

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DISEÑO DEL PROGRAMA DE *ONBOARDING* PARA EL PERSONAL
OPERATIVO DE ATIMASA S.A.**

MARGARITA BEATRIZ SUÁREZ CASTELLANO

DIRECTOR: MBA. HÉCTOR ALEJANDRO LÓPEZ PAREDES

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O
RIESGO LABORAL**

QUITO, DICIEMBRE -2023

Hoja de Director y Lectores

Director:
MBA. Héctor López

Lectores:
Mgtr. Hernández Pablo
Mgtr. Lescano Giovann

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>Hoja de Director y Lectores</i>	<i>ii</i>
ÍNDICE DE CONTENIDOS	<i>iii</i>
<i>Lista de tablas</i>	<i>vi</i>
<i>Lista de figuras</i>	<i>vii</i>
<i>Agradecimiento</i>	<i>viii</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>ix</i>
RESUMEN	<i>x</i>
<i>Introducción</i>	<i>- 1 -</i>
<i>Planteamiento del problema</i>	<i>- 1 -</i>
<i>Justificación</i>	<i>- 2 -</i>
<i>Objetivos</i>	<i>- 3 -</i>
<i>Objetivo General</i>	<i>- 3 -</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>- 3 -</i>
CAPÍTULO I.- DIAGNÓSTICO ACTUAL DE ATIMASA S.A.	<i>4</i>
1.1 <i>Antecedentes de la empresa</i>	<i>4</i>
1.2 <i>Estructura</i>	<i>4</i>
1.2.1 <i>Estructura de enfoque</i>	<i>7</i>
1.3 <i>Análisis Interno</i>	<i>8</i>
CAPITULO II.- MARCO CONCEPTUAL	<i>11</i>
2.1 <i>Inducción</i>	<i>11</i>
2.2 <i>Importancia de la inducción de personal en las organizaciones</i>	<i>11</i>
2.3 <i>Propósito y objetivo de la inducción de personal</i>	<i>12</i>
2.4 <i>Retos y desafíos en la inducción de personal</i>	<i>13</i>
2.5 <i>Diferencia de inducción de personal y onboarding</i>	<i>13</i>
2.6 <i>El Onboarding</i>	<i>14</i>
2.7 <i>Las 4 C del Onboarding</i>	<i>15</i>
2.8 <i>Beneficios y ventajas del onboarding</i>	<i>16</i>
2.9 <i>Etapas del Proceso de Onboarding</i>	<i>17</i>
2.9.1 <i>Pre-onboarding</i>	<i>17</i>
2.9.2 <i>Onboarding: el primer día</i>	<i>18</i>
2.9.3 <i>Formación</i>	<i>18</i>
2.9.4 <i>Feedback y aprendizaje continuo en el onboarding</i>	<i>19</i>

2.10	<i>Tipos de Onboarding</i>	19
2.10.1	<i>Onboarding online</i>	19
2.10.2	<i>Onboarding Presencial</i>	20
2.10.3	<i>Onboarding Pasivo</i>	21
2.10.4	<i>Onboarding de alto potencial</i>	21
2.10.5	<i>El onboarding proactivo</i>	21
2.11	<i>Medición de éxito del onboarding</i>	21
2.11.1	<i>El Método de Donald KirkPatrick</i>	21
2.11.2	<i>El aprovisionamiento</i>	22
2.11.3	<i>Las sesiones de retroalimentación</i>	22
2.11.4	<i>Las entrevistas de estadía</i>	22
2.11.5	<i>Las entrevistas de salida</i>	22
2.11.6	<i>KPIs comunes para medir el éxito del onboarding</i>	22
2.11.7	<i>Indicadores</i>	23
2.13	<i>Rotación De Personal</i>	24
2.13.1	<i>Definición de rotación de personal</i>	24
2.13.2	<i>Rotación voluntaria</i>	24
2.13.3	<i>Rotación involuntaria</i>	24
2.13.4	<i>Causas de la rotación de personal</i>	25
2.13.5	<i>Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional</i>	25
2.13.6	<i>Inadecuado clima laboral y ambiente de trabajo</i>	25
2.13.7	<i>Insatisfacción salarial y beneficios laborales</i>	25
2.13.8	<i>Falta de reconocimiento y motivación</i>	25
2.13.9	<i>Mala gestión del liderazgo y falta de comunicación</i>	26
2.13.10	<i>La falta de un proceso de onboarding adecuado</i>	26
2.13.11	<i>Rotación de personal y el onboarding</i>	26
2.13.12	<i>Consideraciones para el diseño de un programa de onboarding</i>	27
CAPÍTULO III.- DESARROLLO METODOLÓGICO		29
3.1	<i>Diseño</i>	29
3.2	<i>Población</i>	29
3.3	<i>Metodología</i>	30
3.4	<i>Presentación de resultados</i>	30
CAPÍTULO IV.- Diseño del programa de Onboarding		48
4.1	<i>Objetivo del programa de Onboarding</i>	49

