cerebral por el mismo.

Particularmente, en su libro, cuenta la historia de una mujer que padecía problemas de salud por lo cual requería cambiar su vida sedentaria. Por este motivo, los médicos le recomendaban hacer al menos una hora de ejercicio al día. Ella, al ser una madre de familia, trabajadora y al borde de la pobreza, se le dificultaba tener tiempo para hacer ejercicio. Decía que al finalizar sus tareas diarias lo único que quería era despabilarse viendo la tele.

Maurer le aconsejó que hiciera un pequeño cambio: que solo caminara un minuto al día mientras miraba la tele. Claro está que un minuto al día no era suficiente para solucionar un problema de salud, pero un paso en la dirección correcta todos los días es mejor que ninguno.

La mujer, al tiempo de realizar esta actividad fue cambiando de actitud y se encontraba menos resistente a la hora de ejercitarse. De esta manera, gradualmente fue aumentando el tiempo que le dedicaba al ejercicio y le fue perdiendo el miedo, es más, fue modificando ciertos hábitos de la rutina que favorecían a que pudiera dedicar más tiempo al ejercicio.

Lo que se propone con el Método Kaizen es evitar los cambios drásticos que con frecuencia llevan al fracaso y en su lugar introducir pequeños cambios de manera

de ayudar a la mente humana a circunnavegar el miedo que bloquea la realización del cambio.

2.2 Prácticas de Inducción

Las organizaciones son sistemas abiertos que requieren de recursos externos para desarrollar sus operaciones y dentro de esos recursos, el más valioso es el recurso humano. Esto es así ya que las personas no solo aportan sus destrezas manuales a las organizaciones de las que forman parte, sino que también aportan sus habilidades intelectuales, talentos e ingenios (Chiavenato, 2007).

En la actualidad, es de conocimiento general que las personas al trabajar no solo se ven atraídas por recompensas económicas, sino que también buscan recompensas intrínsecas como sentirse acompañadas por sus colegas de trabajo, motivadas en sus puestos y comprometidas con sus tareas. En consecuencia, es difícil pensar que se puede lograr aquello si no se acompaña adecuadamente a un empleado al ingresar a la organización.

Para una persona que es nueva en una empresa, sus primeros días y semanas de trabajo pueden resultar claves para su correcta integración al trabajo. Debido a la enorme importancia que tiene la primera experiencia de un empleado a su nuevo ambiente laboral, es necesario que el primer contacto se realice de la manera más efectiva posible (Chiavenato, 2007).

Es por esta razón que el proceso de inducción juega un rol fundamental en la gestión de los recursos humanos, ya que este proceso procurar dar la bienvenida al nuevo empleado para que aquel se adapte y familiarice con el ambiente social y físico de la empresa en la que fue contratado.

2.2.1 Programa de inducción

Koontz y Weihrich (2003) enuncian que en un programa de inducción es preciso dotar al nuevo empleado de información preliminar sobre la organización de la que comienza a ser parte, informarle acerca de sus funciones, responsabilidades, tareas y que se le presente a sus colegas de trabajo. Por otro lado, destacan como un aspecto favorable de la inducción, que el ingresante tenga un espacio donde pueda hacer preguntas y corroborar inquietudes.

Como menciona Chiavenato (2007) el objetivo básico del proceso de inducción es que el empleado se vuelva lo más productivo que sus capacidades se lo permitan, en el menor tiempo posible. Esto se corresponde con que la falta de acompañamiento lleva a una menor productividad del empleado al tener éste que aprender por si solo al equivocarse. Esta situación concluye con trabajadores frustrados y desinteresados en el trabajo que terminan por abandonar la empresa.

Las grandes empresas son conocedoras de lo beneficioso que resultan estos procesos, por ello es habitual que cuenten con programas formales de inducción de personal en donde se les dé a conocer a los ingresantes la historia de la empresa, sus productos y servicios, sus normas, sus políticas, su organigrama, sus prestaciones y todo lo que respecta a sus puestos de trabajo (Chiavenato, 2007).

2.2.2 La inducción como medio de socialización

Asimismo, Koontz y Weihrich (2003) añaden que por medio de la inducción también se busca lograr la socialización del nuevo empleado con la organización. Esta socialización implica tres instancias: la adquisición de habilidades, destrezas y capacidades laborales, la asimilación de las conductas adecuadas y la apropiación de las políticas, normas y valores de la organización.

Es de gran importancia para el éxito de la inducción que la misma sea diseñada a la medida de la organización en la que se vaya a implementar ya que, como se dijo anteriormente, en ella se debe reflejar la auténtica cultura, normas y valores que sean compartidos en ella. De otra forma, el nuevo ingresante se estará adaptando a un ambiente laboral que no existe en la realidad y resultará en un proceso poco eficiente (Koontz y Weihrich, 2003)

Vale la pena destacar que las personas al incorporarse a una empresa ingresan con exaltación, entusiasmo, buena energía y grandes expectativas, por lo cual, en la inducción se debe procurar capitalizar esas cualidades positivas y disminuir aquellas negativas como el temor y la incertidumbre (Cadwell, 1991).

2.2.3 El instrumento para la gestión de la inducción: Manual de inducción

Atendiendo estas consideraciones, con el propósito de encausar el potencial de los nuevos ingresantes en la misma dirección que los objetivos de la empresa, se estima necesario la confección de un manual de inducción que contenga tres etapas:

1. Informar al nuevo empleado

| Información General | Información Especifica |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Historia de la empresa • Misión y visión • Estrategias organizacionales • Organigrama de la empresa • Políticas-Valores • Productos o servicios que ofrece • Ubicacion de sucursales • Cultura empresarial • Custiones de seguridad interna, etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Horarios de trabajo • Horarios de comidas • Horarios de descansos • Vacaciones anuales • Expectativas en cuanto a la conducta laboral • Reglamento interno • Obra social y riesgos del trabajo • Forma y días de pago • Beneficios sociales • Posibilidades de desarrollo |

2. Adiestrar al nuevo empleado

Se debe brindar al empleado toda la información relevante de las tareas y del puesto que irá a desarrollar dentro de la empresa. Se le debe dejar en claro que se espera que haga, como debe hacerlo y la manera en que será evaluado su desempeño.

3. Socializar al nuevo empleado

Su finalidad es integrar al empleado a su nuevo entorno de trabajo. En la práctica es muy frecuente la asignación de un tutor para que acompañe al nuevo empleado en un periodo de tiempo determinado. Esta etapa es de gran importancia ya que cubre una de las necesidades básicas de los seres humanos que es la de pertenecer, el sentirse parte importante del sistema social en el que se encuentra.

Una vez finalizadas estas tres etapas se debe procurar haber reducido al máximo la brecha existente entre el contrato formal y el contrato psicológico. El contrato psicológico hace referencia a las expectativas entre el empleado y el empleador sobre

lo que pretenden el uno del otro en la relación laboral y que no se encuentran redactadas en el contrato formal.

Es preciso mencionar que tener falsas expectativas en la relación laboral puede llevar a resultados negativos, por esta razón, se recomienda aprovechar la etapa de la inducción para esclarecer lo mejor posible los derechos y obligaciones de ambas partes y así evitar futuros malentendidos que terminen por dañar la relación.

Chiavenato (2007) determina que los beneficios que se pueden alcanzar por medio de la implementación de un plan de inducción son varios. Podemos mencionar:

- Induce a los empleados a trabajar con mayor iniciativa, ánimo y empeño
- Contribuye a la construcción del sentido de pertenencia del personal
- Genera una mejor adaptación del empleado a su ambiente de trabajo
- El personal se encuentra más comprometido con la empresa
- Mejora la comunicación interna lo cual agiliza la dinámica organizacional y favorece al clima laboral
- Disminuyen los riesgos y accidentes laborales
- Mejora la productividad de los individual
- Permite contar con documentación escrita como manual de consulta evitando errores al eliminar la improvisación en los puestos
- Orienta el comportamiento del nuevo empleado en base a los valores organizacionales
- Clarifica las funciones y responsabilidades de los nuevos miembros

2.3 Sentimiento de pertenencia

En este mundo globalizado caracterizado por la competitividad y el capitalismo, las empresas que logran generar en sus empleados un sentido de pertenencia que los motive a permanecer en ellas, marcan una gran diferencia con respecto a sus competidores. El personal que se encuentre motivado por pertenecer en una empresa invierte más esfuerzo, trabaja con mayor vigor, tiene mayor responsabilidad, dedicación y compromiso en sus funciones (De León y García, 2014).

El sentido de pertenencia se refiere a una necesidad básica humana de sentirse parte de algo más, algo que trasciende de sí mismo. Deriva de la necesidad de participar, de asociarse, de ser aceptado por las personas que lo rodean ya sea un grupo, una sociedad, una empresa u otros sistemas de los que se pueda formar parte.

De León y García (2014) mencionan que para poder construir este sentimiento de pertenencia es esencial que un individuo se sienta cómodo, valorado, aceptado y necesitado por el resto de las personas que conforman el grupo en el que se encuentra. A su vez, se requiere de la percepción por parte del involucrado de que sus rasgos son acordes e incluso que complementan y se ajustan al sistema del que participa.

Según Turner (1990) el sentido de pertenencia se genera en el momento en que una persona se considera identificada con su grupo, y cuando se apropia y siente suyos los valores compartidos por ellos y los objetivos que se proponen.

Lograr que el personal sienta que pertenece dentro de su entorno laboral genera grandes ventajas para la empresa ya que al experimentar ello se logra:

- Aumentar la autoestima
- Mayor seguridad y motivación
- Incrementar la productividad
- Mejorar la comunicación y las practicas intergrupales

- Valorar y respetar la cultura, normas y políticas del grupo como así también a sus miembros
- Mayor compromiso y participación más activa dentro del grupo
- Satisfacción personal
- Reconocimiento y lealtad con el grupo

A su vez, Brea (2014) asegura que el sentido de pertenencia es un factor movilizador de la actividad grupal, que contribuye a la unión e integración de sus miembros. De esta manera se puede ver la importancia del sentimiento de pertenencia respecto a la dinámica del grupo y del bienestar psicológico de las personas que formen parte de él. Por el contrario, el no sentirse parte conduce a una baja autoestima, desmotivación, soledad, desadaptación social, inseguridad, entre otras.

Siguiendo a Brea (2014), el sentido de pertenencia consta de tres dimensiones:

- Dimensión psicológica social: se refiere al hecho de sentirse identificado y seguro dentro de un grupo social. Esta dimensión hace hincapié en la importancia de sentirse aceptado, valorado y significativo dentro del grupo. Sentirse parte de un todo es una de las tres necesidades básicas para el desarrollo humano, como así también lo son la competencia y la autonomía. Estas últimas dos necesidades se refieren al poder hacer y al saber hacer.
- Dimensión afectiva: hace referencia a los procesos de vinculación y simpatía de la persona hacia los valores, características y particularidades del grupo del que forma parte. El sentido de pertenencia implica una responsabilidad afectiva con el grupo, donde se encuentran expectativas en cuanto al modo de comportarse y al modo de actuar de las personas que conforman el sistema.
- Dimensión física: hace alusión a la influencia del contexto físico en el que se desenvuelve el grupo con respecto a las características personales de la persona. En

este sentido, el ambiente físico puede potenciar o inhibir a la construcción del sentimiento de pertenencia al cargar de significado al entorno físico y al considerarlo un elemento representativo de la identidad individual y colectiva.

A partir de lo mencionado, se vuelve indudable que el sentido de pertenencia es una necesidad básica humana y que en consecuencia todas las personas la buscan satisfacer. Si aquella no se satisface se verá afectada la homeostasis de la persona, debiendo proceder buscando su autorregulación interna en otro lugar.

2.4 Integración social

A partir del concepto del hombre como ser social, se desprende la idea de que aquel necesita vivir en comunidad, relacionarse, sentirse valorado y de estar en continua interacción con sus semejantes. La integración del ser humano con las personas que lo rodean es esencial para el bienestar personal, el mismo eleva la autoestima, aumenta la seguridad y la autoconfianza.

Alonso y Martínez Taboada (2011) definen que el nivel de integración social de una persona mantiene una relación directa con el sentimiento de pertenencia al grupo social del cual participa. Las personas que sienten un elevado bienestar social suelen ser las personas que se consideran integradas socialmente y que fomentan un sentimiento de pertenencia hacia sus lazos sociales.

En el ámbito empresarial, Marr y García Echevarría (1997) mencionan que la falta de integración de los recursos humanos en el ámbito laboral en el que se desenvuelven tiene altas consecuencias negativas. Esto es así ya que los empleados que ingresan recientemente a un puesto que se encontraba vacante padecen de lo que se conoce como fluctuaciones tempranas. Estas fluctuaciones, vacilaciones, e

incertidumbres del personal afectan a la eficiencia general de la empresa por lo cual una correcta integración evitaría pérdidas de este tipo.

Para una correcta integración se debe brindar al empleado información general sobre la estructura de la empresa, los procesos, los productos, los servicios y sobre lo que respecta al puesto en el que se va a desempeñar. A su vez, se le debe dar a conocer al nuevo empleado las normas, políticas, valores y rituales que forman parte de la cultura organizacional para que pueda apropiarse de ellas.

Este proceso de integración no solo implica facilitar información y conocimientos organizacionales al empleado, sino que también debe ir acompañado de una cuestión actitudinal de acompañamiento y de contención por parte de todo su ambiente social.

Por esta razón, no debe entenderse a la integración social como un fenómeno automático ni mucho menos unilateral, sino que, por el contrario, debe considerarse como un proceso de gran interdependencia que debe tenerse permanentemente presente (Marr y García Echevarría, 1997).

Marr y García Echevarría (1997) agregan que el objetivo básico de cualquier proceso de integración organizacional busca instruir y adaptar al nuevo empleado en sus funciones, busca conformar y desarrollar grupos de trabajo altamente eficientes y, por último, busca lograr vínculos laborales a largo plazo.

En conclusión, alcanzar la integración social y organizacional en el personal puede ser entendida como una estrategia considerablemente redituable ya que ambas partes del vínculo laboral se verán favorecidas. Por un lado, el personal se hallará motivado y cómodo al trabajar y por el otro, la empresa alcanzará una mayor productividad y eficiencia en sus procesos.

2.5 Rotación de personal

El término rotación de recursos humanos se refiere al volumen de personas que ingresan y egresan de una organización. Es el total de empleados que se incorporan y retiran en relación con el total de empleados efectivos dentro de una empresa.

Chiavenato (2000) indica que la rotación se encuentra bajo el control de la empresa cuando ésta es la que provoca la rotación con el fin de mejorar el potencial humano existente. Ahora bien, cuando las desvinculaciones del personal son independientes de los objetivos organizacionales, por lo cual no se encuentran bajo su control, es indispensable investigar sus motivos para que la empresa pueda disminuir ese valor.

Un instrumento muy valioso en estas ocasiones es la entrevista de salida. Básicamente, la entrevista consiste en una charla entre el empleador y el empleado que ha decidido desvincularse de la empresa. Con ella se pretende diagnosticar el motivo por el cual el empleado decidió dejar la empresa, y así poder eliminar las causas que lo provocaron.

Para calcular el índice de rotación de personal se debe relacionar el porcentaje de entrada y de salidas de recursos humanos, y los empleados disponibles dentro de la organización en base a un periodo de tiempo determinado.

La fórmula para la obtención del índice de rotación de personal es:

$$\frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

A = Admisiones de personal durante un periodo de tiempo determinado.

D = Desvinculaciones de personal durante un periodo de tiempo determinado, ya sea por iniciativa del empleado o por decisión de la empresa.

PE = Promedio de empleados efectivos durante el tiempo determinado.

Sin embargo, cuando se intenta analizar cuáles son los motivos que llevan a los empleados a renunciar a la organización, en la ecuación se debe tener en cuenta únicamente los retiros por iniciativa de los empleados. En este caso la fórmula es:

$$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_o}{a}\right)}$$

D = Desvinculaciones por decisiones de los empleados.

$N_1 + N_2 + \dots + N_o$ = Sumatoria de la cantidad de empleados al comienzo de cada mes.

a = Cantidad de meses del periodo.

Según Chiavenato (2000) el índice de rotación de personal ideal debe ser aquel que permita a la organización mantener al personal que presente un desempeño adecuado, y a la vez permita reemplazar a aquellos empleados que no tengan un rendimiento favorable.

A pesar de lo mencionado, varios autores comentan que el índice normal de rotación de las empresas es alrededor de un 4%. En los casos donde este valor se encuentre altamente superado requerirá de un análisis crítico ya que refleja una importante salida del capital humano, que reincidirá en pérdidas monetarias por parte de la empresa.

Cabe mencionar que la desvinculación del personal implica la contratación de trabajadores nuevos ya que es ineludible mantener el nivel de empleados necesarios para lograr los objetivos organizacionales. Por este motivo se entiende que una alta tasa de rotación de personal implica grandes gastos económicos.

La rotación de personal puede derivar de diversos factores, algunos de ellos pueden ser:

- Por salarios injustos
- Por ausencia de incentivos y de beneficios sociales

- Por falta de motivación y de reconocimiento al personal
- Por malas condiciones físicas y de seguridad e higiene
- Por fallas en el proceso de reclutamiento y selección de personal
- Por la carencia o incorrecta implementación de un programa de inducción
- Por pocas posibilidades de progreso y de formación profesional
- Por una escasa comunicación
- Por el tipo de supervisión efectuada
- Por la cultura organizacional y sus políticas
- Por las relaciones humanas que se establezcan

2.6 Formación y Capacitación – Mentoring

La gestión de la formación y el desarrollo del personal de RRHH en el ámbito de las organizaciones conlleva un trabajo estratégico y operativo que implica la articulación del establecimiento de premisas sobre las competencias que se pretenden desarrollar en los colaboradores de la organización. Es decir que en primera instancia una gestión de la gestión debe comenzar por aclarar y determinar lo que se pretende alcanzar en materia competitiva para el manejo de ciertas herramientas a partir de ciertas habilidades y conocimientos de los individuos, en este sentido Anzorena (2008), refiere a que el desempeño del colaborador se encuentra supeditado a lo que son el conjunto de competencias con las que dispone para llevarlo adelante y allí define a las competencias como el conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que le permiten ejecutar actividades y tareas independientemente del nivel de dificultad que deba alcanzarse.

En complemento, Alles (2013) refiere a un proceso mucho más global referido a la formación del personal que no solamente implica la instancia de transmisión específica de información en búsqueda de la producción del conocimiento sino también el entrenamiento y el acompañamiento en el personal para que este objetivo pueda determinarse eficientemente. Para esto, Alles (2013) expresa que la formación conlleva todo un proceso estipulado en 3 etapas: en primera instancia la capacitación que es el momento específico de la transmisión de conocimientos técnicos y donde se aprecia el aspecto más formal de este trabajo. Luego la instancia del entrenamiento, donde ambas partes, es decir, tanto la compañía, como el colaborador, deben sumar sus injerencias para que se dé un proceso concreto y viable. En este sentido, la organización debe focalizarse en acompañar la práctica del establecimiento de aquellas destrezas transmitidas en requerimientos en el momento previo que significa la capacitación. Y por el lado del colaborador debe aprehender de forma elocuente la metodología que le permita incorporar de la forma más dinámica posible todo lo articulado en la instancia formal.

Finalmente el tercer momento mencionado por Alles (2013) es el propio desarrollo de las competencias donde ya no existen instancias de preparación sino que es la circunstancia misma de aplicación en el campo laboral, donde las actividades y tareas se efectúan contemplando aciertos, desvíos o errores y generando los ajustes necesarios para que de esta manera se implemente entonces el verdadero desarrollo introspección de las competencias, es decir de las habilidades, destrezas que articulan conocimientos en pos del manejo de herramientas para la resolución de tareas

En este contexto es que, y anclando la idea de Alles (2013) el acompañamiento para el desarrollo de las competencias puede estar instaurado de distintas formas, y en especial desde lo que alude a los programas de mentorías o Mentoring. Según Ortiz (2003), el Mentoring es un proceso de orientación, guía, ayuda que permite justamente el desarrollo del aprendizaje en el plano individual y también en el desarrollo de equipos de trabajo, donde debe participar un individuo experimentado, es decir un integrante de la organización con mayor experiencia para trabajar en pos de generar espacios ideales, o amenos en el que el nuevo integrante de una organización pueda llevar adelante sus prácticas de una forma concreta, sabiendo identificar cómo proceder en cada circunstancia. Concretamente la mentoría es el proceso mediante el cual un colaborador de mayor experiencia crea el espacio idóneo para generar el acompañamiento a partir de la enseñanza, el consejo, la orientación en pos del beneficio en la integración al puesto o a la propia organización de un nuevo colaborador.

Capítulo: 3:
Metodología de Investigación

3.1 Fundamentación del diseño metodológico empleado

La perspectiva metodológica es mixta, ya que trabaja desde lo exploratorio y descriptivo. En primera instancia se propone indagar acerca de un fenómeno del cual no se posee suficiente información. Corresponde a este tipo de investigación la metodología cualitativa, para la cual se utilizan técnicas de recolección de datos tales como la entrevista y el análisis documental. La implementación de estas técnicas al comienzo de la investigación resulta de idoneidad ya que proporcionan profundidad en las respuestas, por lo tanto, se obtiene una mayor comprensión del fenómeno analizado.

A su vez, se utiliza la investigación descriptiva, para lo cual se implementa la encuesta como técnica de recolección de datos. Con este tipo de investigación cuantitativa lo que se pretende es medir y encontrar patrones de recurrencia estadísticas, para así poder generalizar los resultados encontrados (Vieytes, 2004).

- Entrevista (guía de pautas):

Lo que se pretende averiguar es acerca de las emociones, sentimientos, pensamientos y motivos que llevan a actuar a los protagonistas. Por este motivo se considera favorable el uso de la entrevista ya que es un método que permite el encuentro personal del entrevistador con el entrevistado, donde probablemente el hilo de la conversación permitirá que surjan preguntas y respuestas más profundas.

Se optó por la utilización de entrevistas semi-estructuradas con la intención de obtener información homogénea. Esto es así, ya que las entrevistas semi-estructuradas requieren del establecimiento de una guía de temas básicos a preguntar a todos los entrevistados. Lo ventajoso de su uso es que admiten al investigador desviarse del guion en caso de que emerjan temas que sean importantes de explorar.

La población comprende a todos los socios activos de AVEIT, los cuales rondan en unos 145 miembros. El criterio muestra es no probabilístico e intencional ya que la

muestra no fue elegida de manera aleatoria, sino que las personas fueron seleccionadas intencionalmente por ser consideradas como convenientes por ser los que más objetivamente iban a poder conversar acerca del fenómeno estudiado.

La muestra está conformada por 8 socios (un socio por cada subcomisión) que se encontraban en su segundo año como activos. Se consideró oportuna su participación porque ya habrían vivido la experiencia como socios pasivos y como socios activos luego de ser transferidos e iban a poder mostrar una mirada más objetiva sobre ambas instancias de la asociación.

Las entrevistas fueron realizadas de manera personal dentro del establecimiento de AVEIT y se registraron mediante la toma de notas y grabaciones de voz. En caso de querer visualizar la ficha técnica, aquella se encuentra a continuación en la Tabla 1.

- Encuesta (cuestionario):

Se escogió la aplicación de encuestas por considerarse a aquellas como un instrumento que permite la recopilación de información de grandes poblaciones. La misma debe estar diseñada de manera que todas las preguntas se planteen de la misma manera a todos los encuestados. En las encuestas se redactan preguntas cerradas que contienen un listado de posibles respuestas, facilitando la tabulación de los resultados obtenidos.

En esta investigación se aplicó un cuestionario con escala de Likert. Al responder a un cuestionario con técnica Likert, se pide a los participantes que reaccionen ante una afirmación, como en el caso de tener que especificar el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (Hernández Sampieri, 2014).

La población comprende a los 350 socios pasivos de AVEIT. El criterio muestra, al igual que en las entrevistas, es no probabilístico e intencional ya que los encuestados fueron seleccionados adrede por ser considerados como más convenientes.

La muestra está compuesta por 35 socios pasivos que se encontraban en el tercer año de la asociación, por lo cual se encontraban próximos a ser transferidos a socios activos.

Las encuestas fueron elaboradas de manera electrónica por ser considerada la técnica más práctica para su realización ya que los socios pasivos no poseen un lugar asentado donde poder encontrarlos. La ficha técnica se puede observar en la Tabla 2.

- Análisis documental (grilla de análisis):

En ella se analiza la documentación existente dentro de la asociación, ya sea que se encuentre de manera física o electrónica. Esta técnica se utiliza como complementaria de las dos anteriores.

La documentación secundaria está conformada por manuales, reglamentos internos, políticas, historia organizacional, base de datos de los socios, registro de ausentismo y de rotación de socios. Seguidamente, en la Tabla 3 se puede observar la ficha técnica.

3.2 Fichas técnicas

Tabla 1.
Ficha Técnica de las Entrevistas.

| | |
|-------------------|---|
| Ficha técnica N°1 | |
| Tipo de trabajo | Exploratorio |
| Metodología | Cualitativo |
| Técnica | Entrevistas semi-estructuradas |
| Instrumento | Guía de pautas |
| Población | 145 socios activos de AVEIT |
| Criterio muestral | Muestreo no probabilístico, intencional |
| Muestra | 8 socios activos (uno de cada subcomisión) que se encontraban en el quinto año de la asociación |

Tabla 2.

Ficha Técnica de las Encuestas.

| | |
|-------------------|--|
| Ficha técnica N°2 | |
| Tipo de trabajo | Descriptivo |
| Metodología | Cuantitativo |
| Técnica | Encuesta |
| Instrumento | Cuestionario |
| Población | 350 socios pasivos de AVEIT |
| Criterio muestral | Muestreo no probabilístico, intencional |
| Muestra | 35 socios pasivos que se encontraban en el tercer año de la asociación |

Tabla 3.