<i>4.2 Destinatarios.....</i>	<i>49</i>
<i>4.2.1 Nuevos Colaboradores Operativos de ATIMASA S.A.</i>	<i>49</i>
<i>4.2.2 Personal Existente:</i>	<i>49</i>
<i>4.2.3 Líderes y Jefes de Departamento:</i>	<i>50</i>
<i>4.3 Ejes del programa de Onboarding de Atimasa</i>	<i>50</i>
<i>4.3.1. Eje 1 Bienvenida</i>	<i>52</i>
<i>4.3.2. Eje 2 Inducción general.....</i>	<i>54</i>
<i>4.3.3. Eje 3 Inducción en sitio</i>	<i>56</i>
<i>4.3.4. Eje 4 Seguimiento:</i>	<i>57</i>
<i>4.3.5. Eje 5 Cierre/Evaluación:</i>	<i>58</i>
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	62
Bibliografía	63
Anexos	68
<i>ANEXO 1 LISTA DE CURSOS E LEARNING.....</i>	<i>68</i>
<i>ANEXO 2 PROTOCOLO DE BIENVENIDA.....</i>	<i>69</i>
<i>ANEXO 3 AGENDA DE ONBOARDING.....</i>	<i>70</i>
<i>ANEXO 4 DESCRIPTIVO DE ACTIVIDADES DEL CARGO</i>	<i>71</i>
<i>ANEXO 5 PROTOCOLO DE ATENCIÓN EN TIENDA</i>	<i>73</i>
<i>ANEXO 6 PROTOCOLO DE ATENCIÓN EN PISTA.....</i>	<i>74</i>
<i>ANEXO 7 EVALUACION PERIODO DE PRUEBA</i>	<i>75</i>

Lista de tablas

Tabla 1. Distributivo de cargos 2022-2023	6
Tabla 2. Distributivo de cargos operación Quito 2022-2023.....	8
Tabla 3. Día 1: Conociendo Atimasa SA.....	52
Tabla 4. Día 2 y 3 : Conociendo mi cargo	55
Tabla 5. Día 4 y 5: Mis primeros pasos en ATIMASA S.A.....	56
Tabla 6. Semana 2 y 3 Fortaleciendo mi rol	57

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama aprobado periodo 2022 -2023	5
Figura 2. Organigrama Operación Quito 2022- 2023	8
Figura 3. Matriz de Ishikawa referente a la rotación del período de prueba Atimasa S.A9	
Figura 4. Cargos de encuestados.....	31
Figura 5. Genero de encuestados	32
Figura 6. Información sobre la cultura y valores de la empresa	33
Figura 7. Material digital entregado facilitó tu aprendizaje.....	34
Figura 8. Actividades del cargo fueron claras	35
Figura 9. Lenguaje y método de enseñanza del facilitador fue claro y eficiente.....	36
Figura 10. Capacitación necesaria para llevar a cabo tus tareas	37
Figura 11. Dificultad para realizar tu trabajo por falta de conocimientos	38
Figura 12. Teoría versus practica.....	39
Figura 13. Recibiste acompañamiento de jefe y compañeros en el desempeño de tus funciones.....	40
Figura 14. Te dieron la bienvenida	41
Figura 15. Oportunidades suficientes para interactuar y conocer a tu jefe y compañeros	42
Figura 16. Tu jefe o compañeros te indicaron las instalaciones	43
Figura 17. Tu jefe o compañeros te indicaron las instalaciones	44
Figura 18. Proceso de onboarding recibiste retroalimentación.....	45
Figura 19. Ejes del programa de <i>Onboarding</i>	51

Agradecimiento

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a las personas que con cariño me han alentado a continuar con mi desarrollo; mis padres Victor y Dora , hermanos Tatiana, Carolina y Cristian, amigos, y mi mentora Maricela quien brindó la apertura y apoyo para avanzar con este proyecto .

También quiera expresar mi gratitud al Mgtr. Héctor López ya que con su experiencia, tiempo y paciencia contribuyeron notablemente en este proceso.

Dedicatoria

Dedico estas líneas llenas de gratitud y amor a mi hija Amy Victoria, ya que ha sido parte de este camino hacia la culminación de mi proyecto, por la paciencia, apoyo y motivación que me ha brindado en este reto.

Cada noche de estudio, cada momento de espera y los sacrificios compartidos han sido la base sobre la cual se construyó este logro.

Agradezco profundamente su cariño, comprensión y respaldo constante. Hoy celebro no solo el logro académico, sino también el ejemplo que puedo brindarle con esta experiencia.

RESUMEN

La presente investigación radica en el evidente índice de rotación de personal operativo durante el período de prueba en la empresa Atimasa S. A, para lo cual se pretende diseñar un programa de *onboarding* para mejorar los niveles de adaptación y desempeño del personal operativo en el período de prueba de la empresa. La investigación adopta un enfoque mixto, utilizando una encuesta como instrumento para obtener resultados. Los resultados del diagnóstico indican que el desarrollo de un proceso de *onboarding* efectivo contribuye a la familiarización y generación de sentido de pertenencia en los nuevos trabajadores. Se identificaron aspectos clave en el proceso, como la importancia de la comunicación, la formación y el desarrollo, así como las relaciones interpersonales, para facilitar la adaptación al cargo y a la cultura organizacional. La implementación de un programa de *onboarding* estructurado y centrado en los aspectos destacados en la investigación puede mejorar significativamente la integración y adaptación de los nuevos empleados.

Palabras clave: Adaptación laboral; Cultura organizacional; Retención de empleados

ABSTRACT

The present research focuses on the evident turnover rate of operational personnel during the probationary period at Atimasa S.A. The aim is to design an onboarding program to enhance the adaptation and performance levels of operational staff during the company's probationary period. The research adopts a mixed-methods approach, using a survey as an instrument to obtain results. The diagnostic results indicate that the development of an effective onboarding process contributes to the familiarization and sense of belonging for new employees. Key aspects in the process were identified, such as the importance of communication, training and development, as well as interpersonal relationships, to facilitate adaptation to the role and organizational culture. The implementation of a structured onboarding program focused on the highlighted aspects in the research can significantly improve the integration and adaptation of new employees.

Keywords: Job adaptation; Organizational culture; Employee retention

Introducción

El enfoque del proyecto se centra en el diseño de un Plan de *onboarding* para el personal operativo de la empresa Atimasa S. A. Entendiendo que los colaboradores representan la base fundamental de las operaciones diarias, para su rápida adaptación y capacitación son fundamentales para mantener la eficiencia y la excelencia en todas las áreas del negocio.

El personal operativo desempeña un papel esencial en la provisión de un servicio de alta calidad y en la satisfacción de los clientes. Por lo tanto, el proceso de integración u *onboarding* de estos empleados adquiere una importancia aún mayor.

Planteamiento del problema

El problema que se presenta en la empresa Atimasa S. A., radica en el evidente índice de rotación de personal operativo durante el período de prueba, representando el 48.31 % de la Rotación en el cargo.

Por el nivel de rotación y la actividad comercial que ejerce un *retail*, la empresa desarrolla un proceso de inducción del personal en el tiempo estimado de una semana para que los nuevos trabajadores conozcan las actividades y protocolos requeridos en el cargo, en los cuales los 2 primeros días se entrenan en conocimientos teóricos y 3 días de práctica de forma grupal y poco personalizada.

La rotación constante de personal en los cargos operativos ha llegado a dificultar el desarrollo de una cultura organizacional sólida. Los empleados no han podido desarrollar relaciones y vínculos laborales más fuertes, ha dificultado la creación de un ambiente de trabajo cohesionado y comprometido por falta de sentido de pertenencia. Además, ha interrumpido la eficiencia operativa, ya que se requiere tiempo y recursos para capacitar a nuevos empleados. Además, la falta de experiencia puede llevar a una disminución temporal en la productividad hasta que los nuevos empleados se adapten al ritmo de trabajo y adquieran las habilidades necesarias. Sin duda se desea disminuir la rotación del personal operativo de Atimasa S.A. en el periodo de prueba, generando mayor sentido de

pertenencia, adaptación y mejor desempeño en las actividades, lo permitirá desarrollar mayor compromiso y pronta adaptación, generando beneficios que impacten en la productividad y se logre cumplir expectativas tanto del personal como de la empresa, los beneficios se desean lograr son disminuir los costos por rotación de personal, mejorar la cultura organizacional, generar eficiencia operativa, mejorar la imagen de la marca y obtener una mejor retención del personal en este periodo.

Dentro de las restricciones se puede identificar:

- Nivel de formación: Educación Básica acorde al perfil y el promedio de tiempo de capacitación teórica y práctica en actividades del cargo.
- Recursos humanos: La cantidad limitada de personal o habilidades específicas dentro de los trabajadores.
- Actores: Los nuevos trabajadores de área operativa.