Ficha Técnica del Análisis Documental.

| | |
|------------------------------|---|
| Ficha técnica N°3 | |
| Tipo de trabajo | Exploratorio |
| Metodología | Cualitativa |
| Técnica | Análisis documental |
| Instrumento | Grilla de análisis |
| Corpus de análisis – muestra | Manuales, reglamentos internos, políticas, historia organizacional, base de datos de los socios, registro de asistencia y de rotación de socios pasivos de AVEIT periodo 2017 |

Capítulo 4:
Análisis de datos

Para comenzar este análisis, se debe aclarar que los instrumentos utilizados fueron configurados con la finalidad de definir los antecedentes del fenómeno estudiado en este trabajo final de grado.

Por este motivo se entrevistaron a 8 socios activos, cada uno perteneciente a subcomisiones diferentes, quienes se encontraban en el segundo año de su asociación como activos. Ellos, a partir de su experiencia, y ya habiendo transitado cinco años por la asociación, pudieron dar sus testimonios sobre las vivencias que tuvieron por su paso en AVEIT, como así también brindaron sugerencias para nuevas generaciones.

Por otro lado, se llevaron adelante 35 encuestas para conocer la percepción de los integrantes de la organización, y de esta manera contrastar sus respuestas a partir de una estandarización cuantitativa en complemento con las manifestaciones cualitativas de la primera muestra.

En tercera instancia, se estudiaron los documentos y registros en la institución, para tomar contacto con la gestión de la inducción y la cantidad de movimientos generados en el tiempo de relevamiento.

A continuación, se presentan y analizan los datos extraídos desde la implementación de las técnicas e instrumentos mencionados, que fueron ordenados acorde a las dimensiones de análisis que se plantearon en los objetivos de indagación correspondientes a la primera etapa de este trabajo final de grado: Gestión de Inducción, Sentido de pertenencia, Integración, Rotación y Ausentismo.

4.1. Dimensión de análisis N° 1: Gestión de la inducción

El desarrollo de la inducción es realizado con lo que ellos llaman las prácticas de transferencia, que son específicamente la forma en la que van incorporando a los

nuevos integrantes a la institución, es por ello que en la primera parte del análisis se hace especial hincapié en esta faceta de trabajo.

Al realizar las entrevistas se pudo determinar el modo en que la asociación llevaba a cabo las transferencias de sus socios, se pudo indagar acerca de cómo se sintieron los protagonistas durante todo el proceso, como se desempeñaron, las expectativas que tenían al momento de ingresar, en que consideraron que la asociación falló y demás.

Por lo que se expresó en las entrevistas, sus transferencias se realizaron durante la Asamblea que se llevó a cabo al comienzo del año, donde participaron todos los socios activos de AVEIT y donde se solicitó que todos los presentes votaran autoridades y colaboraran en la determinación de ciertos temas relacionados a la gestión de AVEIT.

Gran proporción de los entrevistados dice no haber entendido mucho sobre los temas tratados en esa asamblea y que les resultaba inoportuno que su primer encuentro con la asociación sea de esa forma: votando acerca de las funciones de socios a los cuales desconocían y tomando decisiones acerca de cuestiones que aún no entendían.

A su vez, en esa misma asamblea, los socios activos de años anteriores les informaban a los socios ingresantes sobre la existencia de las distintas comisiones dentro de AVEIT y se les daba una breve descripción de las actividades que allí se realizarían para que pudieran escoger entre las dos comisiones con las que mejor se identificarán. Luego de aquello, les llegaría un mail donde se les comunicaría la comisión en la que habrían quedado asignados y se les diría en que día y horario comenzarían sus funciones como socios activos.

El día que comenzaban a trabajar en las comisiones, los ingresantes se presentaban a su nuevo grupo de trabajo e inmediatamente después de la presentación se iniciaban sus actividades, actividades que hasta ese momento no sabían realizar. Los

socios entrevistados argumentaban que entender el funcionamiento de AVEIT fue más por voluntad propia que por lo que la asociación se tomó la molestia de explicar.

Varios de los socios activos señalaron que les hubiera gustado que su transferencia sea de otra manera. Creen que habría sido oportuno que se los involucrara en AVEIT antes de su transferencia para que se encontraran más familiarizados y cómodos con el nuevo ambiente.

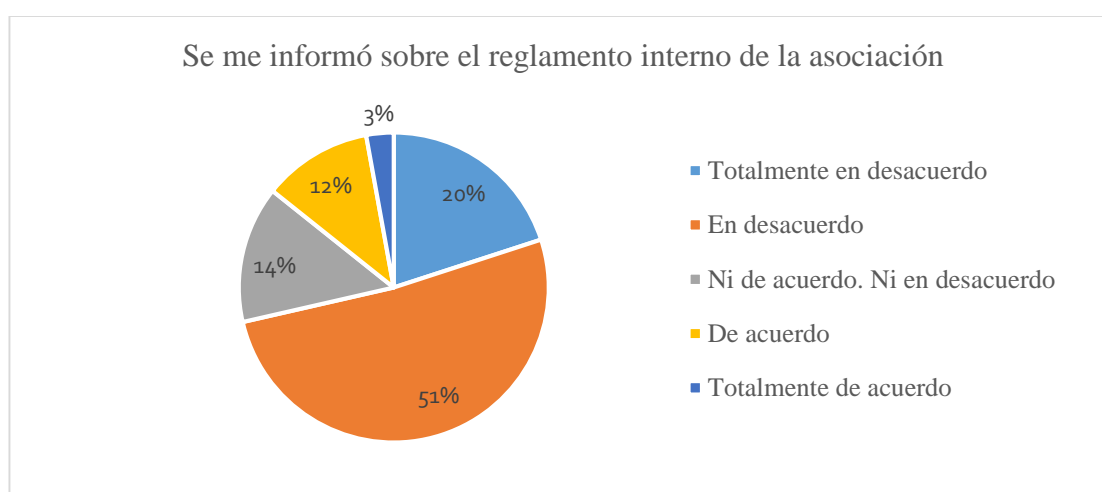
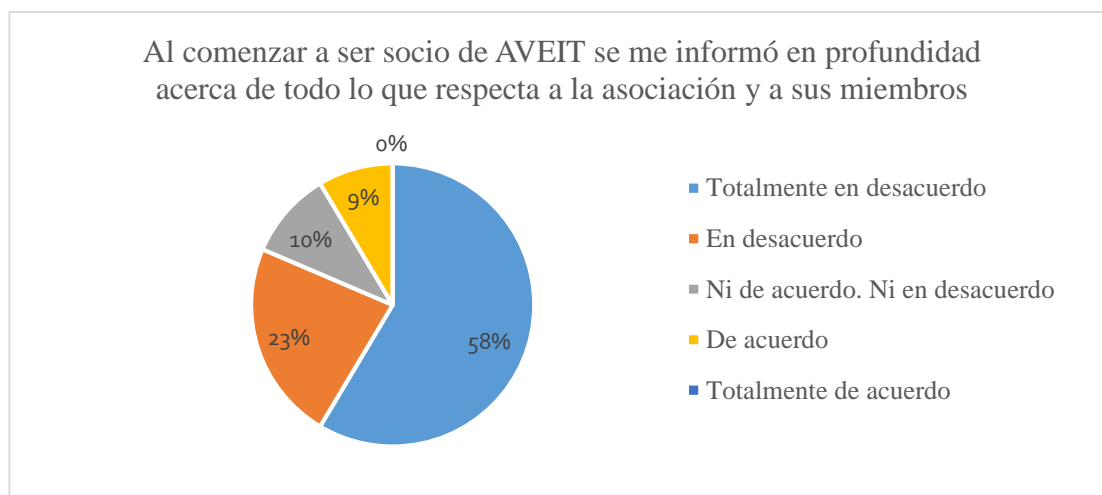
Propusieron que para mejorar las transferencias se invitara a los socios pasivos a reuniones informativas, capacitaciones, eventos u otras dinámicas para que tuvieran más tiempo de asimilar la información y de formar amistades. Insistieron en decir que esas actividades no fueran obligatorias porque creían necesario que los primeros años en la asociación sean tranquilos en cuanto a responsabilidades. Si no, probablemente, los socios pasivos se iban a sentir abrumados e iban a desertar.

Si bien las transferencias son a través de reuniones y capacitaciones, eventos, y otras dinámicas que pueden ser percibidas, en primera instancia, como acciones que puedan redundar una inducción eficaz, las mismas no se llevan delante de manera formal ni con un itinerario concreto de programación, sino que van surgiendo de forma imprevista y de acuerdo a las circunstancias y situaciones. No existe una metodología de contenido que sea el disparador y la base sustancial de éstos espacios.

Este desfase puede apreciarse contrastando las opiniones de los demás socios que fueron encuestados.

Concretamente, los socios pasivos al ingresar a AVEIT no tuvieron un proceso de inducción adecuado donde se los haya informado sobre la asociación, donde se los haya capacitado sobre sus funciones y sociabilizado con el resto de los socios.

La información que se les brindó al momento de ingresar a la asociación y durante sus tres primeros años como socios de AVEIT se puede evaluar en los valores reflejados en el Gráfico 1 y Gráfico 2.



Como se puede observar el 80% de los encuestados expresó no haber sido bien informados acerca de las cuestiones básicas sobre su asociación con AVEIT.

A su vez, más del 70% de los socios pasivos afirma no haber sido instruido sobre el reglamento interno, como así también un 50% indicó que no se le mostró las instalaciones ni la estructura con las que cuenta AVEIT.

Es evidente la escasa instrucción que AVEIT les confiere a sus socios pasivos. Esta situación debería evitarse ya que es de conocimiento general que la falta de información genera inseguridad e incertidumbre en los afectados, los cuales se

consideran sentimientos no muy favorables en personas que comienzan a formar parte de algo nuevo.

Toda esta situación se genera a partir de la subestimación de los directivos y encargados de gestionar las transferencias. Ellos creen que tienen la situación controlada por el hecho de haber experimentado algunas inducciones de manera positiva, pues bien, en casos concretos, estas instancias dan resultados desde la propia informalidad, pero no así al momento de hacerlo de manera más genérica y con una cuantía superior de socios por ingresar. Tal vez sea fructífero en algunos acontecimientos puntuales, pero no pueden extrapolarse y generalizarse un caso exitoso por sobre la mayoría considerando que son más de 300 socios que necesitan incorporarse y tener información clara y precisa en su momento de integración a la organización.

En cuanto a las transferencias, se puede decir que hasta que los socios pasivos no comienzan sus funciones como socios activos no poseen capacitación ni formación previa.

Se puede ver que más del 60% de los socios pasivos que se encuentran próximos a ser transferidos indican no estar informados acerca de cuáles serán sus funciones y responsabilidades al pasar a ser socios activos.

El 75% de los entrevistados opinó que sus desempeños en sus primeros meses como socios activos no fueron buenos por no haber tenido los conocimientos suficientes o por no haber entendido la dinámica de trabajo del grupo en los que formaban parte. Al no haber tenido capacitación previa tenían que aprender y resolver inquietudes junto a otros socios durante el desempeño de sus funciones. El otro 25% de los entrevistados cree haber actuado bien porque las tareas que les fueron asignadas eran más sencillas que las de los socios activos que estaban de años anteriores o porque antes de ingresar

tenían amigos que ya estaban como socios activos y que les habían explicado con anterioridad lo que tenían que hacer y cómo hacerlo.

Cuando se les preguntó a los entrevistados si habían experimentado contención por parte de la organización durante sus transferencias, el 75% dijo que no, o por lo menos no durante toda la trayectoria previa a ser socios activos de AVEIT. Afirman que se sintieron de esa manera por no haber tenido el acompañamiento adecuado y tampoco información suficiente como para haber disfrutado más la etapa como socios pasivos ni como para poder hacer frente de una manera más efectiva esa nueva etapa como socios activos. El 25% restante dijo haber estado contenido por haber tenido amigos que ya pertenecían a socios activos, por lo cual encontraron contención junto a ellos.

Los sentimientos que manifiestan haber tenido los socios hasta un tiempo después de sus transferencias a activos fueron de incertidumbre, ansiedad, inseguridad y soledad. A pesar de ello, destacan la amabilidad de los que ya eran socios activos por integrarlos y por facilitarles su adaptación logrando que con el pasar del tiempo se encontraran cómodos en el lugar de trabajo.

De esta manera puede apreciarse que la incorporación y el acompañamiento dependen de la casualidad o la suerte que pueda llegar a tener un nuevo socio de contar con un conocido o un amigo. La misma organización cree que ésta es una situación regular y que siempre los socios tienen compañeros o gente conocida que pueda realizar el acompañamiento preciso. Es decir, dejan librado al azar o a la contingencia el hecho crucial de una inducción, que le significa de primordial importancia a cualquier organización y más a este tipo de entidades donde no existe la dinámica empresarial, sino que todo se rige a partir de un fortalecimiento del sentido de pertenencia. De esta manera, se puede describir una carencia insoslayable de la gestión de la inducción al

dejar que la simple inercia situacional se adueñe de la experiencia que se vivirá al formar parte y ser miembro de la institución.

Gracias a las entrevistas realizadas se pudo observar que los socios pasivos que conocían a algunos socios activos tenían mayor facilidad a la hora de desempeñarse, de relacionarse con otros socios, de asistir y participar en las reuniones y eventos de AVEIT. En otras palabras, vivieron la transferencia de una manera más agradable que quienes no tenían relación con otros socios.

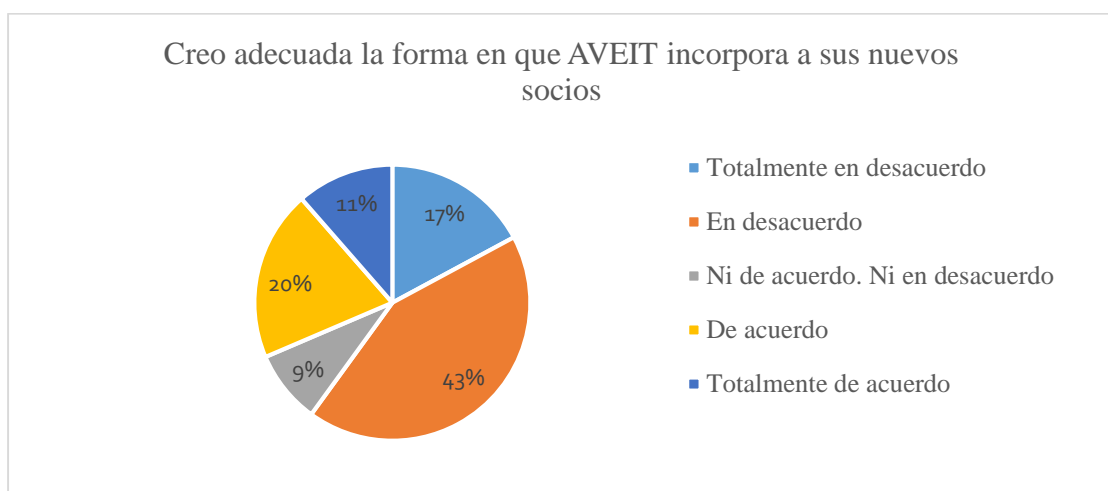
Quienes ingresaban solos, sin conocer a nadie, manifestaron haberse sentido más agobiados por el cambio. La justificación de aquello deriva de que quienes conocían a los socios activos ya se encontraban integrados socialmente y poseían mayor accesibilidad de información acerca de las prácticas laborales de AVEIT, por lo tanto, estaban mejor capacitados y contenidos para la nueva etapa que quienes no la tenían.

En resumen, la gestión de inducción y las prácticas llevadas adelante no se corresponden con un lineamiento estratégico, ya que no existe una programación estipulada de antemano con previsiones concretas donde puedan observarse objetivos generales y específicos y acciones puntuales que respondan a los mismos. Más bien, el proceso es llevado adelante desde una forma habitual que desde la propia organización tiene como tradición, y que sin lugar a dudas le ha dado resultados a medida que eran un cúmulo escaso de socios para transferirse de pasivos a activos y de esta manera generar un sentido mayor de pertenencia e identificación.

Sin embargo, al pasar del tiempo y con la afluencia de más potenciales socios, y también la exigencia en cuanto a éstos en cuestiones más determinadas de información, han hecho que paulatinamente éste sistema informal y tradicional se vea comprometido, generando entonces una disfunción que amerita una nueva organización, con

estipulaciones más definidas y aspectos que sean transmitidos de forma clara, precisa y práctica.

Por último, se les pidió a los socios pasivos que opinaran si estaban de acuerdo con la manera en que AVEIT llevaba a cabo la inducción de sus socios. En el Gráfico se puede observar que el 60% de los encuestados se expresó en desacuerdo con aquella declaración.



4.2 Dimensión de análisis N° 2: Sentido de pertenencia

En esta etapa del análisis se buscó medir el sentido de pertenencia a partir del compromiso y responsabilidad con las tareas asignadas, observando lo que sucede al momento de comprometerse y responsabilizarse por las tareas asignadas. Si bien cerca del 87,5% de los entrevistados mencionaron haber estado comprometidos con AVEIT desde el comienzo, de igual forma recalcaron que ese compromiso fue aumentando a medida que transcurrían los meses ya que los vínculos entre socios se iban afianzando. Señalaban que al estar entre amigos disfrutaban más sus actividades y les dedicaban mayor empeño a las tareas, sintiendo como propios los logros alcanzados grupalmente.

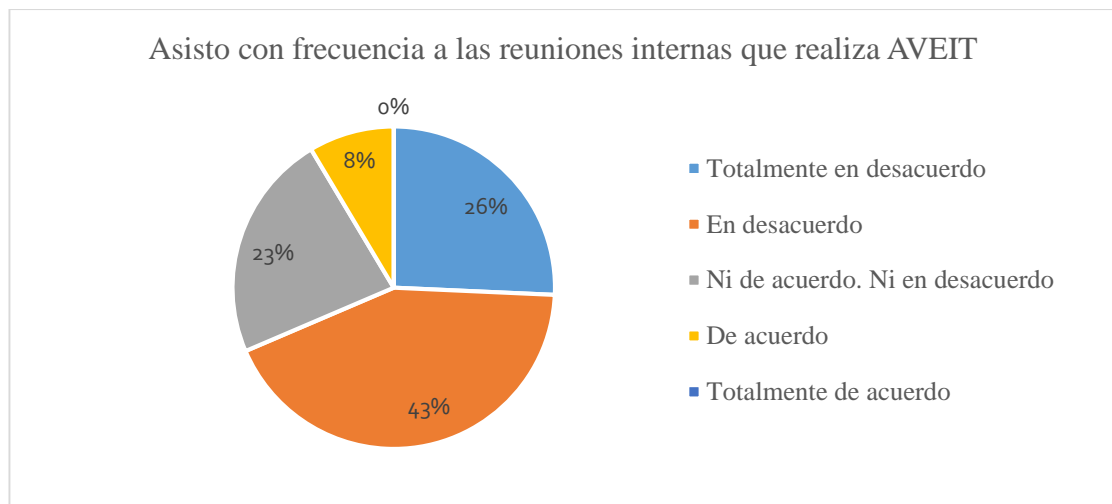
Es relevante mencionar que el 100% de los socios entrevistados estuvieron de acuerdo al expresar que el clima laboral que se encuentra entre los socios activos es muy agradable. Indican que entre ellos se forman grandes amistades, que se busca lograr la integración social de todos y que hay una gran contención grupal. Sin embargo, también expresan que lamentablemente ese clima no se vive durante el periodo como socios pasivos.

Esta característica manifestada por los socios evidencia lo que se venía describiendo en la dimensión de análisis 1, donde la carencia detectada refiere a la subestimación y a la sobre confianza que tienen los encargados de administrar el personal, pensando que todo se dará por el solo hecho de generar lazos sociales. Pues bien, esta instancia puede ser advertida, como bien manifiestan los socios, una vez que el tiempo ha transcurrido y que ya han logrado acceder a los grupos internos que conforman el cúmulo de socios. Sin embargo, este aspecto no puede ser el impulsor de la inducción ni la garantía de que el nuevo integrante se sienta perteneciente a la entidad. Aquí, vuelve a identificarse nuevamente, aquella injerencia liviana que posee la organización en cuanto a lo que considera pertinente para que el sentido de pertenencia vaya generándose en sus miembros.

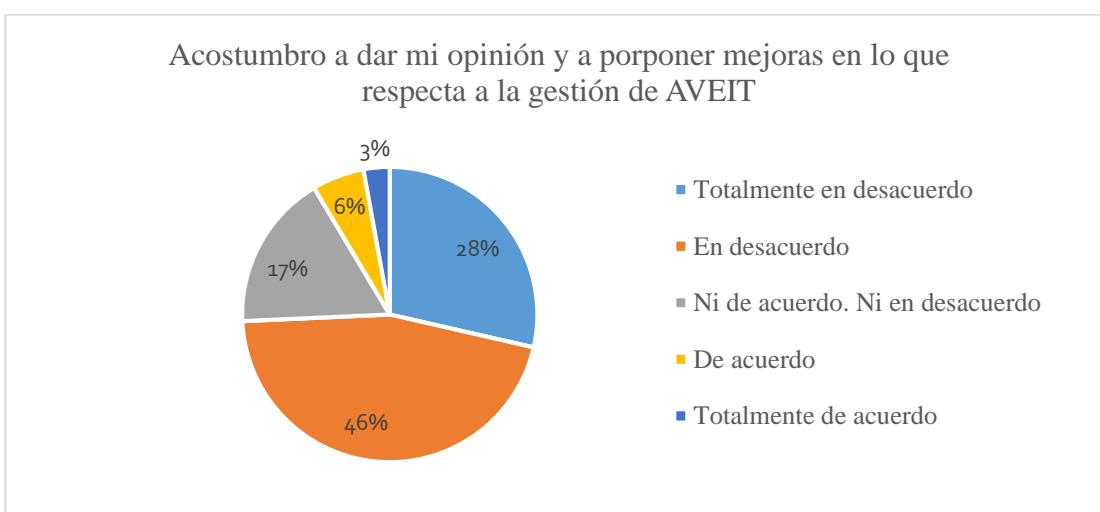
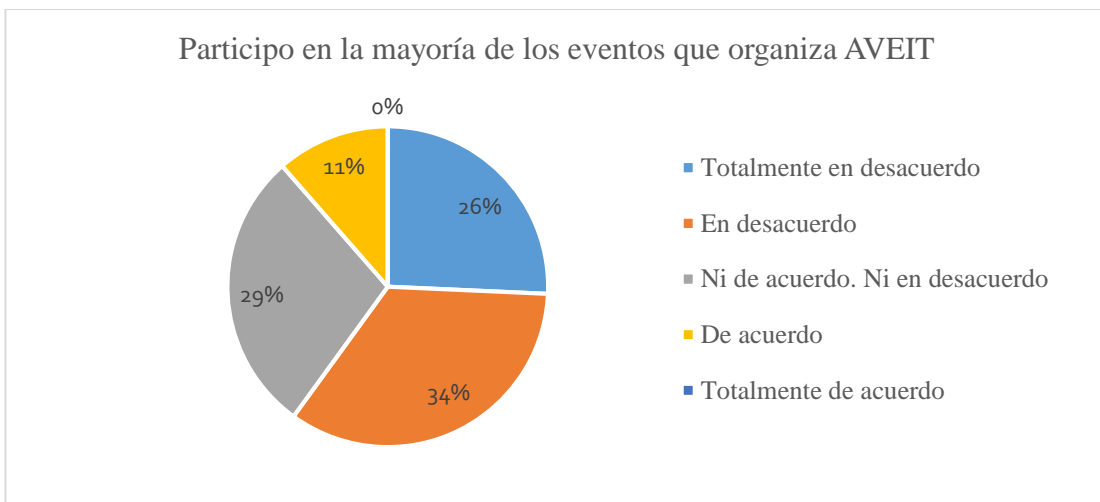
Ahora bien, al contrastar las manifestaciones de los socios pasivos, se observa como aquellos resultados que parecían positivos luego de un tiempo en la organización, al principio son aspectos difíciles de sobrellevar, donde la responsabilidad no puede ser identificada y los miembros se rehúsan a realizar actividades abiertamente; esto claramente es consecuencia de su malestar, y de que obviamente, aún no ha pasado el tiempo suficiente para que se sientan parte. Por lo tanto, cabe preguntarse si esta situación deber ser mantenida de esta forma, esperando a que pase el tiempo, o a que se

den ciertas circunstancias para que un miembro pasivo pueda comenzar a sentirse bien al formar parte de la entidad.

Un indicador que demuestra lo que viene sosteniéndose es que los socios pasivos no se encuentran comprometidos con AVEIT ya que por encima del 60% de los encuestados respondieron no participar en los eventos ni asistir a las reuniones. No obstante, es necesario recordar que la única obligación de los socios pasivos es la venta de las rifas, pero si quieren pueden colaborar con los socios activos en la gestión de AVEIT. A pesar de ello, solo el 8% de los socios pasivos lo hace.



Similares situaciones experimentan con actividades más generales organizadas por la institución; el otro indicador, además del compromiso y responsabilidad fue el entusiasmo y participación de las propuestas que se les realiza. Aquí, solo un 11% expresó que asiste y se suma a los eventos de AVEIT, evidenciando una situación clara de indiferencia hacia la misma.



Cuando se les preguntó a los socios activos si alguna vez pensaron abandonar la asociación, el 75% dijo que durante sus momentos como socios pasivos sí lo habían considerado alguna vez. De ese 75% de entrevistados, 25% dijo que fue por tener otras prioridades y el 50% restante menciona como motivo el no haberse sentido parte de la asociación y no haberle encontraba el sentido a seguir vendiendo rifas para pagar un viaje junto a personas que no conocían y ni siquiera sabían si les iban a agradar.

Un dato no menor es que lo que los motivo a seguir en la asociación fueron rumores acerca de AVEIT. Todos ellos eran positivos y contaban lo agradable que era ser socio activo de ella.

En cuanto a las expectativas que tenían los socios activos antes de su transferencia, se puede decir que eran muy diversas. Quienes conocían un poco más sobre la asociación se encontraban entusiasmados por comenzar sus funciones como activos, por conocer gente y por desarrollarse personalmente ya que sabían que AVEIT era un ámbito donde era posible alcanzar todo aquello. Por otro lado, los socios pasivos que no contaban con referencias de lo que les esperaba, tenían como expectativa tener la menor cantidad de actividades y obligaciones para hacer más llevadero su curso como socios activos.

Para concluir la entrevista se les pregunto a los socios activos qué debilidades observaban en la gestión de socios y como creían que podrían mejorarlas, para lo cual el 100% opinó que se debía buscar la forma de incluir e integrar a los socios pasivos de manera temprana.

Los entrevistados mencionaron varios eventos y oportunidades en las que podrían participar los socios pasivos pero que actualmente no se los invita. Aseguraron que si los socios pasivos conocieran mejor de que trata AVEIT y si se fueran integrando entre ellos antes de pasar a ser activos sería más productivo su comienzo y habría menos rotación de socios. Mencionaron también que los casos de socios que mejor se adaptaron luego de sus transferencias fueron de aquellos que ya siendo socios pasivos participaban y conocían a AVEIT.

Era evidente que mejorar la gestión de los socios pasivos era un tema que se venía hablando entre los socios activos porque se notaba la preocupación de aquellos por disminuir su rotación, fomentar su participación en la asociación, por capacitarlos antes de que ingresen como socios activos, por incluirlos e integrarlos de manera temprana y no llegado el día de la transferencia.

Los socios activos son conscientes de lo conveniente que les resulta la permanencia de los socios pasivos ya que las ventas de sus rifas ayudan a solventar los gastos de AVEIT. Al haber más socios pasivos se venden más rifas y se recauda más dinero. Por el contrario, al aumentar la rotación de socios pasivos se venden menos rifas y se recauda menos dinero.

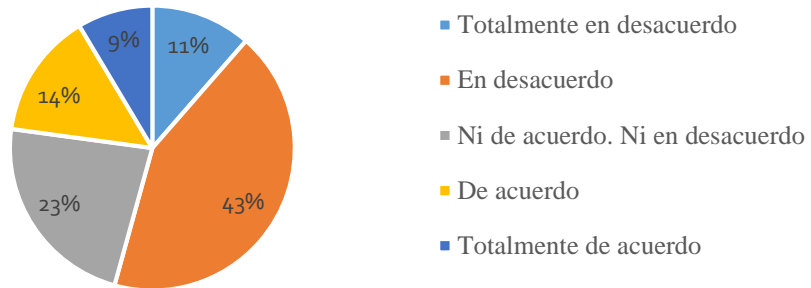
4.3 Dimensión de análisis N°3: Integración

En esta tercera dimensión de análisis pueden observarse la consecuencia de la falta de planificación y programación en las prácticas de inducción y también en la indefinición de un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Es decir que en la integración repercuten los desvíos en la gestión de inducción realizada por la asociación.

Los indicadores concretos en los que podrá advertirse estas consecuencias son respecto al conocimiento de las funciones y responsabilidades que los miembros consideran tener, la familiarización con su equipo de trabajo, el nivel de capacitación que creen tener para abordar sus funciones y responsabilidades, y también como último indicador se tuvo en cuenta la percepción de la valoración que ellos sienten tener por parte de la asociación.

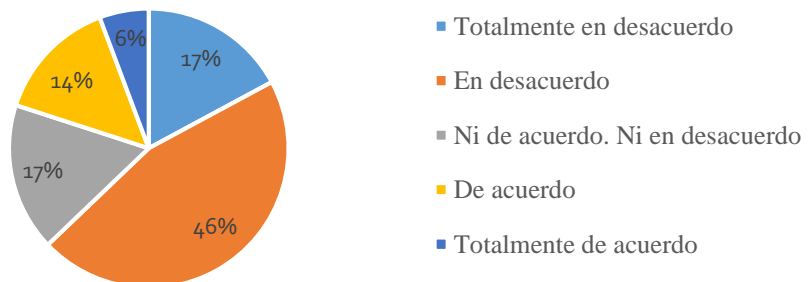
Sumado a todo lo analizado hasta el momento, alrededor del 55% de los socios pasivos no se encuentra habituado a la dinámica de trabajo de los socios activos ni familiarizado con sus futuros equipos de trabajo. Esto último puede afectar drásticamente al desempeño del equipo de trabajo ya que su éxito dentro de las comisiones dependerá de la forma en la que se entiendan sus miembros a la hora de trabajar.

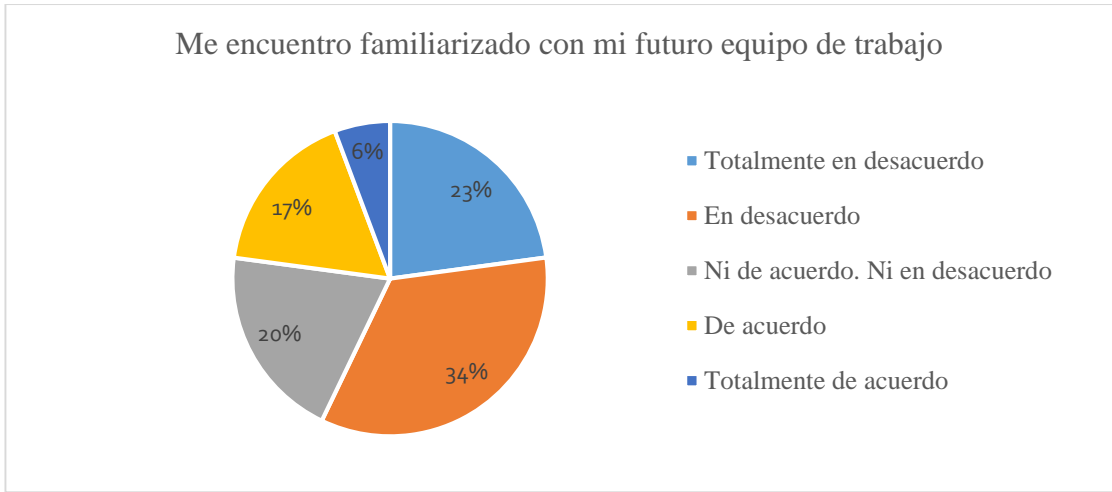
Estoy habituado con la dinámica de trabajo con la que se manejan los socios activos



Con respecto a la medición de la integración a partir del conocimiento que tienen de sus funciones y responsabilidades, al momento de indagar específicamente sobre éste indicador, claramente casi el 70% expresó estar en desacuerdo cuando se les sugirió si concretamente conocían sobre estos aspectos. Contemplando que la filosofía de AVEIT alude hacia un sentido de pertenencia e integración, no pueden entonces dejarse sin un esquema de conocimientos estrictos sobre cuáles son los factores que organizarán su sentido de ser y hacer en el seno organizacional. Todo miembro deberá poder reconocerse a sí mismo en las actividades que deberá realizar para que se sienta parte y con una integración concreta en la entidad.

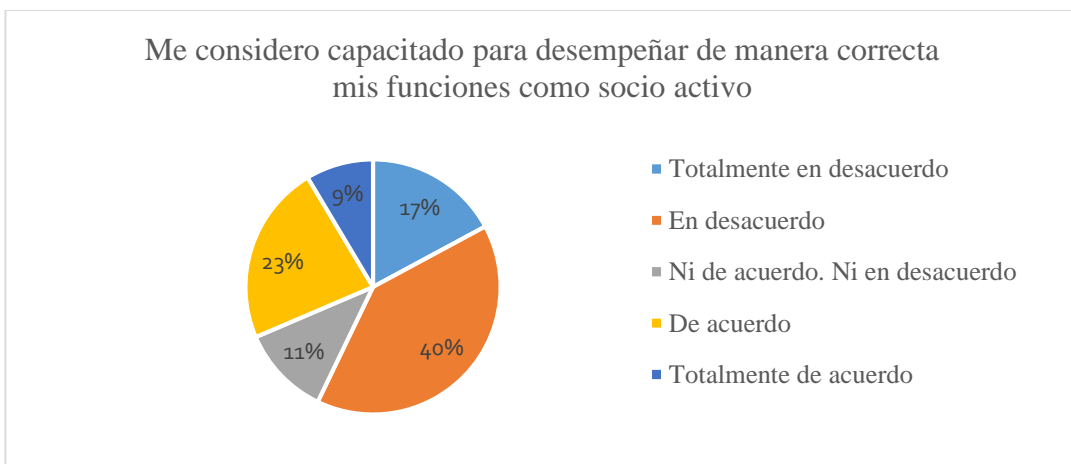
Se cuales serán mis funciones y responsabilidades al pasar a ser socio activo



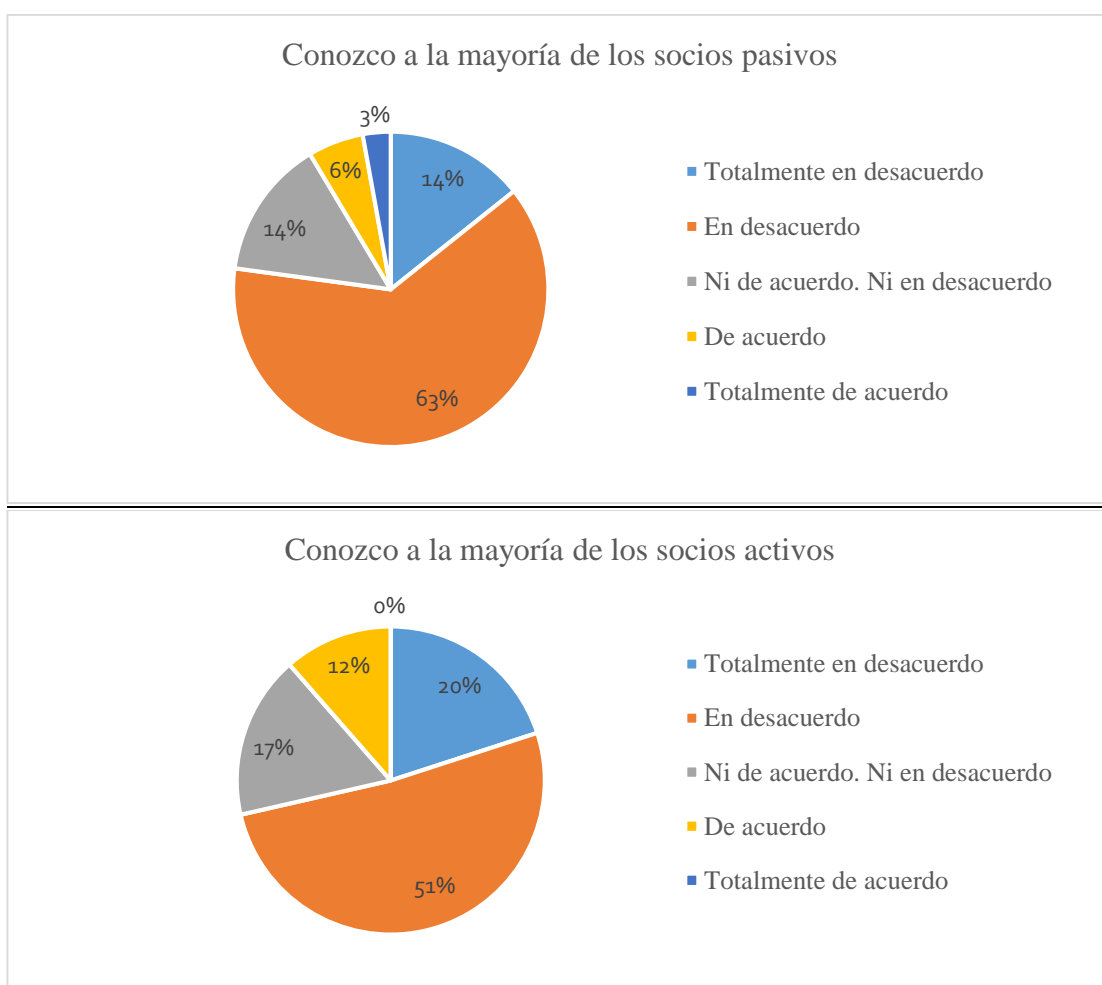


Sintetizando lo mencionado anteriormente, los socios pasivos al no tener una adecuada inducción al ingresar a la asociación, no se les ofrece la posibilidad de conocer y de entender en lo que están formando parte. Incluso, AVEIT al no llevar a cabo una capacitación para sus socios pasivos antes de que sean transferidos, los inducen a que no se encuentren preparados frente la nueva etapa, y en consecuencia se verá afectada negativamente la moral de los socios, quienes no alcanzarán un buen rendimiento y terminarán provocando que la productividad de la asociación disminuya.

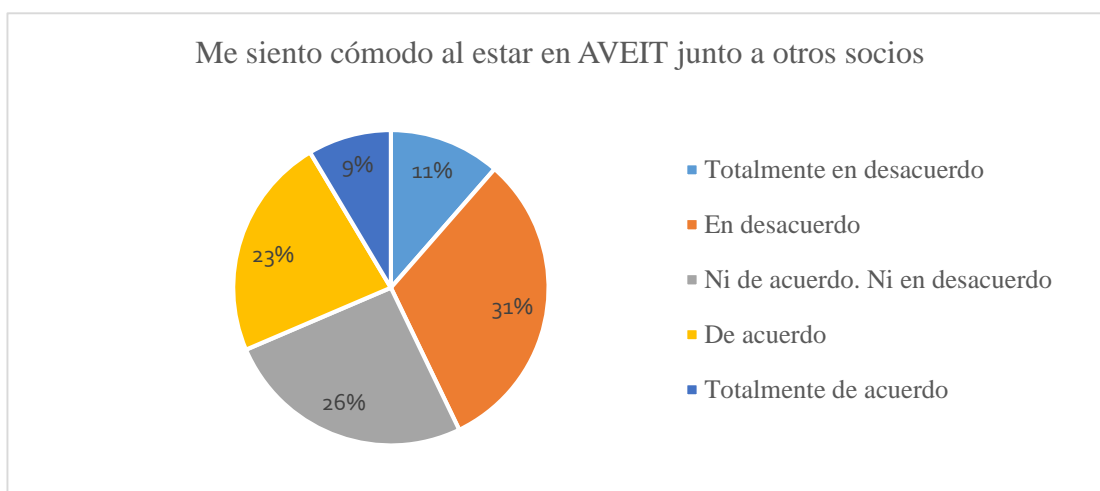
El Gráfico que se presenta a continuación muestra que solo un 32% de los socios pasivos se consideran capacitados para desempeñarse correctamente como socios activos.



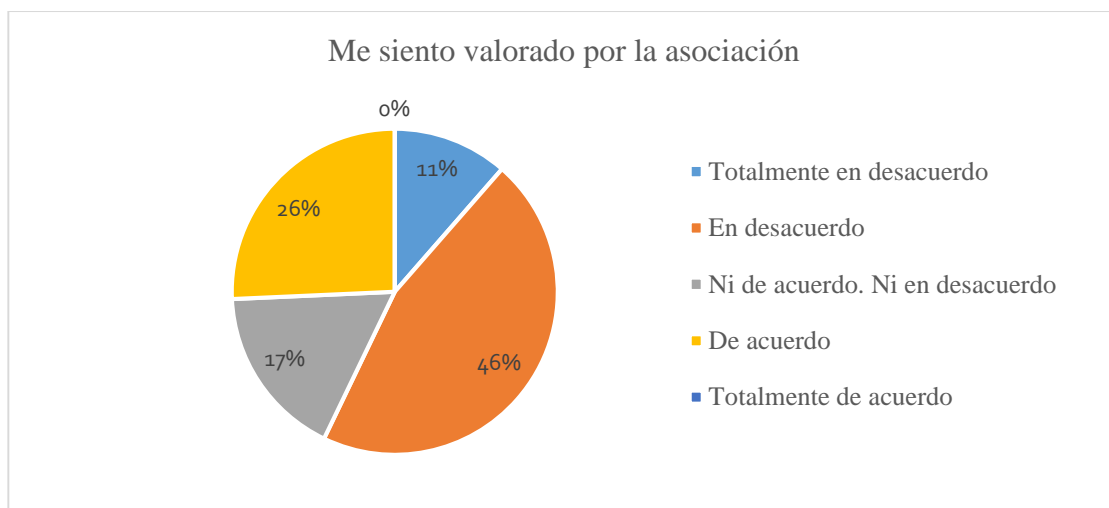
Por otro lado, las encuestas demuestran que los socios pasivos no se encuentran integrados socialmente con el resto de los socios de AVEIT. Esta falta de integración se ve reflejada en el desconocimiento existente entre socios ya que un 77% de los pasivos afirma desconocerse entre sí y un 72% de estos no conoce a los activos.



Como se advierte a continuación, la falta de integración que sufren los socios pasivos se hace presente en los sentimientos de incomodidad que experimentan al estar junto a otros socios.



Finalmente, el indicador que compete a esta parte del análisis de la integración es en relación a la percepción respecto a la valoración que los miembros creen tener por parte de la organización. Si bien luego de convertirse en socios activos sus lazos se refuerzan como consecuencia de haberse formado un grupo de amigos, las primeras instancias que son las críticas para que no deserten y que no exista rotación o ausentismo, son teñidas por una sensación totalmente inversa a lo que se espera. Al preguntarse sobre la valoración por parte de la organización, el 60% considera no estar siendo valorado por la organización, y a esto se le suma un 20% más que se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir una posición indiferente sobre éste aspecto. De esta manera, puede decirse que un 80% da respuestas no positivas sobre esta consideración, lo que debe encender las alarmas en alusión de un resultado que no le es ni será favorable en el mediano y a largo plazo a la propia asociación. Si hasta el momento han tenido éxito ha sido por la propia inercia situacional o por el azar a favor que ha experimentado. Este aspecto debe cambiar si pretende profesionalizar la forma en la que contiene y fomenta la integración de sus miembros.



4.4 Dimensión de análisis N°4: Rotación

Como se expresó anteriormente, se escogió la técnica de análisis documental para determinar el índice de rotación de socios pasivos y el índice de asistencia de socios activos. Para ello se examinó la base de datos de socios de AVEIT y con la información obtenida se prosiguió a la aplicación de fórmulas matemáticas que facilitaron su comprensión.

Se pudo determinar que la rotación de socios por decisión de los mismos de abandonar la asociación es del 14,01%. Este índice es muy alarmante y es en el cual se debe trabajar para reducir. Se debe tener en cuenta que la rotación de personal se considera normal hasta un 4%, al aumentar esta cifra se recomienda tomar medidas cautelares ya que significa que hay una gran pérdida del capital humano.

$$\frac{46 \times 100}{\left(\frac{3940}{12}\right)} = 14,01\%$$

Por otro lado, al analizar la asistencia de los socios activos, se pudo observar que aquella aumenta gradualmente en el transcurso del año. A continuación, en la Tabla 6, se puede observar el porcentaje de asistencia por cada comisión de AVEIT en el primer, segundo y tercer cuatrimestre del año 2017.

Tabla 6.

Porcentaje de Asistencia por Cuatrimestre de cada Comisión.

| Reuniones por comisión | 1° Cuatrimestre 2017 | 2° Cuatrimestre 2017 | 3° Cuatrimestre 2017 |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Cómputos | 71% | 86% | 93% |
| Gestión Social y Ambiental | 78% | 83% | 89% |
| Mantenimiento | 70% | 85% | 95% |
| Organización y Eventos | 74% | 91% | 96% |
| Prensa y Difusión | 76% | 100% | 91% |
| Recursos Humanos | 75% | 93% | 93% |
| Rifas | 79% | 86% | 100% |
| Relaciones Institucionales | 72% | 81% | 94% |

Fuente: elaboración propia en base a datos relevados de los documentos de AVEIT.

En promedio el 74,37% de los socios activos asisten a las reuniones al comienzo del año y a fin de año incrementa la asistencia a un 93,87%. Esto demuestra que a lo largo del año la participación de los socios en las reuniones aumenta un 19,5%.

4.5 Conclusiones diagnósticas

A continuación, se presentan las conclusiones diagnósticas con el propósito de integrar el análisis de los objetivos de investigación de este proyecto. A partir del diagnóstico se podrá apreciar de manera cabal las problemáticas planteadas, como así también, en base a las mismas se diseñará una propuesta que posibilitará sus mejoras.

Es conveniente, antes de comenzar el análisis, recordar la situación en la que se encuentra AVEIT. Se indicó que AVEIT es una asociación vocacional de estudiantes e ingenieros tecnológicos que tienen como principal objetivo la financiación de un viaje técnico cultural que realizan sus miembros al finalizar sus estudios y su paso por la asociación.

La asociación consta de dos etapas, la etapa como socio pasivo y la etapa como socio activo. La instancia pasiva comprende los primeros tres años de la asociación, donde sus miembros deben avocarse únicamente a la venta de rifas. Luego de esos tres años pasan a ser transferidos a socios activos.

Los socios activos deben trabajar en forma grupal y por objetivos dentro de alguna de las subcomisiones de AVEIT durante tres años más. Al culminar los seis años en la asociación, el grupo que estaba como cabecera, se desvincula para realizar su viaje técnico cultural por Europa, y así sucesivamente con todos sus socios.

Ahora bien, luego del análisis, se determinó que la mayor problemática planteada dentro de la asociación es que se registra un índice de 14% de rotación de socios pasivos. Este valor es sumamente alarmante ya que no solo evidencia una falla en el modo en que se gestiona a los socios pasivos, sino que también esta rotación de socios expresa un costo de oportunidad que podría ser evitado.

La gravedad de aquello radica en que las ventas de las rifas son el principal medio de recaudación de dinero de AVEIT. Al haber menos socios pasivos, se venden menos cantidad de rifas y en consecuencia se recauda menos dinero para la asociación.

Por otro lado, otra problemática que se observa es que los socios pasivos que continúan en la asociación, al ser transferidos a socios activos, presentan una demora en su adaptación e integración al nuevo ambiente de trabajo, perjudicando la forma en que se desempeñan los socios dentro de AVEIT.

Se puede inferir que las causantes de estas problemáticas se encuentran asociadas a una débil inducción y a una falta de acompañamiento y capacitación de los socios pasivos a lo largo de sus primeros tres años en la asociación, e inclusive, en sus primeros días como socios activos.

La asociación no presenta un procedimiento formal de inducción, por lo cual es escasa la información que se les proporciona a los socios sobre las funciones y responsabilidades que tendrán por ser miembros de la asociación, y mucho menos se les informa sobre el reglamento interno, el estatuto, las distintas comisiones y las instalaciones con las que cuenta AVEIT.

Esta falta de comunicación genera sentimientos de inseguridad e incertidumbre en los socios, los cuales están lejos de considerarse como emociones positivas que agreguen valor al proceso. Sumado a ello, el diagnóstico indica que los socios pasivos no se sienten valorados por la asociación y tampoco se encuentran integrados al resto de socios ya que ni siquiera se conocen entre ellos.

Para los socios, la falta de integración social, de sentirse valorados y de pertenecer al sistema del que forman parte muestra una necesidad básica y personal insatisfecha por AVEIT. Esta incomodidad generada en los socios pasivos les provoca un desequilibrio interno que los impulsa a abandonar la asociación para satisfacer sus necesidades de pertenencia en otro lado.

Por esta misma razón, resultó ser un denominador común que los socios que ya se encontraban integrados al grupo de socios, se mostraron más comprometidos con

AVEIT, participando en los eventos, asistiendo a las reuniones, proponiendo mejoras y trabajando más arduamente dentro de las comisiones.

Precisamente, en el análisis documental, se puede observar como aumentó la asistencia en las reuniones de cada comisión a medida que sus miembros se iban integrando y afianzando a sus respectivos equipos de trabajo. Se puede decir que la asistencia incrementó exactamente en un 19,5% en el transcurso del año.

Por otra parte, el diagnóstico indica que previo a la transferencia de socios pasivos, no se registra la existencia de capacitaciones o una instancia de familiarización que posibiliten al socio ingresante un buen desempeño.

En la actualidad, no existe un periodo de instrucción en AVEIT. Los socios una vez transferidos ingresan a sus puestos y deben desempeñarse con los conocimientos que tengan al día de la fecha e intentar formarse al ir tomando experiencia.

La ausencia de acompañamiento que AVEIT brinda al incorporar y al transferir a sus socios trae grandes desventajas: alta rotación de socios, demoras en la adaptación, falta de integración social, baja autonomía y en general experiencias negativas para sus socios.

El indicador concreto que evidencia una pérdida económica para la organización refiere justamente a la rotación, que como se calculó anteriormente, asume una cifra de 14%.

Entonces considerando que cada socio pasivo le significa a la organización el desempeño en ventas de rifas de 20 por año a un valor de \$1000, el total productivo es de \$20.000 anualmente por cada socio. En este sentido, tomando como referencia que son 350 socios pasivos, el total de ingresos por ventas de rifas asume un valor de: \$7.000.000.

En concordancia con este indicador, al tener una rotación que llega al 14%, la asociación tiene un costo de oportunidad de desempeño de \$980.000 al año.

- **Pérdida económica reflejada en el costo de oportunidad de no contar con la fuerza de venta óptima en el año**

| | |
|---|--------------|
| Cantidad de rifas a vender por año por cada socio | 20 |
| Valor de la rifa | \$ 1.000 |
| Cantidad de socios pasivos | 350 |
| Total óptimo a lograr por cada socio | 20.000 |
| Total óptimo por todos los socios | \$ 7.000.000 |
| | |
| Nivel de rotación | 14% |
| Costo de oportunidad en cantidad de socios que no representan fuerza de ventas | 49 |
| Costo de oportunidad total al año | \$ 980.000 |

Fuente: elaboración propia

Capítulo 5:
Propuesta profesional

5.1 Introducción y fundamentación a la Propuesta

En base al diagnóstico realizado, se propone la implementación de un programa de inducción que sea llevado a cabo de la mano de un programa de mentoría donde los socios que se encuentren en los últimos años de la asociación sean los mentores de los que ingresan.

La mentoría tendrá una duración de 3 años, a lo largo de los cuales se desarrollarán distintas actividades, tanto grupales como individuales, como así también de recreación y otras de capacitación. Estas actividades fueron diseñadas especialmente para fomentar la integración entre los socios y su interiorización con la asociación de la que forman parte.

A lo largo de la mentoría se utilizará como instrumento clave la utilización de las libretas de bitácoras, con la intención de que los mentises puedan registrar sus experiencias y dudas para que luego puedan trabajarlas con sus respectivos mentores en los encuentros individuales que se encuentran programadas luego de cada encuentro grupal.