Justificación

Es preciso analizar el porcentaje de rotación de personal operativo durante el período de prueba, de acuerdo a los resultados del año 2022 en Atimasa S. A se identifica el 48.31 % en donde los errores en los procedimientos tienen la mayor incidencia los 90 primeros días de contratación, razón por la cual se detecta la necesidad de aplicar una mejora en el proceso de *onboarding* al cargo en este periodo el cual contribuirá en generar el sentido de pertenencia y retención de personal disminuyendo la rotación de personal en este lapso

En su estudio de 2015, Rosas explica que el proceso de incorporación, conocido como *onboarding*, se refiere a la forma en que un empleado se siente parte del equipo desde el principio, lo que agiliza la adaptación y la integración de nuevos talentos en la empresa, lo que a su vez mejora su eficacia en un período de tiempo breve.

La importancia de plantear el diseño de un programa de *onboarding* es sumamente indispensable porque producirá un impacto en el desempeño de los trabajadores para el logro de objetivos, la capacitación ayudará a transmitir conocimientos específicos entorno al trabajo, al desarrollo de competencias, habilidades y situaciones comportamentales frente a las necesidades de la organización, de las tareas y de la cultura de esta.

Este programa es viable porque, sin duda el integrar al nuevo trabajador al cargo favorecerá a la empresa ya que con su aplicación podremos tener beneficiosos resultados como la mejora en el desempeño, aumentar el nivel de retención de talentos, mejorar del clima laboral, disminuyendo de cierta forma la rotación de personal.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un programa de *onboarding* para mejorar los niveles de adaptación y desempeño del personal operativo en el período de prueba de la empresa Atimasa S.A.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la empresa Atimasa S. A
- Identificar referentes teóricos entorno al *onboarding*
- Identificar los factores del *onboarding* capacitación que influyen en la poca retención de personal de los trabajadores en Atimasa S.A.
- Formular e integrar estrategias y acciones en el programa de *onboarding* para personal operativo de la empresa Atimasa S.A.

CAPÍTULO I.- DIAGNÓSTICO ACTUAL DE ATIMASA S.A

1.1 Antecedentes de la empresa

Atimasa S. A, es una de las principales operadoras de Estaciones de Servicio Primax y de tiendas de conveniencia LISTO, con presencia de más de 1800 establecimientos en algunos países como Perú, Colombia y en Ecuador con más de 209 estaciones de servicio y tiendas a nivel nacional, con presencia en la Sierra y la Costa, las que benefician la actividad económica y laboral generando aproximadamente 1500 empleos de forma directa e indirecta en el país.

El Grupo está basado en una cultura en la superación permanente del personal, que se resume en la frase: “Siempre más”. Desde el punto de vista organizacional, significa esforzarse por innovar y mantener buen liderazgo, destacándose por brindar la mejor calidad, excelencia en el servicio a clientes, teniendo siempre presente que el crecimiento de la compañía y negocios internos debe estar basado en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

En Quito se operan 24 Estaciones de servicios y 20 tiendas, en las cuales trabajan 210 Promotores de Pista, 168 Promotores de Tienda y 30 Administradores, todos supervisados por 2 Jefes de Operaciones.

1.2 Estructura

Para ofrecer una perspectiva resumida de la forma en que se asignan las responsabilidades, las autoridades y las interacciones entre los diversos departamentos, grupos o divisiones que conforman la empresa se detalla el organigrama organizacional por áreas (Ver Figura 1).

En el año 2022 a través de una revisión en planeación estratégica se modificó la misión y visión convirtiéndose en un nuevo propósito y valores organizacionales.

- Propósito: “Energizar a las personas que sueñan con llegar más lejos”

- Valores Organizacionales: “Actuamos con energía y pasión”, “Lideramos con excelencia”, “Generamos valor para nuestros consumidores”, “Impactamos positivamente a nuestro entorno” y “Trabajamos como un solo equipo”.