Los socios mentores contarán con un manual de procedimiento para la mentoría donde se detallan los objetivos de cada actividad, los participantes, las responsabilidades, los plazos, los recursos necesarios, el lugar de realización, y demás cuestiones que hacen a la correcta realización del programa.

Una vez concluidos los 3 años de mentoría, los socios mentises recibirán una capacitación donde se los preparé para cumplir con sus nuevos roles como mentores de los socios venideros. Así sucesivamente se irán formando los ciclos de este programa de mentoría.

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo general

- Diseñar un manual de procedimiento para la implementación de un programa de mentoría a partir del cual los socios activos faciliten a los socios pasivos su integración e interiorización con AVEIT teniendo como indicador de mejora la disminución del 50% del índice de rotación del 2018 (14%) para diciembre del 2019.

5.2.2 Objetivos específicos

- Reducir el índice de rotación de socios a un indicador del 7%.
- Proporcionar un modelo de gestión documentada junto a un conjunto de herramientas y recursos asociados a los procesos claves a fin de asegurar su buen desempeño en la operación diaria.
- Reforzar la estabilidad del sistema social al fomentar la construcción del sentido de pertenencia y de la integración de los socios a partir de la realización de actividades colectivas que expresen la cultura de AVEIT.
- Crear vías de comunicación permanentes que permitan la clarificación de todas las inquietudes que puedan ir surgiendo a lo largo de este proceso y así poder neutralizar los obstáculos para un correcto desempeño.
- Formar a los socios activos en cuanto a contenidos específicos de mentoría que les posibilite un desempeño exitoso como mentores del programa.

5.2.3 Fundamentación de los objetivos de la propuesta

El objetivo general se encuentra conformado por una variable de aplicación y por una variable de logro; el primer remite al desarrollo de un manual de procedimiento para la implementación de un programa de mentoría ya que se considera fundamental

esta gestión e implementación de metodologías en una organización con las características de AVEIT. De acuerdo a lo estudiado, esta es una entidad que depende excesivamente de la incorporación e integración de sus miembros, para lo cual requiere todo un proceso arduo y que lleva distintas etapas, y que más allá de dicha importancia no se encuentra formalizada a través de ninguna actividad similar. Por ello se considera un desarrollo fundamental desde la perspectiva de los Recursos Humanos, el poder generar un mecanismo profesionalizado con éstas características.

En cuanto a la segunda variable que compone el objetivo general de la propuesta, remite al indicador más determinante de rotación de los miembros pasivos que tiene la organización. Concretamente la rotación es sinónimo de deserción y por cada socio que deserta existe una potencialidad menos para financiar los costos para el mantenimiento de la organización, que entre otras circunstancias se genera a partir de las rifas. Y por ello se considera que en el lapso de 12 meses se podrá trabajar en pos a la disminución del 50% del actual índice de rotación (14%).

En lo que refiere a los objetivos específicos, se determina una vez más la delimitación del 50% de este índice de rotación explicado anteriormente. Luego se focaliza en el manual de procedimiento como una herramienta clave y necesaria para asegurar el buen desempeño del programa.

El tercero de los objetivos específicos refiere concretamente a la integración, que como se analizó en la etapa diagnóstica, se mide en cuanto a la responsabilidad y compromiso que los miembros van generando en la socialización frente a sus equipos de trabajo y a sus funciones y actividades, y por ello, a través de los programas que a continuación se mencionarán, se buscará fomentar dicha integración a partir de los indicadores mencionados.

En el cuarto objetivo lo que se busca generar es un sentido de confianza por parte de los miembros, disminuyendo la incertidumbre. Todo aspecto que implica la integración de nuevos miembros, ya sea en un grupo primario o secundario, genera miedos e incertidumbres, y por lo tanto se cree fervientemente que con ésta intervención profesional se podrá generar un mayor nivel de confianza entre los miembros novatos para que de esta forma tengan mayor convicción a la hora de pertenecer a la asociación. Y finalmente, el último objetivo remite a la formación y capacitación de los socios activos en contenidos específicos de mentoría ya que serán estos quienes lleven a cabo el programa.

5.3 Etapa Estratégica

Como bien se dijo en la introducción y fundamentación de el Plan de Intervención de Recursos Humanos, se considera que lo que aquí se le propone a la organización es el plan más pertinente que pueda amoldarse a las necesidades y requerimientos que evidencia la asociación AVEIT.

En primera instancia esta es una organización que su principal motor son sus anexos y asociados, que tienen como característica primordial ser jóvenes estudiantes de una disciplina que les implica un desafío constante, por lo tanto, los lineamientos que aquí se les ofrece tienen una complementariedad a éstos requerimientos que han sido estudiados pormenorizadamente; un aspecto ejemplificador es el punto de diseñar un programa de mentoría que sea lo suficientemente flexible para que los jóvenes puedan adaptarse sin ningún inconveniente. Además, considerando la importancia de fidelizar y de generar un sentido de pertenencia, el programa de mentoría es la actividad de Recursos Humanos fundamental y que se adapta plenamente a esta problemática de la asociación.

Concretamente el desarrollo de esta propuesta permitirá también trabajar sobre la formación en simultáneo de estos jóvenes que buscan poder generar una identificación en un grupo social, que no solamente se configure en aspectos personales, sino también profesionales, donde podrán encontrar una plataforma que los potencie hacia la mejor formación como personas y profesionales.

Específicamente a lo que refiere a la pérdida económica de la organización, este es un plan que contempla la capacidad de financiamiento y también lo que son sus fuentes de generación de ingresos. Puntualmente, la financiación se logra a partir de una participación que tienen sus miembros, y mientras más de éstos puedan desenvolverse en la circunstancia de la asociación, mayores serán las posibilidades de generar ingresos y por ende lo que aquí se le propone es fomentar su permanencia y

disminuir la deserción o la indiferencia o falta de entusiasmo por parte de algunos socios que en el proceso de incorporación van quedándose en el camino. Por lo tanto, con el trabajo estratégico de este Plan de Intervención de Recursos Humanos se busca mitigar estos aspectos que puntualmente es lo que la organización necesita y lo que le permitirá potenciar su desempeño.

5.4 Etapa Táctica

5.4.1 Responsabilidades del programa

Lo propuesto en este plan de intervención de Recursos Humanos es el diseño y planificación del programa de mentoría. En cuanto a la ejecución e implementación del mismo, recaerá la responsabilidad sobre los socios activos de AVEIT.

5.4.2 Población a la que va dirigida el programa de mentoría

Se aplicará a todos los socios de AVEIT pertenecientes al primero, segundo y tercer año de la asociación.

5.4.3 Tipo de mentoría que se utilizará

Se asignarán como mentores a los socios que se encuentren en el cuarto, quinto y sexto año de la asociación. De esta manera, los socios que se encuentren comenzando el cuarto año de la asociación pasarán de ser mentises a ser los mentores de los socios pasivos que ingresen ese mismo año. Así, el acompañamiento de cada socio en el transcurso de los primeros 3 años será con la misma persona.

| Mentís | Mentor |
|----------------------------|---------------------------|
| Primer año – socio pasivo | Cuarto año – socio activo |
| Segundo año – socio pasivo | Quinto año – socio activo |
| Tercer año – socio pasivo | Sexto año – socio activo |

5.4.4 Roles

5.4.4.1 Rol del mentor

- Será quien brindará constante información y asesoramiento acerca de todo lo que respecta a la asociación,
- Será el apoderado de un proceso educativo abierto y flexible,
- Será quien observe y monitoree la evolución de este proceso,

- Será el guía y dinamizador de las actividades de los aprendices,
- Será el proveedor de recursos y facilitador del aprendizaje,
- Será quien lo motive y aliente a participar, quien celebre sus éxitos y quien lo presente al resto de los compañeros,
- Será quien de sugerencias y recomendaciones para su desarrollo personal como así también profesional.

5.4.4.2 Rol del mentís

- Será quien participe de forma activa como gestor de su aprendizaje,
- Será quien procure alcanzar una escucha activa,
- Será quien deba encontrarse bien predispuesto al programa, con espíritu participativo y proactivo.

5.4.5 Modalidad del programa de mentoría

Se propone, dadas las características de la asociación, que el programa sea llevado a cabo bajo la modalidad presencial, siempre dentro de las instalaciones de AVEIT. A pesar de ello, deberá existir un contacto virtual entre las partes para que se mantengan informadas constantemente y puedan trabajar cuestiones que no puedan esperar al encuentro formal.

Por otra parte, al considerar que los socios pasivos duplican en cantidad a los socios activos, lo conveniente será asignar 1 mentor por cada 2 ingresantes. Este dato cuantitativo de la modalidad de mentoría brinda el beneficio de poder alternar el desarrollo de dinámicas de trabajo individuales con algunas otras actividades grupales.

En este programa se trabajará de la mano con lo que se conoce como “bitácoras”. Al ingresar cada socio a AVEIT se le hará entrega de esta bitácora de aprendizaje para que ellos luego de cada actividad grupal puedan ir registrando sus experiencias.

Después de cada actividad grupal, en un plazo máximo de 15 días, cada mentor deberá programar entrevistas individuales con sus mentises donde deban asistir con sus respectivas bitácoras. La idea de ello es que el mentor se asegure que sus mentises logren el aterrizaje de lo trabajado, que hagan un ejercicio de reflexión y puedan capitalizar sus experiencias. Además, esta herramienta sirve como cierre y balance de la actividad desarrollada grupalmente y posibilita el desarrollo de un plan de acción de mejora en caso de ser necesario.

En cuanto a lo que refiere a la implementación del programa de mentoría, para lograr que se formalice y no quede en un simple hecho de interacción entre los socios activos y los socios pasivos, se llevará adelante una capacitación sobre los primeros para que éstos tomen consciencia de la importancia que tiene su rol para el éxito de este proceso, y a su vez se les facilitará el aprendizaje del contenido necesario para su correcto desarrollo.

Una vez que los socios activos del cuarto año hayan realizado la capacitación se podrá dar comienzo al ciclo mentor-mentís.

5.4.6 Estructura del programa de capacitación

| Programa de capacitación | |
|-------------------------------|---|
| Objetivo | Brindar y desarrollar herramientas específicas de mentoría para que los socios activos puedan desempeñarse con éxito dentro del programa. |
| Población a quien va dirigido | Socios activos que comienzan su cuarto año dentro de la asociación. |
| Metodología | <ul style="list-style-type: none"> • Vivencia, facilitando el aprendizaje significativo a través de una experiencia lúdica y altamente participativa. • Operacional, materializando el nuevo aprendizaje de modo pragmático con el fin de acordar acciones de cambio que los participantes puedan realizar en sus puestos de trabajo. |

| | |
|----------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Sistémica, generando convenios permanentes entre conceptos, prácticas y experiencias reales que le permita al participante vivir el programa como un todo coherente a su realidad laboral. |
| Lugar y duración | La capacitación será dentro de AVEIT. Constará de 3 módulos de una duración de 4hs cada uno que se dictarán 1 por semana. |
| Contenido a trabajar | Inteligencia Emocional Motivación Técnica de Feedback |
| Facilitadores | Profesional externo a la asociación. |

5.4.7 Estructura del programa de mentoría

5.4.7.1 Primer ciclo Mentor - Mentís

| Primer ciclo Mentor – Mentís | | | | |
|---|--|---|--|--|
| En esta etapa los Socios Pasivos comienzan a formar parte de AVEIT. Se encuentran en una instancia donde es escasa la información que saben acerca de la asociación y donde se desconocen con los demás socios. | | | | |
| ACTIVIDAD | OBJETIVO | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLES | RECURSOS |
| Festejo de bienvenida. | Crear un ambiente de dispersión que permita un primer acercamiento entre los integrantes de AVEIT. Se hará la asignación de mentises y entrega de las bitácoras. | Se llevará a cabo un circuito de actividades recreativas diseñadas específicamente para estimular la interacción y el trabajo en equipo de los participantes. | Socios mentores pertenecientes al cuarto año de la asociación junto con la colaboración de la subcomisión de organización y eventos. | Remitirse al manual de procedimientos. |
| Acuerdo de acompañamiento. | Se busca que el mentor pueda establecer de manera conjunta con | El mentor citará de manera individual a cada uno de sus mentises para poder presentarse y | Socios mentores pertenecientes al cuarto año de la asociación. | Remitirse al manual de procedimientos. |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| | <p>su mentís cuáles serán las pautas que encuadrarán su relación en el contexto de la mentoría.</p> | <p>explicar los roles de cada uno en este proceso. A partir de ello se deberá pactar de manera conjunta un acuerdo de trabajo.</p> | | |
| <p>Visita guiada por AVEIT.</p> | <p>Proporcionar al socio ingresante la información preliminar que permita su pronta adaptación e integración con su ambiente físico y social.</p> | <p>Se hará entrega del manual de inducción y se explicará el contenido del mismo a partir de la proyección de un video institucional. A su vez se realizará una visita guiada por todas las instalaciones de AVEIT.</p> | <p>Socios mentores pertenecientes al cuarto año de la asociación junto con la colaboración de la subcomisión de recursos humanos.</p> | <p>Remitirse al manual de procedimientos.</p> |
| <p>Encuentro individual. (*)</p> | <p>Lograr que cada mentís haga un ejercicio de reflexión y comprensión sobre lo trabajado durante las actividades grupales programadas a lo largo de la mentoría.</p> | <p>Luego de cada actividad grupal se programarán entrevistas individuales donde cada mentís compartirá con su mentor las anotaciones que haya registrado en sus bitácoras y podrán reflexionar al respecto.</p> | <p>Socios mentores que se encuentren a cargo del grupo de mentises en cuestión.</p> | <p>Remitirse al manual de procedimientos.</p> |

5.4.7.2 Segundo ciclo Mentor - Mentís

| Segundo ciclo Mentor – Mentís | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Los socios pasivos se encuentran en el segundo año de la asociación. Al ser este un año bisagra en cuanto a su rotación, lo que se pretende ahora es capitalizar el recorrido de los mentises por la organización al afianzar y consolidar todo lo transmitido en el primer año asegurando el avance de ellos en el programa. | | | | |
| ACTIVIDAD | OBJETIVO | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLES | RECURSOS |
| Testimonio ex socios que concretaron sus viajes. | Profundizar el sentido de pertenencia alimentando la ilusión del viaje y la contribución profesional y personal de pertenecer a AVEIT. | Dar a conocer testimonios de ex socios acerca de sus vivencias durante su paso por la asociación como así también durante sus respectivos viajes. | Socios mentores pertenecientes al quinto año de las asociación junto con la colaboración de la subcomisión de cómputos. | Remitirse al manual de procedimientos. |
| Encuentro individual. (*) | | | | |
| Presentación de las subcomisiones. | Crear en el mentís un panorama concreto acerca de cada subcomisión para que con dicha información pueda hacer una elección asertiva de donde querrá trabajar el año próximo. | Se realizará una presentación de cada una de las subcomisiones donde se expondrá brevemente en qué consisten, como es su dinámica de trabajo y cuáles fueron los últimos proyectos en los que se abocaron. | Socios mentores pertenecientes al quinto año de la asociación. | Remitirse al manual de procedimientos. |
| Encuentro individual. (*) | | | | |

5.4.7.3 Tercer ciclo Mentor - Mentís

| Tercer ciclo Mentor – Mentís | | | | |
|---|--|---|---|--|
| Los socios que se encuentran en el tercer año han llegado a esta instancia porque comparten y les hace ilusión todo lo que fueron conociendo de AVEIT en estos dos primeros años. Es este el momento donde hay que prepararlos para la actividad en comisión. | | | | |
| ACTIVIDAD | OBJETIVO | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLES | RECURSOS |
| Sesión de orientación vocacional. | Recapitular junto al mentís lo trabajado a lo largo de todas las actividades para que a partir de allí se lo pueda orientar en su elección de la subcomisión. | Como herramienta de soporte para orientar al mentís, se gestionará un test de competencias para definir con qué comisión tendrá mayor afinidad cada socio. A su vez el mentor dará un feedback orientativo en base a su opinión personal al respecto. | Socios mentores pertenecientes al sexto año de la asociación. | Remitirse al manual de procedimientos. |
| Pasantía de socio activo. | Brindar la posibilidad de que el socio pasivo tenga experiencias múltiples dentro de la subcomisión donde cree que le gustará trabajar y en caso que no sea así que pueda cambiar de elección. | Se invitará al socio mentís a participar en alguno de los proyectos en los que se esté trabajando actualmente dentro de la comisión que haya escogido para que pueda vivir su propia experiencia previo a su transferencia. | Socios mentores pertenecientes al sexto año de la asociación junto con la colaboración de las subcomisiones correspondientes a cada pasantía. | Remitirse al manual de procedimientos. |
| Encuentro individual. (*) | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <p>Festejo de transferencia a socio activo.</p> | <p>Homenajear a los socios que lograron convertirse en miembros activos de la organización e institucionalizar esta instancia para que tome mayor importancia.</p> | <p>En este acto se dirán unas palabras alusivas destacando la importancia de haber llegado a esta instancia junto con la entrega de unas distinciones. El evento comenzará como un acto y culminará en una fiesta.</p> | <p>Socios mentores pertenecientes al sexto año de la asociación junto con la colaboración de las subcomisiones de recursos humanos, cómputos y organización y eventos.</p> | <p>Remitirse al manual de procedimientos.</p> |
|---|--|--|--|---|

5.5 Desarrollo de la propuesta

5.5.1 Capacitación para el desarrollo del programa de mentoría

Esta intervención va dirigida a los socios que se encuentran en el cuarto año de la asociación y fueron recientemente transferidos a socios activos. Estos participantes se encuentran en una etapa de transición donde dejaron de ser mentises para pasar a ser los mentores del grupo de socios que ingresa ese mismo año, motivo por el cual deben ser capacitados para el nuevo rol que deben desempeñar.

5.5.1.1 Actividad: Capacitación de los mentores

Objetivo

Brindar y desarrollar herramientas específicas de mentoría para que los socios activos puedan desempeñarse con éxito dentro del programa.

Descripción

Para lograr que el programa de mentoría sea exitoso es fundamental que los socios tomen este acontecimiento con la seriedad que les compete, que puedan sentirse valorados al ser elegidos como mentores, y que esta función les signifique un status dentro de la organización; a partir de allí no solamente se generará un incentivo para los mismos, sino que también se transformará en un incentivo para otros miembros que quieran formar parte de este círculo de mentores.

Dadas las características de este programa, todos los años en el mes de marzo se llevarán adelante capacitaciones para los socios que comiencen su cuarto año dentro de AVEIT. Gracias a ello se les transmitirán aspectos específicos sobre el rol que deberán cumplir como mentores entre los cuales se describirán las formas en las que deben proceder al interactuar con sus mentises, los contenidos y temáticas a trabajar y la forma de difundir los aspectos intrínsecos y pertinentes al programa.

La capacitación está diseñada bajo un mix metodológico que garantiza una experiencia formativa con un impacto real en el comportamiento de los participantes.

La formación que recibirán los socios mentores será:

- Vivencia, facilitando el aprendizaje significativo a través de una experiencia lúdica y altamente participativa.
- Operacional, materializando el nuevo aprendizaje de modo pragmático con el fin de acordar acciones de cambio que los participantes puedan realizar en sus puestos de trabajo.
- Sistémica, generando convenios permanentes entre conceptos, prácticas y experiencias reales que le permita al participante vivir el programa como un todo coherente a su realidad laboral.

Las capacitaciones serán impartidas por un profesional dentro de las aulas que posee AVEIT y se dispondrá de todos los recursos con los que ya cuenta la asociación como pueden ser los proyectores y las pizarras. Se complementará esta instancia con la entrega de material didáctico con contenido específico sobre todo el programa.

Contenido a trabajar durante la capacitación:

- Inteligencia emocional
- Motivación
- Técnica de feedback.

Plazos

Las capacitaciones serán impartidas a comienzos de marzo y su duración será de 3 módulos. Se programará 1 encuentro por semana que serán los días sábados (preferentemente por la mañana) y tendrán una duración de 4hs cada día.

Cronograma

| | |
|----------|----------------------------|
| Módulo 1 | Inteligencia emocional 4hs |
| Módulo 2 | Motivación 4hs |
| Módulo 3 | Técnica de feedback 4hs |

Responsables

El responsable de llevar adelante la capacitación será la persona contratada para tal fin. Por otro lado, en esta oportunidad la asistencia de los participantes (socios del cuarto año) será obligatoria, por cada módulo al que falten se les descontarán dos puntos de los diez que se les otorgan al pasar a ser socios activos. De esta manera, si llegaran a faltar a toda la capacitación, estarán a solo dos puntos negativos de ser expulsados de AVEIT.

Costos

Material didáctico con el contenido de la capacitación: \$6.000

Honorarios del profesional: \$20.000

5.5.2 Manual de procedimientos para el programa de mentoría

5.5.2.1 Primer ciclo Mentor – Mentís

En esta etapa los Socios Pasivos comienzan a formar parte de AVEIT. Se encuentran en una instancia donde es escasa la información que saben acerca de la asociación y donde se desconocen con los demás socios.

Por este motivo, en esta instancia se busca desarrollar en el socio ingresante el sentido de pertenencia con la asociación, promoviendo su sociabilización e

integración con sus compañeros y animando su identificación con la cultura, los valores y con la propuesta de AVEIT, para que a partir de allí logre hacerla propia.

5.5.2.1.1 Actividad: Festejo de bienvenida

Objetivo

Crear un ambiente de dispersión, que estimule la integración social de los participantes, al crear un espacio donde los ingresantes puedan tener su primer acercamiento al resto de los socios. Durante la actividad podrán ir interactuando y conociéndose lo que terminará por romper las barreras interpersonales que acaban incomodando a los nuevos.

Descripción

Se llevará a cabo un circuito de actividades recreativas como acto de bienvenida de los nuevos socios pasivos de AVEIT. En este evento se encontrarán invitados todos los socios, ya sean socios pasivos o activos, por lo cual será un evento de gran magnitud considerando que al día de la fecha se cuenta con 495 socios.

Por consiguiente, por una cuestión de espacio y para una mayor asistencia, se estima conveniente que la realización del mismo sea en el Poli Deportivo de la Facultad Nacional de Córdoba.

Se eligió el Poli Deportivo porque es un establecimiento que se puede utilizar de manera gratuita por los estudiantes de la UTN y, sobre todo, porque cuenta con varias hectáreas de espacio verde, con canchas para la realización de distintos deportes (algunas de las cuales se encuentran techadas y otras no). Además, cuenta con baños y una cocina que permitirán una mayor comodidad durante el transcurso del día.

Como factor motivacional para la asistencia, todos los socios que concurran al evento estarán participando de un sorteo. Al ingresar al establecimiento se le dará un

número de rifa a cada socio pudiendo aumentar la probabilidad de salir sorteados si participan en las actividades, ya que se les proporcionará un número más por cada juego en el que participen y un segundo número si son miembros del equipo ganador del juego en el que hayan participado.

El evento comenzará a las 17hs y concluirá a las 21hs del mismo día, por lo cual cerca de las 20:30hs se llevará a cabo el sistema de asignación de mentores a los mentises. En esta oportunidad, los socios activos del cuarto año determinarán por sorteo quienes serán sus mentises. Los socios mentores al ir nombrando a sus respectivos mentises deberán pedirles que se acerquen al escenario para presentarse y hacer entrega de la bitácora de aprendizaje donde deberán ir registrando sus experiencias a lo largo del programa de mentoría.

Finalizada esta dinámica se hará cierre del evento de bienvenida por medio del sorteo. Se cree oportuno que los premios sean de interés para todos los invitados al evento, por este motivo deben ser objetos que puedan ser utilizados para viajar como pueden ser:

- Cámaras
- Equipos de mate
- Auriculares
- Palos para selfi
- Almohadas para viajes
- Neceser con elementos de baño

Plazos

Con respecto a la fecha, se estima conveniente que sea realizado a mediados de abril ya que es un periodo próximo al comienzo del ciclo lectivo de AVEIT, donde ya se habrán realizado las captaciones de socios y a su vez todos los estudiantes habrán

iniciado el cursado de sus respectivas materias, por lo cual será probable que haya una mayor asistencia.

Cronograma

Las actividades que se llevarán a cabo son las siguientes:

- Actividad n°1: El delegado

Este es un juego en el cual participan dos equipos. Se lleva a cabo en una cancha, la cual se divide en dos. Cada equipo debe ubicarse dentro de su lado de la cancha. A su vez, cada equipo tendrá un delegado, quien se ubicará en el campo contrario por afuera de los límites de la cancha.

Con dos pelotas que se encontrarán en juego, los jugadores de ambos equipos tendrán que “quemar” al equipo contrario tirando la pelota de manera que los golpee sin ningún pique previo. En caso que el contrincante agarre la pelota en el aire sin que se le caiga, el que quedará quemado será el que tiro la pelota.

Los jugadores que vayan quedando quemados se irán junto al delegado de su equipo, pudiendo quemar a los jugadores contrarios si la pelota llega a sus manos. Ganará el equipo que logre quemar a todos los participantes del equipo contrario.

Participantes: 20 (10 participantes por cada equipo).

Tiempo: 20-25 minutos.

Lugar: Cancha de basketball.

Materiales necesarios: 2 pelotas de goma.

- Actividad n°2: Quidditch

Se trata de un juego imitado de la película de Harry Potter. En él, los jugadores corren con una escoba entre las piernas, sin poder desmontarse de aquella en ningún

momento. En este juego los jugadores controlan la pelota con la mano y buscan anotar pasando una pelota a través de un aro. Son dos equipos de 7 jugadores cada uno.

Los jugadores están diferenciados por su responsabilidad dentro del campo, los cuales se identifican con el uso de bandas de colores: tres cazadores (blanco), dos golpeadores (negro), un portero (verde) y un buscador (amarillo).

El buscador tiene como función tratar de encontrar el snitch (un objeto mágico en la película) pero que en la vida real es una pelota de tenis metida en un calcetín atado en la parte de atrás de un corredor. Tanto el snitch como los buscadores, son los únicos jugadores que tienen permitido salir de los límites de la cancha.

El juego comienza cuando la persona que hace de snitch, (que es neutral y su función es evitar ser atrapado por alguno de los dos equipos) se coloca el calcetín a su espalda.

A partir de ese momento los dos equipos se pelean por obtener la pelota para anotar, que tienen que hacerlo en alguno de los tres aros que están ubicados en la "portería" contraria.