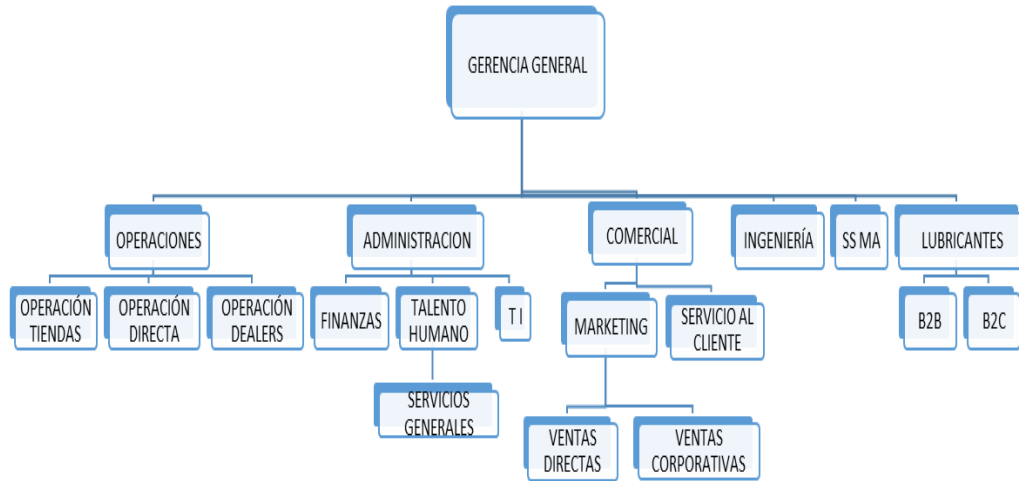


Figura 1. Organigrama aprobado periodo 2022 -2023

La asignación o reparto de puestos o posiciones dentro de una organización implica responsabilidades y funciones específicas entre los miembros o departamentos de una organización de acuerdo con la estructura y las necesidades de la misma. A continuación la distribución de cargos de acuerdo a las áreas de Atimasa S.A co total de 1.691 personas, distribuidas en las siguientes áreas, las cuales se han distribuido en cargos (Ver Tabla1).:

- Administración
- Comercial
- Finanzas
- Gerencia General
- Gestion Del Talento
- Operación De Tiendas
- Operación Dealers
- Operación Directa

- Ss Ma
- Talento Humano
- Ti

Tabla 1. Distributivo de cargos 2022-2023

DISTRIBUCIÓN DE CARGOS ATIMASA S.A		
AREA	CARGO	CANTIDAD TOTAL
Administración	Pasante	6
Administración	Supervisor administración	1
Comercial	Analista de marketing	1
Comercial	Asesor sac y ssgg	1
Comercial	Coordinador de marketing	1
Comercial	Ejecutivo presencial sac	2
Comercial	Jefe canales de atención	1
Comercial	Jefe de marca primax & pcp	1
Comercial	Jefe ventas corporativas	1
Comercial	Jefe-sac	1
Comercial	Representante de ventas	2
Comercial	Asesor de servicio al cliente	4
Comercial	Subgerente de marketing	1
Finanzas	Analista activos fijos	1
Finanzas	Analista cuentas por cobrar flotas	1
Finanzas	Analista cuentas por cobrar tarjetas de crédito	1
Finanzas	Analista cuentas por pagar	4
Finanzas	Analista inventarios	1
Finanzas	Asistente administrativo facturación	4
Finanzas	Contador	1
Finanzas	Gerente finanzas	1
Finanzas	Jefe de crédito & cobranzas	1
Finanzas	Supervisor contable atimasa	1
Finanzas	Analista eess compras	1
Gerencia general	Country-manager ecuador	1
Gestión del talento	Analista recursos humanos	1
Gestión del talento	Asistente recursos humanos	2
Gestión del talento	Coordinador de selección	1
Gestión del talento	Coordinador de trabajo social	1
Operación de tiendas	Vendedor de tienda	659
Operación de tiendas	Analista costos e inventarios tiendas	1
Operación de tiendas	Capacitador tiendas	3
Operación dealers	Gerente dealers y asuntos públicos	1
Operación dealers	Lubricador	10

Operación directa	Analista administración eess	1
Operación directa	Analista costos e inventarios combustibles	1
Operación directa	Asistente control interno	4
Operación directa	Capacitador combustible	2
Operación directa	Capacitador-líder	1
Operación directa	Gerente de operación directa	1
Operación directa	Gerente estación servicio	86
Operación directa	Jefe control interno	1
Operación directa	Jefe de pista	22
Operación directa	Soporte administrativo estación	11
Operación directa	Soporte operativo de tiendas	49
Operación directa	Vendedor pista	779
Ss ma	Analista mda od	3
Ss ma	Jefe-seguridad & medio ambiente	1
Ss ma	técnico de seguridad y salud ocupacional	1
Ssna	Analista medio ambiente	1
Talento humano	Analista de nomina	2
Talento humano	Jefe-recursos humanos	1
Talento humano	Trabajador-social	3
Ti	Analista data y nuevos proyectos mkt	1
Ti	Analista jde	1
Ti	Subgerente de it	1
TOTAL GENERAL		1691

1.2.1 Estructura de enfoque

El proyecto se enfoca en el personal que conforma el área operativa en las estaciones de servicio con un total de 416 personas, cuales están distribuidas según la Figura 2.

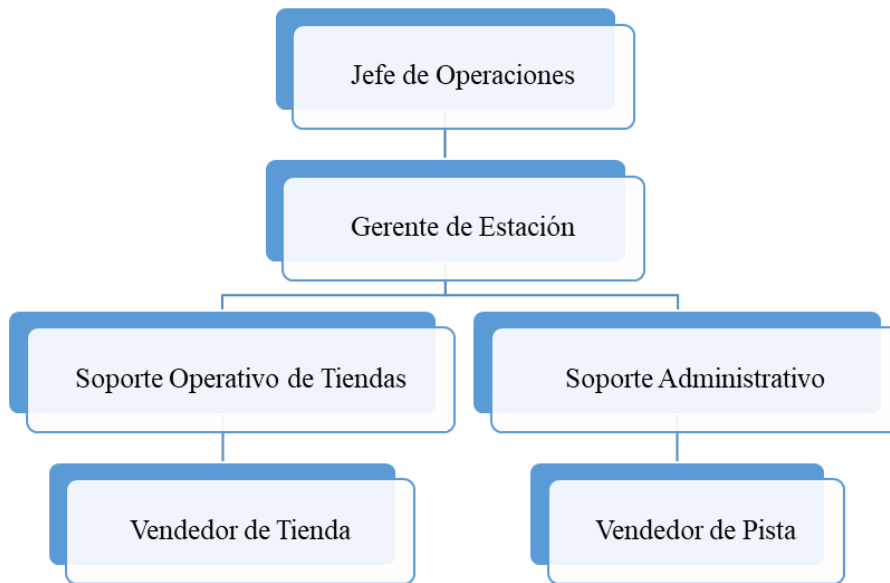


Figura 2. Organigrama Operación Quito 2022- 2023

Para ser específicos el personal de estudio labora en Quito en la operación directa en las estaciones de servicio (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Distributivo de cargos operación Quito 2022-2023

DISTRIBUCIÓN DE CARGOS QUITO		
AREA	CARGO	CANTIDAD TOTAL
Operación directa	Jefe de operaciones	2
Operación directa	Gerente de estación	30
Operación de tiendas	Soporte operativo de tienda	6
Operación de tiendas	Vendedor de tiendas	168
Operación directa	Vendedor de pista	210
TOTAL GENERAL		416

1.3 Análisis Interno

Para realizar el diagnóstico se tomó como referencia la matriz de Ishikawa, también conocida como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto, en la cual se realizó una adaptación en las espinas de análisis enfocadas en las áreas y los elementos de interés, ya que esta herramienta permite identificar y analizar las posibles causas de un

problema específico relacionado con la rotación del período de prueba en el personal operativo (Ver Figura 3).

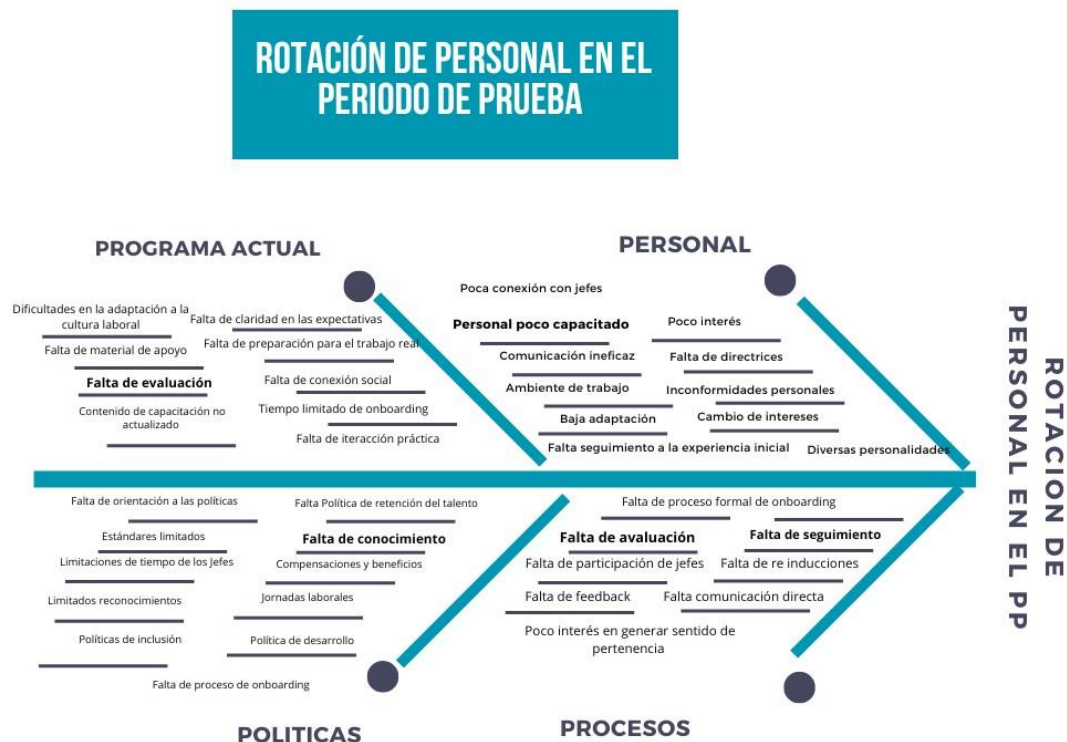


Figura 3. Matriz de Ishikawa referente a la rotación del período de prueba Atimasa S.A