Los goles son anotados por los cazadores, que deben de evitar ser tocados por las pelotas que tienen los golpeadores, quienes intentan pegar con la pelota a los cazadores para interrumpir la ofensiva del equipo rival, a la vez que intentan evitar que el equipo contrario haga lo mismo. Hay dos golpeadores por equipo en el campo. Existen 2 pelotas en juego para que cada equipo tenga, al menos, una disponible para usar.

Si un cazador es golpeado por la pelota, debe soltar inmediatamente el balón de anotación, debe volver a su propio aro y desde allí reanudar el juego

Son 10 puntos por cada pelota que pasa entre los aros, mientras que el equipo que logre atrapar el snitch recibe 30 puntos. Cuando esto ocurre se acaba el partido y

gana el equipo que tenga más puntos. De no ser alcanzado el snitch, la duración del juego será de 30 minutos.

Participantes: 15 (7 participantes por cada equipo y 1 snitch).

Tiempo: 30 minutos.

Lugar: Cancha de football.

Materiales necesarios: 3 pelotas de goma, 6 aros, 1 pelota de tenis, 1 media, 6 bandas de color blanco, 4 bandas de color negro, 2 bandas de color verde, 2 bandas de color amarillo y 14 palos de escoba.

- Actividad n°3: Ultimate Frisbee

El ultimate es un deporte de no contacto físico entre los jugadores donde participan dos equipos de siete personas en cada uno. Se juega dentro de una cancha de football donde el límite de la cancha (de los lados donde se encuentran los arcos) es el área de gol. El objetivo de cada equipo es anotar goles al pasarse el frisbee hasta el otro lado de la cancha hasta llegar a la zona donde están atacando.

Un lanzador no puede correr con el frisbee en las manos, por lo cual al recibirlo debe lanzarlo inmediatamente a otro compañero para poder ir avanzando.

Cada vez que un pase sea interceptado o que el frisbee caiga al piso, se tendrá que hacer un cambio de posesión y el equipo contrario tomara el frisbee.

Participantes: 14 (7 participantes por cada equipo).

Tiempo: 30 minutos.

Lugar: Cancha de football.

Materiales necesarios: 1 frisbee.

- Actividad n°4: Preguntados:

En este caso es un juego de mesa, que se podrá jugar de manera grupal, 5 grupos de 3 personas cada uno. El juego consiste en conseguir los seis personajes que representan a las distintas categorías de preguntas. Estas categorías pueden ser de ciencia y tecnología, de deportes, de arte y literatura, de entretenimiento, de geografía y de historia.

Las categorías de las cuales se tendrá que responder son elegidas al azar por medio de una ruleta. Hay un casillero en la rueda que funciona como comodín, al caer en el puedes escoger que categoría responder.

Gana el que consiga primero los seis personajes (contestar bien las seis categorías) o en su defecto, gana el que más personajes haya ganado al concluir un total de 15 rondas (de 20 segundos cada uno).

Participantes: 15 (3 participantes por cada equipo).

Tiempo: 25 minutos.

Lugar: Indistinto.

Materiales necesarios: Juego de mesa.

- Actividad n°5: Juegos de revelos:

Los juegos de revelos son juegos donde los miembros de un mismo equipo deben turnarse para realizar distintas actividades que se deben ir desarrollando de manera progresiva. Al concluir una actividad, los miembros del mismo equipo pueden comenzar a efectuar la actividad siguiente, y así sucesivamente.

Se trata de que los miembros de un mismo equipo ganen distintas instancias aisladas y sucesivas para alcanzar el éxito frente al resto de los equipos. Este tipo de dinámica contribuye de manera sustancial a la creación del sentido de cooperación y de trabajo en equipo.

En los tres revelos que se desarrollan a continuación podrán participar 3 equipos simultáneamente y cada equipo elegirá quienes de sus miembros realizarán las distintas etapas.

- 1) Revelo: Duración aproximada entre 25 – 30 minutos.
 - Primera etapa: La batalla de los globos

Cada participante tendrá un globo inflado atado en uno de sus tobillos. Lo que se busca lograr es pisar el globo del equipo contrario sin que les pinchen el suyo. Para esta instancia será necesaria la participación de 2 representantes de cada equipo. Y cada equipo se enfrentará con uno del equipo contrario. Ejemplo: Equipo A participante 1 con equipo B participante 1, equipo A participante 2 con equipo C participante 1, equipo B participante 2 con equipo C participante 2.

Una vez que los dos participantes del mismo equipo logren pinchar el globo de su contrario podrán dirigirse hacia el resto de su equipo para dar inicio a la segunda etapa. Por el contrario, los participantes a los que les pinchen el globo deberán hacer 10 abdominales antes de dirigirse hacia su equipo.

Participantes: 6 (2 participantes por cada equipo).

Tiempo: 5 minutos.

Lugar: Indistinto.

Materiales necesarios: 1 globo por participante.

- Segunda etapa: Embocando la lapicera

Se debe atar a un extremo de una lapicera tantos hilos como participantes haya (todos los hilos de 40cm de largo), en este caso serán 5 miembros de cada equipo. Cada participante debe agarrar un hilo por el extremo que no está atado a la lapicera y sostenerlo tenso, de manera que formen un círculo con la lapicera como centro.

El grupo debe jugar con la tensión de los hilos para así lograr embocar la lapicera en una botella de cuello finito sin tocarla. Una vez alcanzada la meta se pasa a la instancia siguiente.

Participantes: 15 (5 participantes por cada equipo).

Tiempo: 5 minutos.

Lugar: Indistinto.

Materiales necesarios: 15 hilos, 3 botellas de vidrio de 250ml vacía y 3 lapiceras.

- Tercera etapa: El lazo

Para este juego se toman 10 participantes por equipo y se coloca una soga de manera horizontal a la altura de la cintura de las personas más altas del equipo. El objetivo es que todos los participantes se ayuden mutuamente para poder pasar por encima de la soga de un lado al otro. Gana el primer equipo que logre que todos sus miembros se encuentren del otro lado del lazo.

Participantes: 30 (10 participantes por cada equipo).

Tiempo: 15 - 20 minutos.

Lugar: Indistinto.

Materiales necesarios: 3 sogas de 2,5mt.

2) Revelo: Duración aproximada 25 minutos.

- Primera etapa: La marcha del elefante

Para esta instancia se necesita colocar en el piso dos hileras paralelas de botellas de plástico (cargadas con 500ml de agua) ubicadas a 2,5 metros de distancia entre ellas. Los participantes deberán ponerse en la cabeza una pantimedia con una pelota de tenis colgada en la punta de una de las piernas de la pantimedia.

Habrán dos participantes por equipo, los cuales deberán caminar en medio de las dos hileras de botellas, balanceando la cabeza para intentar tirar las botellas con la pelota de tenis.

La prueba se supera cuando se logran derribar las 12 botellas (6 en cada hilera). A partir de ese momento se puede comenzar con la segunda etapa.

Participantes: 6 (2 participantes por cada equipo).

Tiempo: 5 minutos.

Lugar: Indistinto.

Materiales necesarios: 6 pantimedias, 6 pelotas de tenis, 36 botellas de plástico de 500ml.

- Segunda etapa: ¿Dónde está el papel?

Este juego es de a parejas, donde uno de cada pareja debe colocarse con un palo de escoba entre sus rodillas de manera que quede en forma horizontal, y sus manos debe tenerlas en la espalda.

Al otro participante se le darán 3 rollos de papel higiénico, los cuales deberá ponerse de uno en uno en las rodillas con el agujero mirando hacia delante. Esto es así ya que la idea es que coordinen sus movimientos corporales para lograr embocar el palo de escoba en el agujero del papel higiénico. Sumado a aquello, este segundo participante tendrá los ojos vendados por lo cual su pareja deberá guiarlo para lograr el objetivo.

Esta etapa se gana cuando la pareja logre meter los 3 rollos de papel en el palo de escoba.

Participantes: 6 (2 participantes por cada equipo).

Tiempo: 10 minutos.

Lugar: Indistinto.

Materiales necesarios: 9 rollos de papel higiénico, 3 palos de escobas, 3 vendas para los ojos.

- Tercera etapa: El hula hula

En esta última instancia, 10 participantes de cada equipo deben formar un círculo tomándose de las manos con las personas que se encuentren a sus laterales. Un aro de hula hula se coloca en torno a un conjunto de manos cruzadas, y desde ese punto los jugadores deben pasar el aro (al coordinar sus movimientos corporales) alrededor del círculo sin soltarse las manos.

Gana el primer equipo que ubique el aro de hula hula en la misma posición del inicio de la ronda, luego de haber pasado por todos los participantes.

Participantes: 30 (10 participantes por cada equipo).

Tiempo: 10 minutos.

Lugar: Indistinto.

Materiales necesarios: 3 aros de hula hula.

3) Revelo: Duración aproximada entre 25 – 30 minutos)

- Primera etapa: Pies amarrados

El juego consiste en una carrera donde se requiere la participación de 4 miembros de cada equipo. Para obstaculizar la llegada a la meta, antes de iniciar la carrera, los participantes del mismo equipo se colocan juntos y se les ata el pie derecho junto al pie izquierdo del compañero de al lado.

El equipo que llegue primero a la línea de meta gana, y da inicio a la siguiente etapa.

Participantes: 12 (4 participantes por cada equipo).

Tiempo: 5 minutos.

Lugar: Indistinto.

Materiales necesarios: 9 sogas de 30cm para atar los pies.

- Segunda etapa: La grúa

En esta actividad los participantes deben trabajar por fuera de un cuadrado que estará previamente delimitado (3 metros por cada lado del cuadrado, los cuales estarán marcados en el suelo). A su vez, se colocarán en el centro del cuadrado 15 vasos plásticos, que corresponde a 1 vaso por jugador.

Los jugadores, que serán 5 participantes por equipo, deberán idear la forma de ayudarse para lograr que cada uno retire un vaso sin tocar el cuadrado. El primero equipo que consiga sus 5 vasos pasa a la última etapa.

Participantes: 15 (5 participantes por cada equipo).

Tiempo: 10 minutos.

Lugar: Indistinto.

Materiales necesarios: 1 tiza y 15 vasos plásticos.

- Tercera etapa: Pasar el vaso con agua

Participan 8 personas de cada equipo, quienes deben ubicarse en fila, cada uno con un vaso de plástico en la boca (agarrado por el borde con sus dientes). Al primer participante de la fila se le dará una jarra con agua para que con ella cargue su vaso y comience a pasar el agua de vaso en vaso con sus compañeros. Al terminar la hilera, el último miembro del equipo tendrá una botella que deberá ir cargando con el agua que recibe. El primer equipo que llena la botella primero gana.

Participantes: 24 (8 participantes por cada equipo).

Tiempo: 10 - 15 minutos.

Lugar: Indistinto.

Materiales necesarios: 24 vasos plásticos, 1 jarra de 1lt de agua y 1 botella de 500ml vacía.

En base a todas las actividades desarrolladas anteriormente, se calcula que, realizando todos los juegos de manera simultánea, aproximadamente cada 30 minutos habrá 250 socios participando en las distintas actividades.

Responsables

En cuanto a la preparación, la organización y el control de las actividades serán llevadas a cabo por el grupo que se halle en el cuarto año de la asociación ya que serán los mentores de los homenajeados en este evento. También contarán con la colaboración de la subcomisión de organización y eventos que son los especializados en la realización de este tipo de propuestas.

Costos

Costos del montaje y producción de actividades: \$8.000

Costos de los premios del sorteo: \$35.000

Costos de las bitácoras: \$5.000

Coffe Break: \$25.000

5.5.2.1.2 Actividad: Acuerdo de acompañamiento

Objetivo

En este encuentro lo que se busca es que el mentor pueda establecer de manera conjunta con su mentís cuales serán las pautas que encuadrarán su relación en el contexto de la mentoría.

Descripción

El socio mentor citará de manera individual a cada uno de sus mentises para poder presentarse mutuamente. Luego de las presentaciones personales, el mentor deberá explicar al mentis cuales son los roles de cada uno en este proceso. Una vez que hayan clarificado las expectativas de la relación, se deberá pactar de manera conjunta un acuerdo de trabajo donde se establezca cual será el canal de comunicación que utilizarán a lo largo del programa y con que frecuencia estarán en contacto.

A su vez, se aprovechará esta instancia para que cada mentor le enseñe a sus mentises como tomar notas dentro de las bitácoras de aprendizaje que les fueron entregadas en el evento de bienvenida y se les comunicará la importancia que tendrán esas anotaciones durante las sesiones individuales a las que deberán asistir luego de cada actividad grupal.

Plazos

Esta reunión tendrá lugar dentro de algunas de las aulas de AVEIT en un plazo máximo de 15 días luego del evento de bienvenida.

Cronograma

| | |
|---------------------------|-------|
| Presentación | 10min |
| Comunicación de los roles | 10min |
| Acuerdo de trabajo | 15min |
| Cierre | 5min |

Responsables

Cada mentor se hará responsable de organizar y realizar los acuerdos con sus respectivos mentises.

5.5.2.1.3 Actividad: Visita guiada por AVEIT

Objetivo

En la siguiente actividad se pretende proporcionar al nuevo la información preliminar de la organización de la que comenzó a ser parte para que así pueda alcanzar una pronta adaptación e integración con el ambiente físico y social al que pertenece.

En este espacio se le brindará al ingresante un primer acercamiento de lo que es la historia de AVEIT, se transmitirá la cultura, la misión, la visión y los valores que se comparten en ella. También se expondrán los beneficios que se poseen por ser socios, los servicios que se brindan, la estructura de la organización y demás cuestiones que hacen a la asociación.

Descripción

En esta oportunidad, se invitará a los socios del primer año a conocer las instalaciones de AVEIT. Al ingresar en ella se le otorgará a cada socio el manual de inducción. A su vez, este manual será expuesto y explicado de manera verbal por el grupo de mentores que esté a cargo del grupo ingresante. Se acompañará esta instancia con un video institucional y PowerPoint que servirán como herramienta visual para hacer más didáctica la presentación. Para el éxito en esta actividad se debe procurar crear un ambiente de confianza donde los socios puedan solventar sus dudas y corroborar inquietudes.

Una vez concluida la exposición del manual de inducción, se dará a conocer cada una de las instalaciones con las que cuenta la asociación y se podrá ingresar en las salas de trabajo de cada una de las subcomisiones para que los socios puedan presentarse con sus futuros colegas y a su vez puedan ver de manera directa la dinámica de trabajo con la que se manejan.

Plazos

Esta actividad se podrá gestionar de manera aleatoria entre los meses de junio y octubre. Los socios mentores deberán consultar la disponibilidad de fechas y horarios

de sus mentises y organizarse entre ellos para establecer la fecha conveniente, siempre priorizando que haya la mayor asistencia posible. De todas formas, los ingresantes que por algún motivo no puedan asistir a la inducción organizada por su mentor podrán concurrir a cualquiera de las de otros grupos.

Cronograma

| | |
|---------------------|-------|
| Presentación | 10min |
| Exposición | 30min |
| Recorrido por AVEIT | 15min |
| Cierre | 5min |

Responsables

La visita guiada será llevada a cabo de manera grupal entre 10 mentores aproximadamente, por lo cual habrá alrededor de 20 socios pasivos. Se estima conveniente que no sea un grupo más numeroso para que no se generen distracciones ni que se desvirtúe la finalidad del encuentro. Se contará con la colaboración del área de recursos humanos para llevar adelante esta dinámica de inducción.

Costos

Diseño e impresión del manual de inducción: \$18.000

5.5.2.1.4 Actividad: Encuentro individual

Objetivo

Lograr que cada mentís haga un ejercicio de reflexión y comprensión sobre lo trabajado durante las actividades grupales programadas a lo largo de la mentoría.

Descripción

Cada mentor deberá programar dentro de alguna de las aulas de AVEIT entrevistas individuales con sus mentises donde deberán asistir con sus respectivas bitácoras. De esta manera, cada mentís compartirá con su mentor las anotaciones que haya registrado de cada encuentro y podrán debatir al respecto. La idea de ello es que el mentor se asegure que sus mentises logren el aterrizaje de lo trabajado, que hagan un ejercicio de reflexión y puedan capitalizar sus experiencias.

Para facilitar el registro de experiencia de los mentises, cada bitácora contará con la impresión de la siguiente tabla en cada una de sus hojas:

- Registro del aprendizaje:

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

| | |
|----------------------------|----------------------------|
| Lo que aprendí | Lo que me gustaría ampliar |
| Actividad: _____ | |
| Lo que más me intereso | Sugerencias de mejora |

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

Además, esta herramienta sirve como cierre y balance de la actividad desarrollada grupalmente y posibilita el relevamiento de posibles mejoras en los procesos de trabajo de la asociación desde el punto de vista del mentís.

Plazos

Particularmente esta actividad será realizada varias veces a lo largo de la mentoría ya que es una instancia programada para después de cada actividad grupal, en un plazo máximo de 15 días.

Cronogramas

| | |
|----------------------------|-------|
| Anotaciones de la bitácora | 10min |
| Debate | 10min |
| Cierre del aprendizaje | 5min |

Responsables

Cada mentor se hará responsable de organizar sus encuentros individuales.

5.5.2.2 Segundo ciclo Mentor – Mentís

Los socios mentises se encuentran en el segundo año de la asociación. A esta altura ya se les facilitó toda la información que respecta a la asociación y se los fomentó a sociabilizar con los demás integrantes.

Al ser este un año bisagra en cuanto a la rotación de socios pasivos, lo que se pretende ahora es capitalizar su recorrido por la organización al afianzar y consolidar todo lo transmitido en el primer año.

5.5.2.2.1 Actividad: Testimonio ex socios que concretaron sus viajes

Objetivo

Aterrizar todo lo que se trabajó el primer año jerarquizando el relato de la asociación a través de testimonios de profesionales que pertenecieron a AVEIT. La idea es que puedan puntualizar cuales fueron esos aportes o aprendizajes claves que les dio

la asociación que les permitieron en el mundo laboral hacer la diferencia y adquirir un renombre.

El gran objetivo aquí es hacer que los socios pasivos permanezcan, para ello hay que consolidar al grupo de socios, trabajar desde lo vincular y profundizar el sentido de pertenencia, alimentando la ilusión del viaje y la contribución profesional y personal de pertenecer a AVEIT.

Descripción

Se realizará en el salón auditorio de AVEIT un evento de reencuentro con ex socios viajeros (aproximadamente 3 socios por año) donde se los invitará a compartir con los socios pasivos del segundo año cuales fueron las contribuciones, esas dos o tres experiencias de su vida que se llevaron de AVEIT y que el hecho de haber formado parte de ella les permitió aprender algo que después pudieron utilizarlo en el mercado laboral y hacerlo valer.

Los testimonios que se pretenden transmitir puede ser tanto de sus vivencias durante su paso por la asociación o mismo desde el transcurso de sus viajes. Es más, de ser posible se dará el espacio para que los invitados puedan contar alguna anécdota relacionada a la primera etapa como socios, acerca de cómo lo vivieron, si alguna vez consideraron abandonar la asociación y de ser así porque motivo no lo hicieron.

Se considera conveniente acompañar esta instancia con la proyección de fotos y videos de los viajes ya realizados por los distintos grupos que viajaron en estos 53 años de trayectoria de AVEIT.

Plazos

El evento podrá realizarse cualquier fin de semana entre los meses de mayo y julio.

Cronograma

| | |
|---|-------|
| Presentación | 10min |
| Relatos de los testimonios (1 ex viajero) | 25min |
| Relatos de los testimonios (2 ex viajero) | 25min |
| Relatos de los testimonios (3 ex viajero) | 25min |
| Proyección de fotos y videos | 10min |
| Ciclo de preguntas | 15min |
| Cierre | 10min |

Responsables

En esta oportunidad la responsabilidad del evento recaerá sobre los socios del quinto año de la asociación ya que son los mentores de los socios que se encuentran en el segundo año. Ellos serán los encargados de contactar al grupo de ex socios viajeros que vayan a participar del evento y también de invitar a sus mentises.

A su vez, la subcomisión de cómputos colaborará en esta ocasión con la elaboración de la presentación con las fotos y videos que se proyectaran durante el evento.

Costos

Coffe break: \$7.500

5.5.2.2 Actividad: Presentación de las subcomisiones

Objetivo

Crear en el socio pasivo un panorama concreto acerca de lo que se hace dentro de cada subcomisión para que con dicha información pueda hacer una elección consciente y asertiva de donde querrá trabajar el año próximo.

Descripción

Dentro del auditorio de AVEIT se llevará a cabo la presentación de las subcomisiones que conforman la estructura de la asociación. En este acto se expondrá en que consiste cada una de las comisiones, como es su dinámica de trabajo y cuáles fueron los últimos proyectos en los que se abocaron.

La presentación de cada comisión será realizada por los mentores a cargo de esta actividad que se encuentren conformando dichas comisiones. Nada mejor que quienes expliquen de que se trata cada comisión sean quienes la conforman en la actualidad.

Plazos

Se deberá establecer un día de fin de semana entre los meses de agosto y octubre.

Cronograma

| | |
|--|-------|
| Presentación | 5min |
| Comisión de cómputos | 15min |
| Comisión de organización y eventos | 15min |
| Comisión de gestión social y ambiental | 15min |
| Comisión de mantenimiento | 15min |
| Comisión de prensa y difusión | 15min |
| Comisión de recursos humanos | 15min |
| Comisión de relaciones institucionales | 15min |
| Comisión de rifas | 15min |
| Ciclo de preguntas | 10min |
| Cierre | 5min |

Responsables

Los encargados de esta actividad serán los socios activos que se encuentren en el quinto año (mentores de los socios del segundo año).

Costos

Coffe break: \$7.500

5.5.2.3 Tercer ciclo Mentor – Mentís

Los socios que se encuentran en el tercer año han llegado a esta instancia porque comparten y les hace ilusión todo lo que fueron conociendo de AVEIT en estos dos primeros años. Es este el momento donde hay que prepararlos para la actividad en comisión.

5.5.2.3.1 Actividad: Sesión de orientación vocacional

Objetivo

Generar un espacio donde el mentís pueda recapitular con su socio mentor todo el recorrido que experimentó en los últimos tres años para que a partir de allí se pueda realizar una síntesis y direccionar cuáles serán sus experiencias futuras dentro de la asociación.

Con esta sesión se pretende acompañar y asesorar al mentís para que pueda hacer una elección certera de la comisión en la cual desea desempeñarse los tres años que le restan dentro de la asociación.

Descripción

De manera individual y personalizada, cada socio mentor del sexto año se reunirá dentro de una de las salas de AVEIT con su socio mentís para recapitular de manera conjunta todo lo vivido a lo largo del programa de mentoría, y específicamente se recordarán las conceptualizaciones trabajadas acerca de cada subcomisión.

Luego de esa charla, el mentor le facilitará a su mentís, la posibilidad de realizar un test de competencias (con el que ya cuenta la asociación) con el cual se evaluarán las competencias que posee cada mentís con las competencias críticas que se requieren

para cada subcomisión para así obtener como resultado la comisión con la que cada socio tendrá mayor afinidad a la hora de trabajar.

Además, durante esta sesión se espera que el mentor no solo aporte el resultado del test, sino que también de un feedback orientativo en base a su experiencia en la asociación y a lo que él conoce de su mentís. El test, al igual que la sugerencia del mentor, serán utilizados como herramientas de apoyo en la elección del mentís, lejos está de ser un resultado definitorio para la determinación de la subcomisión.

A partir de toda esta información, el socio pasivo podrá evaluar la situación y definir en cual comisión anotarse pudiendo ser o no alguna de las sugeridas durante la sesión de orientación.

Plazos

Se establece que las sesiones de orientación se deben realizar entre mayo y junio para que en julio ya se tengan definidas las subcomisiones de cada socio y se pueda dar lugar en lo que queda del año para la “pasantía de socio activo”.

Cronograma

| | |
|--|-------|
| Síntesis de lo trabajado en los primeros años de la asociación | 20min |
| Test de competencias | 10min |
| Feedback del mentor | 10min |

Responsables

Cada socio mentor será el responsable de proporcionarle a su mentís la sesión de orientación durante los meses de mayo o junio según lo considere conveniente. A más tardar, para el mes de julio los mentores deberán ser notificados de las elecciones que hayan concretado sus mentises.

5.5.2.3.2 Actividad: Pasantía de socio activo

Objetivo

Brindar la posibilidad de que el socio pasivo tenga experiencias múltiples lo más amplias posible por toda la oferta de trabajo que faciliten su elección acerca de donde querrá trabajar el año próximo al contar con un panorama bien concreto basado en sus propias vivencias.

Descripción

Una vez que cada socio pasivo haya hecho la elección de la subcomisión donde querrá trabajar, deberá notificarle a su mentor para que este pueda gestionarle una pasantía dentro de dicha comisión.

Las subcomisiones poseen la modalidad de trabajo en equipos por proyectos, por lo cual en la pasantía se plantea que la participación del socio pasivo sea de manera voluntaria en alguno de los proyectos en los que se esté trabajando actualmente dentro de la comisión escogida. Finalizado el proyecto en el que haya sido invitado a participar se finalizará la pasantía.

De esta manera cada socio contará con su propia experiencia para reafirmar su elección o, por el contrario, si luego de su pasantía descubre que la realidad del trabajo de la comisión no cumple con sus expectativas, el socio tendrá la posibilidad de replantearse la situación y hacer el cambio correspondiente.

Plazos

Las pasantías deberán gestionarse entre los meses de agosto y octubre. Esto dependerá de los proyectos en los que se estén trabajando por las distintas subcomisiones.

Cronograma

El cronograma será el que determine el equipo de trabajo de cada subcomisión.

Responsables

Luego de que el socio pasivo le notifique a su mentor la elección de la subcomisión, este último será quien deba gestionar con la comisión correspondiente en que proyecto podrá participar, cuándo y por cuanto tiempo. Una vez que la comisión y el mentor hayan pactado en que proyecto se basará la pasantía, la responsabilidad por cumplir con dicha participación queda en manos del pasante.

5.5.2.3.3 Actividad: Festejo de transferencia a socio activo

Objetivo

Este evento será un espacio simbólico para homenajear a los socios que lograron convertirse en miembros activos de la organización y poder así satisfacer la necesidad implícita del deseo de reconocimiento. Se pretende institucionalizar esta instancia para que tome mayor importancia en la determinación de su bagaje como organización.

Descripción

Al finalizar el tercer año, los socios pasivos tendrán una fiesta de bienvenida a “Socios Activos”. La reunión se llevará adelante en el salón de evento de la asociación la cual cuenta con sonido, iluminación, mesas, sillas, juegos como el ping pong, pool, metegol y demás cuestiones que puedan ser necesarias en este tipo de festejos.

La celebración deberá organizarse un día sábado del mes de noviembre, ya que se aspira a que puedan asistir todos los socios de AVEIT. El evento comenzará cerca de las 23hs como un acto de homenaje para los socios transferidos y culminará en una fiesta de fin de año.

En esta instancia se expresarán palabras alusivas destacando la importancia del evento y la implicancia que tiene ser miembro de AVEIT como futuros profesionales. Se hará alusión también a la dinámica de camaradería y que no solo al formar parte de la asociación podrán experimentar actividades informales sino también generar lazos que en un futuro serán determinantes en su carrera profesional.

Otro aspecto a desarrollar en este evento será la proyección de un video institucional, mostrando brevemente los atributos de la asociación donde se incluirá un apartado con imágenes que reflejen los momentos vividos por el grupo homenajeado durante su trayectoria por sus primeros 3 años dentro de AVEIT.

Una vez finalizada la proyección del video se dará cierre al acto con la entrega de una distinción a cada uno de los miembros que lograron convertirse en socios activos y se dará comienzo al festejo a través de la fiesta, la cual contará con un servicio de bebida externo a la asociación.

Plazos

Un día sábado del mes de noviembre.

Cronograma

| | |
|-------------------------|-------|
| Bienvenida | 5min |
| Palabras alusivas | 20min |
| Proyección del video | 10min |
| Entrega de distinciones | 10min |
| Cierre | 5min |

Responsables

En esta oportunidad la responsabilidad del evento será repartida. El área de recursos humanos será el conductor del evento y quien arme el discurso, el área de organización y eventos se ocupará de la ambientación y decoración del salón y, por otra

parte, la comisión de cómputos se responsabilizará por el armado del video institucional junto con las fotos del grupo correspondientes. Por último, los mentores de los homenajeados serán quienes hagan llegar las invitaciones y quienes hagan entrega de las distinciones al finalizar el evento.

Costos

Costos del cotillón y decoración: \$8.000

Costos de las distinciones: \$2.500

5.6 Cronograma del plan

5.7 Presupuesto

| PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA | | | |
|--|--|-------------------|--------------------|
| Capacitación | Material didáctico de la capacitación | \$ 6.000 | |
| | Honorarios del profesional | \$ 20.000 | |
| Actividad de bienvenida | Costos del montaje y producción de actividades | \$ 8.000 | |
| | Costos de los premios del sorteo | \$ 35.000 | |
| | Costos de las libretas de bitácora | \$ 5.000 | |
| | Coffe break | \$ 25.000 | |
| Visita guiada | Diseño e impresión del manual de inducción | \$ 18.000 | |
| Testimonio ex socios viajeros | Coffe break | \$ 7.500 | |
| Presentación subcomisiones | Coffe break | \$ 7.500 | |
| Festejo de transferencia | Costos del cotillón y decoración | \$ 8.000 | |
| | Costos de las distinciones | \$ 2.500 | COSTO TOTAL |
| Costos de la implementación del programa de mentoría | | \$ 142.500 | \$ 197.500 |
| Honorarios del profesional por el diseño y planificación del programa | | \$ 55.000 | |

ROI del plan

Teniendo en cuenta el principal indicador que se tomó para esta intervención profesional, donde la principal problemática refirió al índice de rotación de los socios pasivos de AVEIT, donde en promedio llegan a un indicador del 14%, le demuestra que esta proporción le significa una pérdida en cuanto a costo de oportunidad de generación de ingresos por un total de \$980.000 es decir, casi un millón de pesos anuales que la asociación se pierde de generar.

Como bien se explicó, al momento de determinar la problemática, cada socio es un potencial comercializador de las rifas de la asociación, que son el principal motor de la economía y financiación que tiene la identidad para desarrollar los viajes

extracurriculares y articular los programas de interacción entre los estudiantes y profesionales.

Es por ello que el objetivo principal de esta Plan de Intervención de Recursos Humanos apunta a disminuir un 50% el nivel de rotación, lo que implica entonces que al finalizar el año 2019 la asociación se encuentre bajo una plataforma de un 7% de rotación, lo que le significará una disminución de su pérdida de oportunidad al 50%, lo que implica un total de \$490.000 en beneficio luego de la intervención del plan.

A continuación, se observa un esquema donde se describe la situación previa a la intervención del programa y la situación posterior a la de la de intervención del plan aludiendo a lo que anteriormente se describió.

| Plan (contribuye a disminuir el 50% de la rotación) | | | |
|--|-----------|---|-----------|
| Antes del desarrollo del programa | | Después del desarrollo de programa | |
| 14% de rotación, lo que significa una pérdida de oportunidad de ventas de rifas de un total de | \$980,000 | 7% de rotación, lo que significa una pérdida de oportunidad de ventas de rifas de un total de | \$490,000 |
| Beneficio del programa | | \$980,000 - \$490,000 | \$490,000 |

De acuerdo al beneficio del plan en un total de pesos \$490.000, la organización tendrá retorno de un 1,48%, ya que si se considera éste beneficio más los costos totales del plan (pesos \$197.500), dividido los costos totales del plan, lleva a la totalidad de 1,48 de retorno, lo que implica un 148% total. Esto significa que por cada peso invertido que realice la asociación en el Plan de Recursos Humanos redundará positivamente en un 148%

Conclusiones

A partir de la aplicación de este trabajo final de grado de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, se abordó una organización particular que demuestra una característica singular acerca de su formación. La misma no tiene fines de lucro sino el propósito de nuclear a jóvenes estudiantes y profesionales para apalancar su potencial desarrollo fuera del ámbito académico. En estas circunstancias se advierte la impronta que tiene ésta asociación (AVEIT), que necesita fidelizar y generar un sentido de pertenencia a sus miembros.

El proceso de incorporación de estos individuos resulta un factor crítico para el desenvolvimiento y vida útil de la asociación, por lo que la actividad clave redundaba en la gestión de Recursos Humanos en el aspecto de desarrollo de personal. Es por ello que al desarrollar esta intervención se detectó la oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos, técnicos y prácticos de la disciplina y de esta forma demostrar la versatilidad y la adaptabilidad de los Recursos Humanos a una organización de tipología en la Ciudad de Córdoba.

Luego de todo el proceso de investigación se detectó que la problemática se encontraba justamente en la situación de deserción de los colaboradores, de los miembros pasivos antes de convertirse en socios activos que pudieran redundar en aportes concretos para la entidad.

A partir de dicha situación se le propuso un plan estratégico abocado principalmente a una formalización de sus procesos de inducción, adaptándolo a sus características como organización, es decir, a la flexibilidad y a un principio de desarrollo que les permita a sus miembros (jóvenes) generar una identificación con lo que se propone.

De esta manera queda demostrado cómo el profesional de los Recursos Humanos se adapta a distintas circunstancias volviéndose competitivo y aportando una mirada estratégica, funcional y operativa a la organización AVEIT.

Bibliografía

- Alonso, M., & Martínez Taboada, C. (2011). Educación multicultural y bienestar social del profesorado. *Revista Argentina de*, 32-37.
- Cadwell, C. M. (1991). *Inducción del nuevo empleado*. México: Trillas
- Cane, S (1997). *Como triunfar a través de las personas: lo mejor de las estrategias kaizen. Creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad*. New York: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México: Mc Graw Hill
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302.
- García, J. S., & Ríos, M. F. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Diaz De Santos.
- Grupo de Trabajo AVEIT. (2015). *AVEIT DE ORO 50 AÑOS, libro aniversario de la asociación*. Córdoba: Del Sastre.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2003). *Administración: Una perspectiva global* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Marr, R & García Echevarría, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid: Diaz De Santos.

- Maurer, R (2015). *Un pequeño paso puede cambiar tu vida: El Método Kaizen*. Argentina: Urano.
- Perea Rivera, J. (2006). Gestión de Recursos Humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM*, 122.
- Turner, J. C. (1990). *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del Yo*. Madrid: Morata.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las ciencias.
- Brea, L. M. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino* (Tesis de pregrado). Departamento de didáctica y organización escolar, Universidad de Murcia. Recuperado de [http://www.tdx .cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1) en septiembre del 2017.
- Colomo Palacios, R y Casado Lumbreras, C (2006), Mentoring & Coaching. It Perspective.. *Journal of Technology Management & Innovation* [en línea] 2006, 1 [Fecha de consulta: 3 de abril de 2019] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84710314>> ISSN
- Palomo Vadillo, M (2010) *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Editorial: ESIC. Madrid.
- Bragagnolo, F (2009) *Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para GRANJEROS S.R.L*. Universidad Siglo 21.
- Bermúdez Restrepo, H (2011) *La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico*. Universidad & Empresa [en línea]

2011, 13 (Julio-diciembre): [Fecha de consulta: 2 de Marzo de 2019] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420006>> ISSN 0124-4639

Alles, M (2013) Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Editorial Garnica. Buenos Aires.

Alles, M. (2005) 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Editorial: Granica. Buenos Aires

Anzorena, O. (2008). Maestría Personal: el Camino del liderazgo, Buenos Aires: Lea.

Anexos

Anexo 1: Modelo de entrevista

- 1) Tengo entendido que este es tu segundo año como socio activo ¿Podrías contarme de que manera AVEIT llevo a cabo tu transferencia de socio pasivo a socio activo?
- 2) ¿Sentiste en ese proceso haber tenido la contención necesaria? ¿Tuviste algún problema en el transcurso del mismo? ¿Cual?
- 3) ¿Te hubiera gustado que la transferencia a socio activo fuera de otra manera? ¿Hoy en día le agregarías algo al proceso para volverlo más efectivo?
- 4) ¿Cómo te sentiste en tus primeros días como socio activo?
- 5) ¿De qué manera caracterizarías tu desempeño en aquellos días?
- 6) ¿Crees que podrías haber actuado mejor? ¿Por qué?
- 7) ¿Consideras que estabas comprometido con las tareas y responsabilidades que tenías en aquel momento?
- 8) ¿Participabas dando tu opinión y asistiendo a las reuniones? ¿Tenías vigor al momento de realizar tu trabajo?
- 9) ¿Qué me podés decir de tu relación con tus compañeros de trabajo luego de tu transferencia? ¿Te encontrabas cómodo trabajando con ellos?
- 10) Luego de haber pasado tres años como socio pasivo, donde tu única responsabilidad con AVEIT era la venta de rifas, ¿Cómo afrontaste esa nueva situación?
- 11) ¿Qué opinas sobre la diferencia que existe entre las funciones que cumplen los socios pasivos y las que cumplen los socios activos?
- 12) ¿Tenías algún tipo de expectativa sobre cómo iba a ser tu etapa como socio activo? ¿Podes contarnos cuál era?
- 13) ¿Se concreta en la realidad lo que la asociación te dijo al momento de ingresar a AVEIT?

14) ¿Estas satisfecho con el proceso de gestión de socios que tiene AVEIT? ¿Cuáles podrías mencionar como las debilidades? ¿En qué crees que puede mejorar?

15) En estos 4 años como socio de AVEIT ¿Alguna vez consideraste dejar la asociación? ¿Por qué?

Anexo 2: Modelo de encuesta

Tabla 4.

Modelo de encuesta para los socios pasivos con escala de Likert.

| Cuestionario | Opciones de Respuestas | | | | |
|---|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Al comenzar a ser socio de AVEIT se me informo en profundidad acerca de todo lo que respecta a la asociación y a sus miembros | | | | | |
| Se cuales serán mis funciones y responsabilidades al pasar a ser socio activo | | | | | |
| Se me mostro la estructura e instalaciones con las que cuenta AVEIT | | | | | |
| Se me informo sobre el reglamento interno de la asociación | | | | | |
| Conozco a la mayoría de los socios activos | | | | | |
| Conozco a la mayoría de los socios pasivos | | | | | |
| Participo en la mayoría de los eventos que organiza AVEIT | | | | | |
| Asisto con frecuencia a las reuniones internas que realiza AVEIT | | | | | |
| Acostumbro a dar mi opinión y a proponer mejoras en lo que respecta a la gestión de AVEIT | | | | | |
| Me siento valorado por la asociación | | | | | |
| Me encuentro familiarizado con mi futuro equipo de trabajo | | | | | |
| Me siento cómodo al estar en AVEIT junto a otros socios | | | | | |
| Me considero capacitado para desempeñar de manera correcta mis funciones como socio activo | | | | | |
| Estoy habituado con la dinámica de trabajo con la que se manejan los socios activos | | | | | |
| Creo adecuada la forma en que AVEIT incorpora a sus nuevos socios | | | | | |

Anexo 3: Desgravación de las entrevistas a los socios activos

Entrevista número 1: Comisión de Cómputos

1) Tengo entendido que este es tu segundo año como socio activo ¿Podrías contarme de que manera AVEIT llevo a cabo tu transferencia de socio pasivo a socio activo?

Cuando yo pase a ser socia pasiva la inducción se hizo durante la asamblea. La asamblea se hizo al principio del año entonces como que nos hacían venir un rato antes y ahí nos contaban todo. Y bueno, ahí era donde tenías que ver si querías ser autoridad ya sea formando parte de la comisión directiva o del tribunal de disciplina, y a la vez se elegía por votación quienes iban a ser las autoridades de ese año. A su vez, te contaban un poco de que trataba cada subcomisión, pero hasta esa reunión no teníamos idea.

Para elegir la subcomisión teníamos que anotar en un papelito las dos comisiones que más te gustaban y te hacían un test donde se media con cual comisión tenías más afinidad. A las semanas se te informaba en cual quedabas asignado ya que se tenía que tener en cuenta la cantidad de cupos para cada lugar.

Yo tuve justo a mi hermana que ya estaba como socia activa de AVEIT entonces capaz que tenía un poco más de información, pero era como que si yo no la tenía a ella o a mis amigos de la facultad ahí en la asociación no me enteraba de mucho.

El día que arrancabas, por cada grupo social, tuvimos una charla de 10 – 15 minutos donde nos presentábamos y te daban un pantallazo de que hacer y nada más.

2) ¿Sentiste en ese proceso haber tenido la contención necesaria? ¿Tuviste algún problema en el trascurso del mismo? ¿Cual?

Yo tuve la suerte que me toco un lindo grupo donde los socios que ya eran activos nos acogieron un montón cuando apenas ingresamos. Como al comienzo estábamos todos separados, en las reuniones de mi subcomisión se usaron dinámicas de

juegos, comidas compartidas y cosas así que nos ayudaron bastante para unir al grupo que somos ahora.

- 3) ¿Te hubiera gustado que la transferencia a socio activo fuera de otra manera?
¿Hoy en día le agregarías algo al proceso para volverlo más efectivo?

Yo lo que le agregaría, y tengo entendido que se está intentando hacer, es que a los socios pasivos se los involucren más. Entonces yo creo que se podría mejorar eso para que se involucren los chicos desde el primer año, por lo menos en venir a conocer las instalaciones, jugar al ping pong, al metegol, tomar un mate, porque está bueno, así van conociendo la asociación y con eso les cambia la percepción que puedan tener de AVEIT.

- 4) ¿Cómo te sentiste en tus primeros días como socio activo?

La verdad como que al principio un poco asustada porque no tenía idea de la vida, pero después se armaron grupos de trabajo donde participaban chicos de años anteriores (segundo y tercer año de socios activos) que nos orientaban para poder hacer las cosas, nos contaban como venían trabajando hasta el momento, como era la forma, entonces así fuimos aprendiendo. ¿Esta explicación de cómo se hacían las cosas fue antes de ingresar o una vez que ya estaban ocupando sus funciones? Fueron una vez adentro, cuando ya estábamos en situación de trabajo.

- 5) ¿De qué manera caracterizarías tu desempeño en aquellos días?

Yo como la verdad no tenía mucha idea me juntaba con los chicos de años anteriores para ver cómo seguir, que hacer, pero tampoco me daban tareas muy difíciles. Al principio era muy light, cosas tranquis para que no metamos la pata. ¿Te sentías desconfiada? Y sí, igual consultaba mucho a los grandes a ver si estaba haciendo las cosas bien o mal y así fui aprendiendo.

- 6) ¿Crees que podrías haber actuado mejor? ¿Por qué?

Si si, porque en ese momento no estaba transitando mi año más fuerte en la facultad y no hice un equilibrio entre facultad y AVEIT y le dediqué mucho más tiempo a la facultad. A AVEIT no lo deje como segundo ni tercero, sino como cuarto lugar porque tenía muchas otras prioridades antes. No tomaba responsabilidades de más tampoco.

7) ¿Consideras que estabas comprometido con las tareas y responsabilidades que tenías en aquel momento?

Y... Al principio hacia lo justo y lo necesario. No hacía más de lo que se me pedía. No me metía en actividades extras ni nada de eso. Pero bueno, yo cumplía, no tenía sanciones, pero tampoco premiaciones.

8) ¿Participabas dando tu opinión y asistiendo a las reuniones? ¿Tenías vigor al momento de realizar tu trabajo?

Cuando nos juntábamos como equipo de trabajo por subcomisiones si me juntaba con los chicos para ir aprendiendo. A las reuniones por socios activos también venía, pero porque yo ya compartía grupo con amigos de la facultad. Por ahí si venía sola me iba a costar asistir. Tener un grupo de amigos desde antes me ayudó mucho.

9) ¿Qué me podés decir de tu relación con tus compañeros de trabajo luego de tu transferencia? ¿Te encontrabas cómodo trabajando con ellos?

Al principio no tanto, es algo incómodo cuando arrancas. Igual los chicos de años anteriores le ponen las mejores ganas y al tiempo te haces amigos y cambia totalmente la forma de trabajar.

10) Luego de haber pasado tres años como socio pasivo, donde tu única responsabilidad con AVEIT era la venta de rifas, ¿Cómo afrontaste esa nueva situación?

Es duro porque en ese momento yo no tenía idea de la vida y a mí el primer año que empecé a ser socia me la vendieron como “el viaje” y no me vendieron todo lo que

hoy es AVEIT. A pesar de eso, si hoy me venís a proponer ser parte de AVEIT como lo que en verdad es volvería a entrar y volvería a repetirlo. Pero bueno, no quita que en su momento no me lo dijeron y no estuvo bueno.

11) ¿Qué opinas sobre la diferencia que existe entre las funciones que cumplen los socios pasivos y las que cumplen los socios activos?

Creo que está bien que los primeros años sean tranquilos, pero también creo que se debería intentar involucrar más al socio pasivo, integrarlo más para que venga a conocer la asociación, lo que son las jornadas, las distintas actividades que se hacen.

12) ¿Tenías algún tipo de expectativa sobre cómo iba a ser tu etapa como socio activo? ¿Podes contarnos cuál era?

Pensé que iba a ser más sencilla. O sea, no creí que iba a tener que estar tantas horas acá, o que iba a tener que cumplir turnos de limpieza, por ejemplo. Pero bueno, con el tiempo te vas acostumbrando y hasta lo disfrutas porque se forman amistades re lindas acá dentro.

13) ¿Se concreta en la realidad lo que la asociación te dijo al momento de ingresar a AVEIT?

No, claramente no. Como ya te dije a mi me la vendieron como un viaje donde vendía rifas y listo pero una vez que me entere de lo que me esperaba ya estaba muy metida en la asociación, ya había vendido bastantes rifas y ya me había ilusionado con el viaje y demás asique seguí para adelante.

14) ¿Estás satisfecho con el proceso de gestión de socios que tiene AVEIT? ¿Cuáles podrías mencionar como las debilidades? ¿En qué crees que puede mejorar?

Sí, yo me siento orgullosa de cómo nos venimos manejando. Lo que nos pasa cuando pasamos a ser socios activos es que el viaje pasa a un segundo plano porque se disfruta mucho del día a día con las amistades que se van formando. Si sostengo que

podríamos mejorar la comunicación con los socios pasivos para que sepan lo que les espera y no les pase como a mí, pero fuera de eso creo que estamos bien.

15) En estos 4 años como socio de AVEIT ¿Alguna vez consideraste dejar la asociación? ¿Por qué?

Para serte sincera los primeros dos años no estaba muy segura de formar parte de esto. Los primeros años en la carrera de ingeniería son muy difíciles y sumarle a eso otra responsabilidad más a veces generaba dudas, pero por suerte no abandone.

Entrevista número 2: Comisión de Eventos

1) Tengo entendido que este es tu segundo año como socio activo ¿Podrías contarme de que manera AVEIT llevo a cabo tu transferencia de socio pasivo a socio activo?

Si, por mail. Me mandaron un mail para que fuera a la asamblea. Se suponía que eso me lo tenía que comunicar uno de los chicos, pero nunca lo hizo. Directamente me mandaron un mail avisando de la asamblea y que en caso de que no asistiera me sancionaban.

En esa misma asamblea pasamos a ser socios activos. También se hace la votación para las futuras autoridades. Tuvimos una breve explicación de lo que trata cada subcomisión y se nos pidió que eligiéramos entre las dos que más nos gustara y que respondiéramos a un test de competencias que en base a los resultados se veía en que comisión te convenía quedar. A los días te llegaba al mail en cual subcomisión quedaste y listo.

2) ¿Sentiste en ese proceso haber tenido la contención necesaria? ¿Tuviste algún problema en el trascurso del mismo? ¿Cual?

Justo antes de pasar a ser socio activo no sentí ningún tipo de acompañamiento. Pero al momento de pasar a ser socio activo si, empezas a tener contacto con todos tus compañeros, te enteras y te explican que hacer.

3) ¿Te hubiera gustado que la transferencia a socio activo fuera de otra manera?
¿Hoy en día le agregarías algo al proceso para volverlo más efectivo?

Si, hubiera preferido conocer más antes de venir por primera vez. Yo creo que habría que buscar una forma para que las reuniones sean más concurridas por los socios pasivos. Por ahí se hacen reuniones en las que podrían participar, pero no se les avisa o si se les avisa muchas veces no asisten. Eso ayudaría mucho a que se conozcan entre ellos porque mal que mal en el futuro van a tener que trabajar y viajar juntos.

4) ¿Cómo te sentiste en tus primeros días como socio activo?

Desorientado al principio, pero una vez que tomas confianza los chicos te dan una re mano, te explican que hacer y cómo hacerlo. En general en este lugar la contención es grande el tema está en que eso se ve una vez que sos socio activo.

5) ¿De qué manera caracterizarías tu desempeño en aquellos días?

Al principio echaba moco todo el tiempo. Hasta que le encontras la mano tenes un tiempo.

6) ¿Crees que podrías haber actuado mejor? ¿Por qué?

Y no sé, por ahí si me hubieran explicado un poco antes como tenía que hacer las cosas lo habría hecho mejor. En realidad, tuvimos una pequeña capacitación, pero después de pasar a ser socios activos y ya nos habíamos mandado unas cuantas para ese entonces. Por ahí si la charla hubiera sido antes de pasar a ser socios activos habría sido mejor.

7) ¿Consideras que estabas comprometido con las tareas y responsabilidades que tenías en aquel momento?

Si, en general soy una persona que se compromete con lo que hace. Igual con el tiempo me fui comprometiendo más por una cuestión grupal ya que el grupo te lleva a querer estar mejor.

8) ¿Participabas dando tu opinión y asistiendo a las reuniones? ¿Tenías vigor al momento de realizar tu trabajo?

Sí, siempre intente faltar lo menos posible. Antes por ahí no participaba mucho porque no entendía y no quería quedar mal. Como que uno sigue un poco la corriente, pero después pasa. En cuanto a la realización de las tareas siempre cumplí, tardando un poco más o un poco menos, pero cumplía. A parte cuando uno lo siente propio al lugar como que le pone pilas.

9) ¿Qué me podés decir de tu relación con tus compañeros de trabajo luego de tu transferencia? ¿Te encontrabas cómodo trabajando con ellos?

La relación con los chicos esta buena, hoy en día estamos bastante unidos. Cuando fui transferido no conocía a nadie así que me quedaba un poco al margen, pero los eventos, el trabajo y las reuniones te llevan a generar vínculos, quieras o no.

10) Luego de haber pasado tres años como socio pasivo, donde tu única responsabilidad con AVEIT era la venta de rifas, ¿Cómo afrontaste esa nueva situación?

Yo no pensé que iban a haber tantas actividades. No pensé que le iba a tener que dedicar tanto tiempo. Imagínate, yo antes vendía las rifas y venia acá solo a traer la plata, no veía lo que se hacía acá adentro. Después te vuelves socio activo y te das cuenta de que hay un montón de cosas que hacer. Pero bueno, si lo ves de forma optimista se llevan bien las actividades, es cuestión de acomodarse.

11) ¿Qué opinas sobre la diferencia que existe entre las funciones que cumplen los socios pasivos y las que cumplen los socios activos?

Y opino que es mucha la diferencia entre esas dos etapas de la asociación. Estaría bueno que los pasivos participaran y conozcan lo que se les viene.

12) ¿Tenías algún tipo de expectativa sobre cómo iba a ser tu etapa como socio activo? ¿Podes contarnos cual era?

Desde afuera, como socio pasivo, no sabía que era lo que iba a hacer, pero pensé que iba a estar bueno, que iba a ser una linda experiencia y lo es. Lo que si me di cuenta de que lleva más tiempo y dedicación de lo que me había imaginado.

13) ¿Se concreta en la realidad lo que la asociación te dijo al momento de ingresar a AVEIT?

Un poco, si me dijeron que la asociación era para hacer un viaje y que para poder pagarlo se vendían rifas y se trabajaba entre amigos en los últimos tres años, pero en ningún momento me dijeron que tanto trabajo iba a tener que hacer o que iba a pasar tantas horas acá.

14) ¿Estas satisfecho con el proceso de gestión de socios que tiene AVEIT? ¿Cuáles podrías mencionar como las debilidades? ¿En qué crees que puede mejorar?