Los elementos base considerados en el análisis son:

- **Programa Actual:** Se ha considerado los puntos en referencia al programa actual en el proceso de inducción para identificar los parámetros a considerar en la nueva propuesta, análisis de un programa actual de *onboarding* es fundamental para identificar áreas de mejora y garantizar una transición efectiva de los nuevos empleados a la organización.
- **El Personal:** El análisis de la importancia de la participación del personal para generar la rotación y poca retención cuyas acciones afectan a una buena integración del personal nuevo.
- **Las Políticas:** Se analiza las políticas actuales en la empresa para considera los lineamientos del personal hacia ellas y direccionar la propuesta hacia el

cumplimiento de las mismas.

- **Los procesos:** Existen procesos actuales en los cuales se evidencia falta de estructura y seguimiento que dificultan un proceso de *onboarding* integral.
- Con esta herramienta se identificó, la reincidencia en los 4 elementos de las siguientes causas que influyen en generar mayor rotación de personal en el período de prueba o proceso de *onboarding*.
- **Falta de evaluación:** Actualmente no existe evaluación al cierre del proceso de *onboarding* lo que no permite que se identifique planes de acción.
- **Falta de reinducción:** Al no existir una evaluación no se puede identificar la necesidad de la reinducción, tampoco existe proceso de informe de desempeño del personal nuevo.
- **Falta de retroalimentación:** No existe evaluación ni estructura de *feedback* a seguir para identificar o infirmar desempeño a los nuevos colaboradores.
- **Falta de acompañamiento:** No existe una estructura o formato de acompañamiento que se maneje con los nuevos integrantes.
- **Tiempo limitado en la inducción:** El tiempo de inducción actual consiste en revisar material digital *e-learning* 2 días y 3 días de capacitación práctica sin una estructura o responsable delegado.

CAPITULO II.- MARCO CONCEPTUAL

2.1 Inducción

La inducción de personal es un proceso crucial en la gestión de recursos humanos que tiene como objetivo integrar a los nuevos empleados a la organización y prepararlos para su desempeño en el puesto de trabajo.

León (2023) destaca la importancia de una inducción efectiva en el proceso de integración de los empleados a la organización. Señala que la inducción debe proporcionar información sobre la empresa, sus políticas, cultura organizacional y los aspectos prácticos del puesto de trabajo el cual se lo realiza en plazos cortos sin necesidad de aplicar acompañamiento ni seguimiento.

2.2 Importancia de la inducción de personal en las organizaciones

La inducción de personal en las organizaciones desempeña un papel fundamental en el proceso de integración y desarrollo de los nuevos empleados. Este proceso reviste una importancia estratégica, ya que contribuye significativamente al éxito a largo plazo de la empresa. La inducción no se limita simplemente a la familiarización con las políticas y procedimientos internos, sino que también tiene el propósito de fomentar un sentido de pertenencia y compromiso por parte del empleado hacia la organización (Orozco, 2019).

En primer lugar, la inducción facilita la adaptación rápida y eficiente del nuevo personal a la cultura organizacional. Al proporcionar información detallada sobre los valores, objetivos y normas de la empresa, se establece una base sólida para que los empleados comprendan la misión de la organización y se alineen con sus principios fundamentales. Esto crea un ambiente de trabajo cohesivo y armonioso, donde los empleados se sienten parte integral de un equipo orientado hacia metas comunes.

Además, la inducción contribuye a mejorar la productividad y eficiencia laboral. Al brindar una formación completa sobre los procesos específicos y las responsabilidades de cada puesto, se reduce el tiempo que los empleados necesitan para adaptarse a sus

funciones. Esto no solo optimiza el rendimiento individual, sino que también favorece la sinergia dentro de los equipos de trabajo, promoviendo una mayor colaboración y comunicación entre los miembros (Acosta, 2022).

Otro aspecto crucial es el impacto positivo que la inducción tiene en la retención de talento. Cuando los empleados se sienten bienvenidos y comprenden claramente su rol en la organización desde el principio, es más probable que permanezcan en la empresa a largo plazo. La retención de talento es esencial para evitar la pérdida de inversión en la formación y desarrollo de los empleados, así como para mantener la continuidad y estabilidad en la ejecución de proyectos y tareas.