Yo creo que por ser todos ingenieros lo hacemos bastante bien, pero si sostengo que se podría mejorar. Lo que me paso a mí, de enterarme por mail las cosas no creo que sea algo positivo. Tendríamos que mejorar la comunicación con los socios pasivos ya que son una parte muy importante en la asociación, sin ellos no se podría financiar el viaje de fin de año.

15) En estos 4 años como socio de AVEIT ¿Alguna vez consideraste dejar la asociación? ¿Por qué?

Los primeros años casi lo dejo porque sentía que vendía rifas sin ningún propósito. O sea, sabía que era por un viaje, pero como que no le encontré la gracia a hacer el viaje con gente que me resultaba extraña en aquel momento. Al final como me

resultaba fácil la venta de las rifas lo seguí haciendo y hoy ya estoy acá, como amigo de mis futuros compañeros de viaje.

Entrevista número 3: Comisión de Gestión Social y Ambiental

1) Tengo entendido que este es tu segundo año como socio activo ¿Podrías contarme de que manera AVEIT llevo a cabo tu transferencia de socio pasivo a socio activo?

Así es. Me enteré de mi transferencia por un amigo que ya era socio activo de AVEIT. Si bien yo ya sabía que próximamente iba a ser activo me enteré por mi amigo el día y horario de la asamblea.

En esa asamblea me contaron de las distintas subcomisiones en las que podía participar y ahí mismo complete un cuestionario que me determinaría con cual subcomisión me convenía participar y junto a eso anotaba las dos subcomisiones en las que prefería ingresar. Después nos dijeron que nos iba a llegar al mail en cual comisión habíamos quedado y en qué fecha y horario volver asistir a AVEIT y eso fue todo.

2) ¿Sentiste en ese proceso haber tenido la contención necesaria? ¿Tuviste algún problema en el transcurso del mismo? ¿Cual?

Contención no sentí. Si tuviera que decir un problema diría que no estaba bien claro lo que tenía que hacer y cuando hacerlo. Es como que esperaba que me llegara algún lineamiento para poder seguir y yo me acomodaba ellos.

3) ¿Te hubiera gustado que la transferencia a socio activo fuera de otra manera? ¿Hoy en día le agregarías algo al proceso para volverlo más efectivo?

Me hubiera gustado que alguien se tomara la responsabilidad de avisarme de una manera más formal cuando iba a ser la asamblea. También hubiera preferido haber tenido encuentros anteriores a la asamblea para entender mejor en qué consistía formar

parte de cada comisión porque cuando tuve que elegir entre ellas sabía muy a grandes rasgos lo que se hacía en cada una. Era más lo que sabía de la asociación por preguntarle a mi amigo que por lo que la asociación se molestaba en explicarme.

4) ¿Cómo te sentiste en tus primeros días como socio activo?

Me sentía rara, si bien todos los chicos son super simpáticos y buscan que te sientas bien era como que no me sentía parte. Sin dudas que ya no es lo mismo, ahora estoy super contenta y me llevo bien con todos, pero al momento de ingresar la situación en si te hace ruido. Igual yo creo que todos pasamos por eso.

5) ¿De qué manera caracterizarías tu desempeño en aquellos días?

Yo creo que muy malo no fue, pero porque todos te dan una mano y te tienen paciencia por ser nuevo. Igual más de uno me debe haber odiado porque me la pasaba preguntando por todo.

6) ¿Crees que podrías haber actuado mejor? ¿Por qué?

Probablemente si, si no me hubieran explicado cómo hacer las cosas mientras las estaba haciendo seguro que sí.

7) ¿Consideras que estabas comprometido con las tareas y responsabilidades que tenías en aquel momento?

Depende, si estaba en una semana tranquila en cuanto a la facultad o a mi vida privada sí. En cambio, si me surgían otras cosas AVEIT pasaba a un segundo plano. ¿Y ahora? Ya no es tan así porque muchos de los socios son mis amigos entonces fallarle a la asociación es fallarles a ellos, es generarles más trabajo y puedo llegar a ser sancionada y perderme de hacer el viaje con ellos cuando en realidad es algo por lo que uno viene trabajando hace muchos años.

8) ¿Participabas dando tu opinión y asistiendo a las reuniones? ¿Tenías vigor al momento de realizar tu trabajo?

Asistiendo a las reuniones seguro que sí, pero participando no tanto. Soy un poco vergonzosa y al no tener tanta confianza mucho no decía. A pesar de eso le ponía ganas a lo que se me pedía que haga, no siempre lo hacía bien, pero al menos lo intentaba. Igual, normalmente el primer tiempo te hacen hacer cosas pavas.

9) ¿Qué me podés decir de tu relación con tus compañeros de trabajo luego de tu transferencia? ¿Te encontrabas cómodo trabajando con ellos?

Los chicos te buscan incluir al toque, acá se manejan como en una familia. Por ahí pasa que como uno no está acostumbrado a eso como que no sabes cómo reaccionar, y menos cuando no sos muy sociable como me pasaba a mí. Lo bueno es que con un par de meses te terminas amoldando y te vuelves uno más.

10) Luego de haber pasado tres años como socio pasivo, donde tu única responsabilidad con AVEIT era la venta de rifas, ¿Cómo afrontaste esa nueva situación?

Es medio fuerte porque uno viene acostumbrado a una rutina que cuando se pasa a ser socio activo se descompagina totalmente. Con eso no quiero decir que es feo ser socio activo, es todo lo contrario, solo que uno no se lo espera.

11) ¿Qué opinas sobre la diferencia que existe entre las funciones que cumplen los socios pasivos y las que cumplen los socios activos?

Yo creo que esa diferencia de funciones es necesaria porque varios de nosotros, yo creo, que si tuviéramos que arrancar en la asociación desde el primer año con todas las responsabilidades de un activo no nos asociaríamos.

12) ¿Tenías algún tipo de expectativa sobre cómo iba a ser tu etapa como socio activo? ¿Podes contarnos cuál era?

Mi única expectativa era que lo que sea que me tocara hacer que fuera lo menos demándate posible y que tuviera que asistir el menor tiempo posible. Al final termine

disfrutando de estar acá, quedándome más tiempo solo para tomar unos mates y seguir hablando con los chicos.

13) ¿Se concreta en la realidad lo que la asociación te dijo al momento de ingresar a AVEIT?

No del todo, si es real lo del viaje, que nos vamos una vez que hallamos pasado los seis años en la asociación y que tenemos que cumplir con ciertos niveles académicos para poder ser parte de AVEIT. También te mencionan que al tercer año tenes que colaborar trabajando, pero te la pintan como algo más sencillo. Cuando estas próximo a la transferencia o cuando tenes algún conocido que ya es socio activo te enteras de la verdad del asunto.

14) ¿Estás satisfecho con el proceso de gestión de socios que tiene AVEIT? ¿Cuáles podrías mencionar como las debilidades? ¿En qué crees que puede mejorar?

Yo creo que una debilidad nuestra es que no tomamos en serio a los socios pasivos, los descuidamos. Sabemos que son muchos los que se asocian por año entonces nos confiamos, pero si se les prestara más atención tendríamos mejores resultados. ¿Cómo les prestarías más atención? Y no sé, al momento de salir a captarlos siendo más realistas con lo que se les ofrece, tener más contacto con ellos, proponerles participar en eventos, algo de todo eso podría servir.

15) En estos 4 años como socio de AVEIT ¿Alguna vez consideraste dejar la asociación? ¿Por qué?

Si lo pensé antes de ser socio activo. Nunca me gusto vender rifas y mucho menos cuando son tantas y tan caras. Es más, varias veces termine comprándomelas yo misma pero bueno, las ganas de viajar fueron mayores y ahora ya estoy en las últimas como para irme.

Entrevista número 4: Comisión de Prensa y Difusión

1) Tengo entendido que este es tu segundo año como socio activo ¿Podrías contarme de que manera AVEIT llevo a cabo tu transferencia de socio pasivo a socio activo?

Fue media brusca la transferencia porque era como que de no venir nunca pasamos a venir seguido, a tener responsabilidad acá dentro, a venir porque antes ni siquiera veníamos. Entonces antes veníamos solo a hacer las cuatro rendiciones del año y para la entrega de rifas. Yo no venía más, no venía a jugar al ping pong, no jugaba al metegol, no venía a nada porque no tenía amigos dentro de AVEIT.

Después cuando comencé a ser socia activa requería de mayor asistencia acá, reuniones, charlas o lo que sea. Puntualmente me acuerdo de que en la reunión por la transferencia de socios nos dieron una charla donde nos contaban sobre cómo funcionaba la asociación y de las comisiones entre las que teníamos que elegir en cual formar parte. Nos hicieron un test donde te sugería a que comisión te convenía ir y ahí mismo uno ponía otras dos posibles opciones. De esas opciones ellos trataban de que quedes en la primera o en la segunda en su defecto. Después te mandaban al mail o al WhatsApp en cual comisión quedaste y te avisaban el horario y día que comenzabas.

2) ¿Sentiste en ese proceso haber tenido la contención necesaria? ¿Tuviste algún problema en el trascurso del mismo? ¿Cual?

Si me sentí contenida después de la transferencia. Se nota que el grupo intenta y quiere hacerte parte, pero lamentablemente no sentí lo mismo como socia pasiva. Fue como que pase los tres años sola y de un segundo a otra estaba rodeada de gente.

3) ¿Te hubiera gustado que la transferencia a socio activo fuera de otra manera? ¿Hoy en día le agregarías algo al proceso para volverlo más efectivo?

Y por ahí que se haga un poco antes, así los socios pasivos saben lo que se le espera, que puedan formar parte. Porque antes yo pensé que era vender rifas a cambio de un viaje y nada más. Te contaban todos que estaba bueno formar parte de AVEIT, pero nada más. También al no ser obligatorio, a uno siendo socio pasivo le cuenta venir cuando no conoce a nadie entonces también se entiende que pase eso.

4) ¿Cómo te sentiste en tus primeros días como socio activo?

Y me paso que llegas y ves que todos se saludan con todos y uno se queda ahí, como sin saber que hacer... No venia antes acá, así como ahora porque no conocía y no entendía bien de que se trataba.

5) ¿De qué manera caracterizarías tu desempeño en aquellos días?

Creo que fue bueno, o por lo menos no estuve mal. Me paso de tener que formar parte de un proyecto que ya estaba empezado y que no tenía los conocimientos suficientes como para ponerme a la par del grupo así que me dieron otro tipo de tareas para mantenerme ocupada pero fuera de eso pude hacer las cosas bien.

6) ¿Crees que podrías haber actuado mejor? ¿Por qué?

Quizás sí, si hubiera tenido alguien que me acompañara o me explicara en los primeros días me hubiera servido. Por ahí me pasaba que tenía dudas y le preguntaba a una amiga para que me lo averiguara por otro lado, hacia como medidora en lugar de tener una fuente directa.

7) ¿Consideras que estabas comprometido con las tareas y responsabilidades que tenías en aquel momento?

Al principio principio no tanto. Buscaba no tener sanciones que me perjudicaran el poder realizar el viaje, pero tampoco me lucia como ahora que si considero estar más metida en todo lo que respecta a AVEIT.

8) ¿Participabas dando tu opinión y asistiendo a las reuniones? ¿Tenías vigor al momento de realizar tu trabajo?

En lo que eran las reuniones obligatorias si asistía, pero en las reuniones ordinarias no tanto. Pasa que hasta que uno no estas confiado en lo que haces como que no quieres opinar ni hacer mucho por miedo al ridículo. Con la practica te vas interiorizando más en el tema y te vas soltando solo...

9) ¿Qué me podés decir de tu relación con tus compañeros de trabajo luego de tu transferencia? ¿Te encontrabas cómodo trabajando con ellos?

Las primeras semanas por ahí me sentía un poco excluida. Todos tenían un código para hablar y tratarse que yo lo desconocía.

Lo que está bueno es que en la asociación se fomenta mucho el hacer reuniones informales, cenas y demás para fomentar las relaciones entonces al tiempo te terminas integrando. A parte el hecho de ser todos estudiante y de estar estudiando todos algún tipo de ingeniería hace que tengamos mucho en común.

10) Luego de haber pasado tres años como socio pasivo, donde tu única responsabilidad con AVEIT era la venta de rifas, ¿Cómo afrontaste esa nueva situación?

En lo personal me cambio mucho. Yo soy de Luque, y de volverme todos los fines de semana tuve que empezar a volverme una vez al mes con suerte porque tenía muchas actividades que hacer acá en AVEIT. Me cambio totalmente, y no solo en eso, yo a las once de la noche ya estaba casi acostada antes, ahora recién a las once de la noche son las reuniones porque es el único horario en el que todos los socios no estamos cursando. El adaptarme a estos horarios me costó bastante a mí.

11) ¿Qué opinas sobre la diferencia que existe entre las funciones que cumplen los socios pasivos y las que cumplen los socios activos?

Creo que como responsabilidades obligatorias/sancionables está bien. Lo que, si veo, que por ahí estaría bueno que se les dé un poco más de oportunidad a los socios pasivos de participar por su cuenta, sin obligarlos me refiero. Sería más bien incluirlos, proponerles actividades sin esperar a la transferencia.

12) ¿Tenías algún tipo de expectativa sobre cómo iba a ser tu etapa como socio activo? ¿Podes contarnos cual era?

Tenía buenas expectativas porque tenía conocidos que ya participaban me habían comentado que estaba bueno, pero fuera de eso no sabía que me esperaba.

13) ¿Se concreta en la realidad lo que la asociación te dijo al momento de ingresar a AVEIT?

Con respecto al viaje y a la venta de rifas fueron cien por ciento sinceros, pero en lo personal me parece que también se debería comunicar desde el comienzo todo lo que implica ser socio de AVEIT y por sobre todo lo que es el reglamento interno y todas las conductas sancionables que hay en ella. Estas cuestiones no suelen informarse o si se lo hace es muy por arriba y son muy importantes porque está en juego el poder realizar o no el viaje.

14) ¿Estás satisfecho con el proceso de gestión de socios que tiene AVEIT? ¿Cuáles podrías mencionar como las debilidades? ¿En qué crees que puede mejorar?

En lo que respecta a los socios activos yo creo que estamos perfectamente. Habría que dar una vuelta de rosca con la gestión de los socios pasivos para que no haya tanta rotación.

15) En estos 4 años como socio de AVEIT ¿Alguna vez consideraste dejar la asociación? ¿Por qué?

Si, en el segundo año. Creía que era en vano vender rifas para hacer un viaje con personas que todavía no conocía y que por ahí ni siquiera me caían bien. Iba a haber

invertido un montón de plata y tiempo en vender las rifas al pedo. Deci que varios conocidos me dijeron que siguiera porque valía la pena, sino no estaría acá.

Entrevista número 5: Comisión de Recursos Humanos

1) Tengo entendido que este es tu segundo año como socio activo ¿Podrías contarme de que manera AVEIT llevo a cabo tu transferencia de socio pasivo a socio activo?

Y básicamente fue entrar y no tener prácticamente idea de nada. Me contaron un poco algunos compañeros que ya formaban parte de la asociación como activos y se nos dio una pequeña charla sobre más o menos a que subcomisión podías pertenecer.

Después de esa charla me hicieron elegir entre dos comisiones y se me hizo un test de orientación vocacional y según el resultado sería la comisión con la que mejor perfil. La idea es hacerte entrar a algunas de esas, pero se nos avisaba al tiempo porque era por cupos. Cuando me avisaron en cual comisión quede me dijeron que al comenzar como activo iba a ir conociendo más cuales iban a ser mis funciones y que iba a aprender más de lo que es AVEIT. Y bueno, conocer a AVEIT fue más por voluntad propia que por lo que me vinieron a decir.

Recuerdo que el primer día que vine fue para una de las asambleas y en esas asambleas se tocan temas muy delicados que por ahí uno no entendía mucho. Entonces uno esta la primera reunión sentado sin entender nada, teniendo que votar autoridades, teniendo que tomar decisiones que no sabes para que son o teniendo que votar sobre algún socio que no conoces. Me pasaba de pensar si el votar era correcto porque no la conoces a esa persona, solo votaba por votar.

2) ¿Sentiste en ese proceso haber tenido la contención necesaria? ¿Tuviste algún problema en el trascurso del mismo? ¿Cuál?

No mucho. Hasta que no estuve trabajando en la comisión después de un par de semanas por ahí uno se siente medio solo. Pero como te decía con el tema de las primeras reuniones, la verdad es que te citan en un horario y lugar y listo, estas perdido, solo seguís a la multitud.

3) ¿Te hubiera gustado que la transferencia a socio activo fuera de otra manera?
¿Hoy en día le agregarías algo al proceso para volverlo más efectivo?

Por ahí haría un cambio con la asamblea, que es normalmente el primer encuentro formal donde los socios pasivos pasan a ser socios activos. No diría de quitar este evento porque uno cuando ya está en sus últimos años entiende que es importante, pero al menos se tendría que comentar un poco a los socios pasivos eso que van a tener que hacer y por qué se hace, hacerlos participar, brindarles más información para que no estén tan en blanco a la hora de ingresar.

4) ¿Cómo te sentiste en tus primeros días como socio activo?

Cuando arrancas a venir acá te sentís un poco solo porque por ahí no conoces a nadie o si conoces son a muy pocos. Por suerte en general acá hay un buen ambiente entonces como que si te veían solo te buscaban incluir. Por otro lado, también recuerdo haber estado muy ansioso de saber qué es lo que tenía que hacer y de cómo hacerlo.

5) ¿De qué manera caracterizarías tu desempeño en aquellos días?

Yo creo que al ser nuevo no nos exigían mucho o no hacíamos lo mismo que el resto de la comisión entonces al tocarnos la parte fácil como que te alivia la carga. ¿La carga de qué? Y por tener que quedar bien y no hacer papelones supongo.

6) ¿Crees que podrías haber actuado mejor? ¿Por qué?

A pesar de creer que, si actué bien, creo que podríamos mejorar si se explicara de una manera más detallada lo que se tiene que hacer y que haya una persona

responsable de supervisar o, aunque sea de resolver las inquietudes que a uno le surgen cuando recién ingresa.

7) ¿Consideras que estabas comprometido con las tareas y responsabilidades que tenías en aquel momento?

Sí, me comprometí desde un principio con la asociación y lo sigo haciendo.

8) ¿Participabas dando tu opinión y asistiendo a las reuniones? ¿Tenías vigor al momento de realizar tu trabajo?

Si, a las reuniones siempre que puedo asisto más ahora que soy unas de las autoridades de mi comisión y como tal tengo que dar el ejemplo.

9) ¿Qué me podés decir de tu relación con tus compañeros de trabajo luego de tu transferencia? ¿Te encontrabas cómodo trabajando con ellos?

Y, uno por ahí no está acostumbrado al cambio, pero es una cuestión de adaptarse. Al principio resulta chocante porque justamente, no conoces a nadie entonces tenes que buscar una forma de tratar al otro. Pero es cuestión de un tiempo hasta que uno se va adaptando y soltando. Después, las mismas actividades y eventos que se hacen en AVEIT hacen que se vayan formando las amistades.

10) Luego de haber pasado tres años como socio pasivo, donde tu única responsabilidad con AVEIT era la venta de rifas, ¿Cómo afrontaste esa nueva situación?

Si bien la transición fue un tema difícil por pasar de no hacer nada, va si, de vender rifas que es casi nada a pasar a la asociación como activo donde hay que comprometerse, cumplir actividades, tener responsabilidades era un poco agobiante. A parte acá se manejan horarios anormales, tenemos reuniones a las once de la noche y eso solo ya te modifica toda la rutina. Entonces por ahí a uno le resulta un poco chocante porque es un ritmo complicado el de la facultad nuestra y sumarle el cambio a socio activo a mí me resulto un poco pesado.

11) ¿Qué opinas sobre la diferencia que existe entre las funciones que cumplen los socios pasivos y las que cumplen los socios activos?

Y es muchísima la diferencia. Porque el socio pasivo se limita a vender rifas y de pronto tienes que empezar a cumplir una banda a actividades y responsabilidades que pueden ser sancionadas tanto positivamente como negativamente. Es muy grande la diferencia. Me parece muy brusco y creo que se podría alivianar un poco más. Se podría capacitar a la persona para que justamente esté preparada para eso. Agarrarlos de más temprano a los chicos pasivos.

Por ejemplo, a mí me paso que cuando entre me molestaba tener que venir a limpiar acá. Me costaba limpiar en mi casa y tenía que venir acá. Y por ahí si sabía con más tiempo que iba a tener que hacer eso lo podría haber tomado mejor. A muchos les paso como a mí que se molestan por este motivo, el hecho de no saberlo molesta.

12) ¿Tenías algún tipo de expectativa sobre cómo iba a ser tu etapa como socio activo? ¿Podes contarnos cuál era?

Si yo en realidad, la expectativa mía era hacer amigos, conocer gente, aprender a hablar en público y perder la timidez más que nada.

13) ¿Se concreta en la realidad lo que la asociación te dijo al momento de ingresar a AVEIT?

No, yo recuerdo que cuando entre a mí como que me mintieron un poco porque a la mayoría le mienten con el tema del viaje. Te prometen un viaje, pero no te cuentan el trasfondo de la cosa.

14) ¿Estás satisfecho con el proceso de gestión de socios que tiene AVEIT? ¿Cuáles podrías mencionar como las debilidades? ¿En qué crees que puede mejorar?

Si me gusta como lo hacen, pero sí creo que se podría mejorar muchísimo más. Creo que se puede hacer un mejor trabajo a la hora de manejar a los socios pasivos tanto

por parte de recursos humanos como parte de AVEIT en general ya sea a la hora de captarlos, tratarlos, incluirlos, mantenerlos y capacitarlos.

Me parece muy buena idea esto de hacerlos participar a los pasivos más temprano de lo que se viene haciendo. Yo creo que para nosotros es muy importante el socio pasivo porque en realidad dependemos de ellos entonces para nosotros es muy importante que ellos puedan entrar con la mejor onda, mejores ganas y las mejores intenciones.

Hay chicos que entran y porque no se entera lo que es en realidad AVEIT por ahí lo dejan entonces creo que es importante que haya una buena transición porque ahí te das cuenta quien realmente quiere seguir y quien no en AVEIT.

O sea, lo importante de llegar a ellos es poder demostrarles que en sus primeros tres años su único trabajo no es solo vender rifas. La intención nuestra es hacerlos sentir parte de la asociación también. O sea, ellos por ejemplo no saben que siendo pasivos pueden hacer uso de las instalaciones, los juegos, la cocina y demás instalaciones que yo tampoco sabía hasta que me volví activo. Y es algo que se pierde porque muchos chicos no lo saben y no lo pueden aprovechar. Y estaría bueno que lo hicieran como para que se vayan integrando. Hay casos de chicos pasivos que vienen y juegan y se van integrando incluso con nosotros y saben lo que les espera después de su transferencia y se motivan.

15) En estos 4 años como socio de AVEIT ¿Alguna vez consideraste dejar la asociación? ¿Por qué?

No, nunca quise dejarla.

Entrevista número 6: Comisión de Relaciones Institucionales

1) Tengo entendido que este es tu segundo año como socio activo ¿Podrías contarme de que manera AVEIT llevo a cabo tu transferencia de socio pasivo a socio activo?

Si. Se realizó una asamblea que es una de las reuniones que se suelen hacer acá para determinar ciertos temas que hacen a la gestión de AVEIT y en esa misma reunión, unos minutos antes se le daba la bienvenida a los que pasábamos a ser socios activos. En esa bienvenida se nos explicaba en general de que trataba cada comisión que existe en AVEIT y se nos pedía que eligiéramos entre dos de ellas. También te hacen una prueba de capacidades y en base a eso determinan que comisión se ajusta mejor a tus competencias. Después de un tiempo me avisaron por mail en cual había quedado. A partir de ese momento ya éramos socios activos.

En lo personal a mí no me costó mucho entender como venía la mano porque yo en mi último año como socio pasivo tuve mucho contacto con gente que ya estaba dentro como activo entonces me iban contando cosas del funcionamiento interno.

Ah, me olvidaba de decirte que en la primera asamblea también se hace una votación. Eso sí es medio chocante porque no nos conocemos mucho y ya estamos votando representantes. Eso para mí es un problema, por ahí si se conocieran mejor la votación sería más efectiva.

2) ¿Sentiste en ese proceso haber tenido la contención necesaria? ¿Tuviste algún problema en el transcurso del mismo? ¿Cuál?

No, en lo personal no me sentí incomodo con nada. Como te decía, tenía varios amigos que ya eran socios activos entonces ya sabía cómo venía la mano.

3) ¿Te hubiera gustado que la transferencia a socio activo fuera de otra manera? ¿Hoy en día le agregarías algo al proceso para volverlo más efectivo?

Si, capaz que por ahí que los pasivos a mitad de año podrían tener una reunión o algunas cosas para hacer como para que se conozcan más.

4) ¿Cómo te sentiste en tus primeros días como socio activo?

Iba conociendo todo, viendo que teníamos reuniones, conociendo a mis compañeros de comisión y su forma de trabajar. Venía contento.

5) ¿De qué manera caracterizarías tu desempeño en aquellos días?

Y...en los primeros días estaba medio quietito. Por ahí como que recién empezaba y por falta de conocimiento que me quedaba a la espera de que me dijeran que hacer y sino no hacía mucho.

6) ¿Crees que podrías haber actuado mejor? ¿Por qué?

Si, por ahí con un poco más de conocimiento. Como tenía miedo de hacer las cosas mal o no sabía por dónde empezar a hacerlas, directamente no lo hacía o lo hacía cuando había alguien de años anteriores supervisándome.

7) ¿Consideras que estabas comprometido con las tareas y responsabilidades que tenías en aquel momento?

Si estaba comprometido, pero por ahí, pasa que a veces la dejaba para más tarde a las actividades por el tema de la facultad, con los parciales y esas cosas.

8) ¿Participabas dando tu opinión y asistiendo a las reuniones? ¿Tenías vigor al momento de realizar tu trabajo?

A la mayoría asistí, por ahí falté a algunas por tener que estudiar para parciales, pero fueron las menos. Y en general siempre vine con entusiasmo y ganas de trabajar y más aún cuando se va formando un lindo grupo.

9) ¿Qué me podés decir de tu relación con tus compañeros de trabajo luego de tu transferencia? ¿Te encontrabas cómodo trabajando con ellos?

Acá todos te intentan ayudar para que te integres asique, aunque ingreses solo, como le pasa a la mayoría de los socios pasivos, te terminas integrando al tiempo. La comodidad la vas ganando en la práctica.

10) Luego de haber pasado tres años como socio pasivo, donde tu única responsabilidad con AVEIT era la venta de rifas, ¿Cómo afrontaste esa nueva situación?

Y nada, es como un mundo nuevo, sentís que no es solamente un viaje, sino que hay muchas más cosas en juego, que tenes juntadas, que conoces gente, te haces actividades útiles, te desarrollas personalmente, se aprende mucho estando acá. Pero también todo eso demanda mucho más tiempo y compromiso del que uno está acostumbrado a dedicarle a la asociación.

La venta de las rifas la hacía cuando y donde quería y acá adentro no se maneja así, acá se tiene que cumplir con muchas otras cosas que están buenas pero que hay que aprender a hacerse el lugar.

11) ¿Qué opinas sobre la diferencia que existe entre las funciones que cumplen los socios pasivos y las que cumplen los socios activos?

Creo que hay mucha diferencia de responsabilidades y que por ahí desde el segundo o tercer año se podría hacer como algo previo, hacer algunas juntadas para que conozcan y participen en los eventos. ¿Y en el primero por qué no? Porque por ahí como que recién estas tomándole la mano a la facultad y con la venta de rifas creo que es suficiente sino lo sobrecargas.

12) ¿Tenías algún tipo de expectativa sobre cómo iba a ser tu etapa como socio activo? ¿Podes contarnos cuál era?

Tenía expectativa de formar mi grupo, de conocer a mis compañeros y de ver que se podía aprender de acá. Desde que era socio pasivo veía la unión que había entre los socios activos y quería llegar a pasar por esa etapa yo también.

13) ¿Se concreta en la realidad lo que la asociación te dijo al momento de ingresar a AVEIT?

Por ahí hubo cosas que me vendieron que no son reales como por ejemplo que durante el viaje por Europa se podía dejar el Curriculum de la carrera en distintas empresas y después me enteré de que no era así. También me dijeron que con la plata recaudada con las rifas alcanzaba para todo el viaje y tampoco es tan así. Algo de plata tenes que poner. Hubo varias cosas que no me dijeron.

14) ¿Estas satisfecho con el proceso de gestión de socios que tiene AVEIT? ¿Cuáles podrías mencionar como las debilidades? ¿En qué crees que puede mejorar?

Algo que se viene hablando mucho en lo que tendríamos que mejorar es en la manera como se manejan a los socios pasivos y a su ubicación dentro de las comisiones. Creemos que deberíamos adelantar un poco el proceso para que los chicos que recién pasan a ser activos sepan que implica serlo y que actividades se hacen en cada comisión.

Nuestro problema es que no nos comunicamos bien con los socios pasivos, los tenemos abandonados hasta que se hace la transferencia y no está bueno. Todos fuimos socios pasivos alguna vez y sabemos lo difícil que es entender todo de la noche a la mañana.

15) En estos 4 años como socio de AVEIT ¿Alguna vez consideraste dejar la asociación? ¿Por qué?

Se podría decir que si porque no me esforzaba mucho por ser parte. Cuando era socio pasivo me colgaba con la venta de las rifas y no le daba mucha prioridad a eso. Si se vendían se vendían, pero no me desvivía por eso porque tenía muchas otras prioridades. Después por la facultad empecé a conocer a algunos socios que estaban como activos en ese momento y me contaban que estaba bueno formar parte de esto, me decían que me ponga las pilas que valía la pena y por eso seguí.

Entrevista número 7: Comisión de Mantenimiento

1) Tengo entendido que este es tu segundo año como socio activo ¿Podrías contarme de que manera AVEIT llevo a cabo tu transferencia de socio pasivo a socio activo?

Directamente el primer evento que tuvimos como socio activo fue una reunión, una asamblea. La asamblea era llevada a cabo por los socios activos en la que nosotros básicamente no entendíamos nada de que se trataba porque se tocaban temas que nosotros desconocíamos. Ahí mismo se nos explicó en qué consistía cada subcomisión y nos pedían que eligamos entre dos de ellas para intentar hacernos entrar en algunas de esas dos. Una vez concluida esa asamblea ya formábamos parte de los socios activos y comenzaba el curso en la asociación.

El siguiente evento inmediatamente después de eso fue el mantenimiento general de AVEIT que es uno de los grandes eventos que tiene AVEIT durante el año que es en el cual los socios activos participan del mantenimiento general de la asociación en sí, ya sea limpiar, pintar, hacer soldaduras, revoques y demás. Entonces básicamente lo que hicimos fue entrar a trabajar y que nos mandoneen personas que ni siquiera conocíamos.

2) ¿Sentiste en ese proceso haber tenido la contención necesaria? ¿Tuviste algún problema en el trascurso del mismo? ¿Cual?

Hasta empezar a trabajar en el grupo de trabajo, en las subcomisiones, la información es poca. Muy poca. Asique se podría decir que contenido no me sentí.

3) ¿Te hubiera gustado que la transferencia a socio activo fuera de otra manera? ¿Hoy en día le agregarías algo al proceso para volverlo más efectivo?

Si. Y que sea mucho más paulatina, que te contenga un poco más, que tu primera experiencia como socio activo dentro de la asociación sea agradable. Si bien esta primera experiencia es la asamblea y es muy importante, uno llega con muy pocas ideas de lo que es una asamblea y con poca idea de lo que es el estatuto. Y que el primer evento trabajando dentro de la asociación sea mantenimiento general choca bastante porque hay un montón de gente que no conoces y que te está mandando.

4) ¿Cómo te sentiste en tus primeros días como socio activo?

Los primeros días fue un periodo de adaptación. Lleva su tiempo conocer a las personas y más en situación de trabajo, pero en general el grupo suele ser contenedor cuando ya formas parte de él. Es un grupo humano muy lindo para trabajar entonces las personas tienden a querer integrarte y hacerte sentir cómodo.

5) ¿De qué manera caracterizarías tu desempeño en aquellos días?

Diría que no estuvo tan mal. Hice mis macanas, pero nada que no se pudiera arreglar.

6) ¿Crees que podrías haber actuado mejor? ¿Por qué?

Sí, creo que si la charla que nos daban al momento de entrar a la comisión hubiera sido más especializada y donde los primeros días fueran más acompañados por alguien que ya manejé bien el puesto podría haber actuado mejor.

7) ¿Consideras que estabas comprometido con las tareas y responsabilidades que tenías en aquel momento?

Y... no tanto como ahora que uno le toma cariño y siente suyo todos los logros que se van alcanzando como grupo. Como que eso también influye. Pero tampoco era un desastre cuando arranque, sino que cumplía y me iba.

8) ¿Participabas dando tu opinión y asistiendo a las reuniones? ¿Tenías vigor al momento de realizar tu trabajo?

Ehh... las reuniones que eran obligatorias las hacia todas porque no quería tener sanciones. Pero en las reuniones diarias no participaba mucho. Cuando recién arrancas a ser socio activo es como que no te involucras tanto porque justamente sos el nuevo y mucho no sabes o no entiendes de la dinámica de trabajo.

9) ¿Qué me podés decir de tu relación con tus compañeros de trabajo luego de tu transferencia? ¿Te encontrabas cómodo trabajando con ellos?

Y al principio era un poco complicado encarar tareas porque básicamente eran reuniones donde los nuevos no sabíamos mucho y los que eran activos hacia más tiempo se nos tenían que poner a explicar cómo actuar y se perdía mucho tiempo. No me puedo quejar por la paciencia que me tuvieron, pero no era cómodo tener que preguntar por todo por dudar de cómo estaba haciendo las cosas.

10) Luego de haber pasado tres años como socio pasivo, donde tu única responsabilidad con AVEIT era la venta de rifas, ¿Cómo afrontaste esa nueva situación?

Ese cambio tuvo lo suyo, fue algo duro. Me significo tener que organizarme mejor con los tiempos porque al principio no le encontraba la mano. Son muchas las horas que se pasan en la facultad estudiando y tener que terminar de cursar y cruzarse a AVEIT para hacer reuniones de trabajador me resultaba agotador.

11) ¿Qué opinas sobre la diferencia que existe entre las funciones que cumplen los socios pasivos y las que cumplen los socios activos?

Y... las funciones que cumplen los socios pasivos básicamente es la venta de las rifas y pagar la cuota entonces si buscaría la forma de incluirlos antes a los socios pasivos o por lo menos tratar de hacerlos parte.

La gran mayoría de los eventos que se organizan en la asociación es para los socios activos como por ejemplo las olimpiadas. Las olimpiadas están pensadas para

socias activos, donde se hace deporte y se come entre amigos, y si bien es un evento donde tranquilamente podrían participar socios pasivos, no se los invita a participar.

12) ¿Tenías algún tipo de expectativa sobre cómo iba a ser tu etapa como socio activo? ¿Podes contarnos cuál era?

Si, pensé que iba a ser menos serio el trabajo. Es decir, no pensé que iban a haber tantas reuniones y actividades para hacer o que iba a pasar tantas horas acá en AVEIT, lo tenía como que iba a ser un trámite de unas pocas horas a la semana y nada más.

13) ¿Se concreta en la realidad lo que la asociación te dijo al momento de ingresar a AVEIT?

Si se concreta lo que me dijeron con respecto al viaje y a la venta de rifas, pero también hubo muchas otras cosas en el medio que se obviaron. En ningún momento me explicaron bien en que se basaba las responsabilidades como socio, siempre fue todo muy generalizado lo que supe. Lo mismo con el reglamento interno y las conductas sancionables.

14) ¿Estas satisfecho con el proceso de gestión de socios que tiene AVEIT? ¿Cuáles podrías mencionar como las debilidades? ¿En qué crees que puede mejorar?

Sí, estoy satisfecho por como el área de recursos humanos está buscando la forma de mejorar los procesos. Hace poco se incorporó en la elección de las comisiones un test de competencia que mejoro bastante el proceso de selección de comisión por parte de los socios pasivos ya que el resultado del test arroja el nombre de la comisión con la que más se identifica cada uno.

A pesar de eso seguimos teniendo debilidades que se pueden ver con la alta rotación de socios que tenemos. Para mejorar, como ya se viene hablando, tendríamos

que fidelizar nuestra relación con los socios pasivos, para que conozcan a AVEIT mucho antes de estar en el tercer año de la asociación.

15) En estos 4 años como socio de AVEIT ¿Alguna vez consideraste dejar la asociación? ¿Por qué?

No.

Entrevista número 8: Comisión de Rifas

1) Tengo entendido que este es tu segundo año como socio activo ¿Podrías contarme de que manera AVEIT llevo a cabo tu transferencia de socio pasivo a socio activo?

Mi transferencia a socio activo se hizo durante una asamblea, donde teníamos que asistir todos los que terminábamos el tercer año de asociados y quienes cumplíamos con todos los requisitos académicos para poder pasar a ser socio activo. Esa asamblea es obligatoria porque AVEIT porque al tener personería jurídica tiene que cumplir con cuestiones legales entonces es muy importante. Los que pasábamos a ser socios activos teníamos que participar en algunas votaciones y tomar decisiones durante la misma.

Un rato antes de empezar la asamblea, los que ya eran socios activos de años anteriores, nos explicaban acerca del funcionamiento de AVEIT, las responsabilidades que íbamos a tener y las distintas actividades que se hacían en cada una de las comisiones. Inmediatamente después de eso teníamos que responder a un test vocacional y anotar en un papel en cuál de las comisiones preferíamos anotarnos. Teníamos que poner dos opciones porque a veces por una cuestión de cupos podías no quedar en la primera. ¿Cómo te enterabas en cual habías quedado? A la semana me mandaron un mail avisándome y confirmándome que día empezaba a trabajar.

2) ¿Sentiste en ese proceso haber tenido la contención necesaria? ¿Tuviste algún problema en el trascurso del mismo? ¿Cual?

No, porque no se entendía mucho. Era mucha información junta. Yo algo sabia por unos amigos, pero no era muy claro todo.

Si tuve un problema cuando quise pasar a ser socio activo el año anterior a ser transferido. O sea, yo ya estaba en el tercer año de la asociación y según yo ya iba a ser transferido a activo, pero averiguando cerca de la fecha me enteré de que no iba a poder ser activo si no regularizaba algunas materias de la facu. Entonces me atrase un año en la asociación por no cumplir con los requisitos académicos de los cuales yo no tenía idea hasta el momento en que pregunte.

3) ¿Te hubiera gustado que la transferencia a socio activo fuera de otra manera? ¿Hoy en día le agregarías algo al proceso para volverlo más efectivo?

Si, totalmente. Le agregaría más organización a la hora de brindar información. Yo perdí un año por falta de información. Si hubiera sabido que tenía que aprobar materias para poder pasar a activo probablemente lo habría hecho para no atrasarme. A parte, yo estaba con un amigo y el paso y yo no asique el viaje ya no lo íbamos a poder hacer juntos.

4) ¿Cómo te sentiste en tus primeros días como socio activo?

Bien, estuvo bueno. Yo me anote en la misma comisión de la que formaba parte mi amigo asique estaba con él.

5) ¿De qué manera caracterizarías tu desempeño en aquellos días?

Fui medio queso al principio. Me ayudaron mucho los chicos, me iban explicando que hacer y si veían que estaba mal me daban una mano hasta que le case la onda.

6) ¿Crees que podrías haber actuado mejor? ¿Por qué?

Si, seguro. El tema es que las tareas que me daban para hacer no eran difíciles, pero como son trabajos en equipo tenía que primero entender cómo es que trabajan entre ellos. Cuando entendí cuál era mi rol en el equipo de trabajo se volvió todo más fácil.

7) ¿Consideras que estabas comprometido con las tareas y responsabilidades que tenías en aquel momento?

Si yo creo que sí. Aunque cuando recién pasas a ser activo cuesta tomarte en serio las cosas porque venís acostumbrado a formar parte de AVEIT sin hacer nada.

8) ¿Participabas dando tu opinión y asistiendo a las reuniones? ¿Tenías vigor al momento de realizar tu trabajo?

A las reuniones que no eran obligatorias por ahí iba o por ahí no, dependía de quienes iban de los socios que conocía. A las reuniones obligatorias no faltaba para que no me pusieran sanciones. Lo mismo pasaba a la hora de cumplir con las tareas, antes estas todo el tiempo especulando con los puntos negativos y los puntos positivos por miedo a ser expulsado, pero cuando te vas encariñando del grupo de trabajo los puntos quedan a un lado y si trabajas, asistís y participas es porque lo disfrutas.

9) ¿Qué me podés decir de tu relación con tus compañeros de trabajo luego de tu transferencia? ¿Te encontrabas cómodo trabajando con ellos?

Como te decía, yo me anote en la misma comisión que un amigo muy cercano entonces eso me ayudó muchísimo a la hora de relacionarme porque él me presentaba con todos. Es más, algunos ya los conocía por juntadas anteriores a mi transferencia entonces se me hacía más fácil a la hora de relacionarme.

10) Luego de haber pasado tres años como socio pasivo, donde tu única responsabilidad con AVEIT era la venta de rifas, ¿Cómo afrontaste esa nueva situación?

Fue mucho cambio junto, pero a la vez fue muy deseado por mi parte porque tuve un año más que lo que se acostumbra como socio pasivo y porque la única persona que tenía de conocido en AVEIT ya estaba como activo.

Reconozco que al haber tenido cercanía a los que estaban como socios activos en ese momento me sirvió para prepararme mentalmente para lo que se me venía porque nadie te dice bien como es la parte activa de la asociación.

11) ¿Qué opinas sobre la diferencia que existe entre las funciones que cumplen los socios pasivos y las que cumplen los socios activos?

Opino que está bien que en los primeros años no se haga mucho porque son años complicados en la facultad donde por ahí uno está más dedicado a tomarle el ritmo a la facultad más que en otra cosa. Darle tareas a los que recién ingresan podría ser abrumador y que abandonen la asociación, pero sí creo que eso no quita que se deba informar a los socios pasivos sobre todo lo que se hace en AVEIT, sobre el reglamento interno, sobre el estatuto y todas esas cuestiones que también los afectan.

12) ¿Tenías algún tipo de expectativa sobre cómo iba a ser tu etapa como socio activo? ¿Podes contarnos cuál era?

Si, antes de tener a mi amigo como activo pensé que pasar cada tanto por AVEIT a cumplir con la asistencia y nada más. Después que Eze ingreso me volví más realista con lo que se hacía y lo que implicaba formar parte de esto. Es mucho más amplio que solo cumplir para viajar, sino que se forman amistades y se aprenden muchas otras cosas que hasta que no lo vivís no lo sabes.

13) ¿Se concreta en la realidad lo que la asociación te dijo al momento de ingresar a AVEIT?

Sí y no. A grandes rasgos si cumplieron, pero hay tantas pequeñeces que no se mencionaron y que deberían haberlo hecho como lo de los requisitos académicos que en lo personal me molesto muchísimo.

14) ¿Estas satisfecho con el proceso de gestión de socios que tiene AVEIT? ¿Cuáles podrías mencionar como las debilidades? ¿En qué crees que puede mejorar?

Sí, estoy contento con la manera en que nos manejamos y el clima laboral que se vive en la asociación. La verdad es que se siente mucho afecto y se arman grandes amistades y eso no pasa en cualquier lado.

La debilidad que le encuentro es lo que te decía de avisarles mejor a los chicos que están como socios pasivos sobre los requisitos académicos, el estatuto, el funcionamiento de las comisiones y todo eso.

15) En estos 4 años como socio de AVEIT ¿Alguna vez consideraste dejar la asociación? ¿Por qué?

Pensé en dejarla después de no haber podido transferirme a socio activo. Tenía muchísima bronca porque venía hace tres años con la ilusión de un viaje que iba a hacer con un amigo de toda la vida y por una boludez no lo iba a poder hacer. ¿Y por qué no abandonaste AVEIT al final? Porque veía como Eze la pasaba bien como socio activo y como formaba nuevos amigos entonces me dieron ganas de seguir y formar mi grupo.

Anexo 4: Resultados de las encuestas de los socios pasivos

Tabla 7.

Resultados de las encuestas de los socios pasivos.

| Cuestionario | Opciones de Respuestas | | | | |
|---|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Al comenzar a ser socio de AVEIT se me informo en profundidad acerca de todo lo que respecta a la asociación y a sus miembros | 7 | 16 | 6 | 6 | 0 |
| Se cuales serán mis funciones y responsabilidades al pasar a ser socio activo | 6 | 16 | 6 | 5 | 2 |
| Se me mostro la estructura e instalaciones con las que cuenta AVEIT | 6 | 12 | 9 | 7 | 1 |
| Se me informo sobre el reglamento interno de la asociación | 7 | 18 | 5 | 4 | 1 |
| Conozco a la mayoría de los socios activos | 7 | 18 | 6 | 4 | 0 |
| Conozco a la mayoría de los socios pasivos | 5 | 22 | 5 | 2 | 1 |
| Participo en la mayoría de los eventos que organiza AVEIT | 9 | 12 | 10 | 4 | 0 |
| Asisto con frecuencia a las reuniones internas que realiza AVEIT | 9 | 15 | 8 | 3 | 0 |
| Acostumbro a dar mi opinión y a proponer mejoras en lo que respecta a la gestión de AVEIT | 10 | 16 | 6 | 2 | 1 |
| Me siento valorado por la asociación | 4 | 16 | 6 | 9 | 0 |
| Me encuentro familiarizado con mi futuro equipo de trabajo | 8 | 12 | 7 | 6 | 2 |
| Me siento cómodo al estar en AVEIT junto a otros socios | 4 | 11 | 9 | 8 | 3 |
| Me considero capacitado para desempeñar de manera correcta mis funciones como socio activo | 6 | 14 | 4 | 8 | 3 |
| Estoy habituado con la dinámica de trabajo con la que se manejan los socios activos | 4 | 15 | 8 | 5 | 3 |
| Creo adecuada la forma en que AVEIT incorpora a sus nuevos socios | 6 | 15 | 3 | 7 | 4 |

Insumos para los indicadores de asistencia de socios activos

Tabla 8.

Asistencia de la Comisión de Cómputos 2017.

| Reunión de Cómputos - 2017 | | | | | | | |
|----------------------------|--------|-----|--------|-----|----------|-----|--|
| | 2-abr. | | 3-may. | | 21-sept. | | |
| TOTAL | 14 | | 14 | | 14 | | |
| ASISTIERON | 10 | 71% | 12 | 86% | 13 | 93% | |
| AUSENTES | 4 | 29% | 2 | 14% | 1 | 7% | |

Fuente: Registro de asistencia 2017 de la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos

Tabla 9.

Asistencia de la Comisión de Gestión Social y Ambiental 2017.

| Reunión de Gestión Social y Ambiental - 2017 | | | | | | | | |
|--|--------|-----|---------|-----|---------|-----|----------|-----|
| | 7-abr. | | 11-may. | | 15-jun. | | 27-sept. | |
| TOTAL | 18 | | 18 | | 18 | | 18 | |
| ASISTIERON | 14 | 78% | 17 | 94% | 13 | 72% | 16 | 89% |
| AUSENTES | 4 | 22% | 1 | 6% | 5 | 28% | 2 | 11% |

Fuente: Registro de asistencia 2017 de la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos

Tabla 10.

Asistencia de la Comisión de Mantenimiento 2017.

| Reunión Mantenimiento - 2017 | | | | | | | |
|------------------------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|--|
| | 22-mar. | | 11-may. | | 21-oct. | | |
| TOTAL | 20 | | 20 | | 20 | | |
| ASISTIERON | 14 | 70% | 17 | 85% | 19 | 95% | |
| AUSENTES | 6 | 30% | 3 | 15% | 1 | 5% | |

Fuente: Registro de asistencia 2017 de la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos

Tabla 11.

Asistencia de la Comisión de Organización y Eventos 2017.

| Reunión de Organización y Eventos - 2017 | | | | | | | |
|--|---------|-----|---------|-----|---------|-----|--|
| | 30-mar. | | 14-jun. | | 23-sep. | | |
| TOTAL | 23 | | 23 | | 23 | | |
| ASISTIERON | 17 | 74% | 21 | 91% | 22 | 96% | |
| AUSENTES | 6 | 26% | 2 | 9% | 1 | 4% | |

Fuente: Registro de asistencia 2017 de la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos

Tabla 12.

Asistencia de la Comisión de Prensa y Difusión 2017.

| Reunión de Prensa y Difusión - 2017 | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------|-----|---------|-----|---------|------|---------|-----|
| | 22-mar. | | 28-abr. | | 29-jun. | | 15-oct. | |
| TOTAL | 11 | | 11 | | 11 | | 11 | |
| ASISTIERON | 7 | 64% | 10 | 91% | 11 | 100% | 10 | 91% |
| AUSENTES | 4 | 36% | 1 | 9% | 0 | 0% | 1 | 9% |

Fuente: Registro de asistencia 2017 de la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos

Tabla 13.

Asistencia de la Comisión de Recursos Humanos 2017.

| Reunión de Recursos Humanos - 2017 | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------|-----|--------|-----|---------|-----|--------|-----|
| | 20-mar. | | 7-abr. | | 15-jun. | | 2-oct. | |
| TOTAL | 14 | | 14 | | 14 | | 14 | |
| ASISTIERON | 10 | 71% | 11 | 79% | 13 | 93% | 13 | 93% |
| AUSENTES | 4 | 29% | 3 | 21% | 1 | 7% | 1 | 7% |

Fuente: Registro de asistencia 2017 de la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos

Tabla 14.

Asistencia de la Comisión de Rifas 2017.

| Reunión de Rifas - 2017 | | | | | | |
|-------------------------|---------|-----|--------|-----|---------|------|
| | 30-mar. | | 4-jun. | | 13-oct. | |
| TOTAL | 14 | | 14 | | 14 | |
| ASISTIERON | 11 | 79% | 12 | 86% | 14 | 100% |
| AUSENTES | 3 | 21% | 2 | 14% | 0 | 0% |

Fuente: Registro de asistencia 2017 de la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos

Tabla 15.

Asistencia de la Comisión de Relaciones Institucionales 2017.

| Reunión de Relaciones Institucionales - 2017 | | | | | | | | |
|--|--------|-----|--------|-----|---------|-----|---------|-----|
| | 7-mar. | | 4-may. | | 30-jun. | | 25-oct. | |
| TOTAL | 18 | | 18 | | 18 | | 18 | |
| ASISTIERON | 13 | 72% | 15 | 83% | 14 | 78% | 17 | 94% |
| AUSENTES | 5 | 28% | 3 | 17% | 4 | 22% | 1 | 6% |

Fuente: Registro de asistencia 2017 de la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos

Insumos para los indicadores de la rotación de socios pasivos

Tabla 16.

Registro de ingresos y egresos de socios pasivos 2017.

| Meses | Socios Pasivos | Ingresos Socios Pasivos | Egresos Socios Pasivos | Transferencias a Socios Activos |
|------------|----------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Enero | 246 | | | |
| Febrero | 300 | 54 | | |
| Marzo | 339 | 39 | | |
| Abril | 350 | 11 | | |
| Mayo | 350 | | | |
| Junio | 350 | | | |
| Julio | 350 | | | |
| Agosto | 350 | | | |
| Septiembre | 350 | | | |
| Octubre | 350 | | | |
| Noviembre | 350 | | | |
| Diciembre | 255 | | 46 | 49 |

Fuente: Base de datos de socios pasivos 2017 de la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

| | |
|--|---|
| Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i> | Battaglia María Belén |
| DNI <i>(del autor-tesista)</i> | 39642599 |
| Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i> | Gestión de la inducción, mentoría y capacitación en la Asociación Vocacional de Estudiantes e Ingenieros Tecnológicos (AVEIT) de la ciudad de Córdoba Argentina |
| Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i> | battagliabelen@gmail.com |
| Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i> | Universidad Siglo 21 |

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

| | |
|---|----|
| Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i> | Si |
| Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i> | - |

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.