2.3 Propósito y objetivo de la inducción de personal

El propósito fundamental de la inducción de personal es proporcionar a los nuevos empleados una introducción integral a la organización, su cultura, valores, políticas y procedimientos. Este proceso tiene como objetivo principal facilitar una transición fluida y eficiente para los recién llegados, permitiéndoles comprender el entorno laboral en el que se integran. A través de la inducción, se busca establecer desde el inicio una conexión positiva entre la empresa y el empleado, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso.

El objetivo primordial de la inducción es orientar a los nuevos miembros del equipo de manera que adquieran un conocimiento claro y profundo de su papel en la organización. Se busca proporcionar información detallada sobre las expectativas laborales, responsabilidades específicas y las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Al hacerlo, se pretende maximizar la productividad individual y colectiva, garantizando que cada empleado esté equipado con los recursos necesarios para contribuir al éxito general de la empresa (Arroyo y Faican, 2023).

Un aspecto clave de la inducción es la transmisión de la cultura organizacional, con el fin de integrar a los nuevos empleados en el tejido cultural de la empresa. Esto incluye la comprensión de los valores, normas y objetivos, así como la promoción de una identidad compartida. A través de este proceso, se aspira a construir un ambiente de trabajo positivo y colaborativo que propicie la cohesión entre los miembros del equipo y contribuya a la construcción de una comunidad laboral sólida.

2.4 Retos y desafíos en la inducción de personal

La inducción de personal, a pesar de ser una práctica esencial, enfrenta diversos retos y desafíos que pueden afectar su eficacia. Uno de los principales desafíos radica en la gestión del tiempo, ya que las organizaciones a menudo buscan equilibrar la necesidad de proporcionar información exhaustiva con la importancia de no abrumar a los nuevos empleados. Lograr una inducción que sea completa pero no excesivamente extensa es un desafío constante (Leon, 2023).

Otro desafío común se relaciona con la diversidad de los nuevos empleados. Las organizaciones suelen contratar personas con antecedentes, habilidades y niveles de experiencia diversos. La adaptación de los programas de inducción para satisfacer las necesidades específicas de cada empleado, considerando estas diferencias, es una tarea compleja pero crucial para garantizar la relevancia y la efectividad de la inducción.

La tecnología también presenta un desafío en la inducción de personal. Aunque las plataformas digitales y las herramientas en línea pueden facilitar el proceso, la implementación de tecnologías puede ser percibida de manera diferente por los nuevos empleados, algunos de los cuales pueden no sentirse cómodos con la tecnología o preferir métodos más tradicionales. La integración efectiva de tecnología en el proceso de inducción es un desafío que las organizaciones deben abordar de manera estratégica (González, 2023).

Otro reto importante es mantener la consistencia en la entrega de la información. En organizaciones grandes o con múltiples ubicaciones, la variabilidad en la calidad y el contenido de la inducción puede surgir fácilmente. Garantizar que todos los nuevos empleados reciban información coherente y actualizada es esencial para evitar malentendidos y crear una experiencia uniforme para todos.

La evaluación y medición de la efectividad de la inducción también representan un desafío. Determinar qué aspectos de la inducción son más beneficiosos y cómo medir el impacto a largo plazo en la integración y el desempeño del empleado puede ser complicado.

2.5 Diferencia de inducción de personal y *onboarding*

La inducción de personal y el *onboarding* son procesos relacionados pero distintos dentro

del ámbito de la integración laboral. La inducción de personal generalmente se refiere al proceso inicial en el cual los nuevos empleados reciben información esencial sobre la organización, sus políticas y procedimientos. Este proceso busca proporcionar a los recién llegados una visión general de la empresa y familiarizarlos con aspectos prácticos, como las normas de seguridad, las políticas de recursos humanos y la estructura organizativa.

Por otro lado, el *onboarding* va más allá de la simple inducción al incluir aspectos más holísticos y a largo plazo de la integración laboral. Este proceso se enfoca en la conexión emocional y social de los empleados con la organización. Incluye actividades que van desde la introducción a la cultura empresarial hasta el establecimiento de relaciones interpersonales y la comprensión de la misión y visión de la empresa. Mientras que la inducción se centra en la transmisión de información práctica, el *onboarding* busca construir una experiencia significativa y duradera para los nuevos miembros del equipo (Parra, 2023).

En términos de redacción, es crucial destacar que, aunque la inducción de personal y el *onboarding* comparten el objetivo de facilitar la adaptación de los empleados, difieren en su enfoque y alcance. La inducción se concentra en la información esencial y procedimientos prácticos, mientras que el *onboarding* aborda aspectos más amplios, como la cultura organizacional y la construcción de relaciones. Ambos procesos son esenciales para la integración exitosa de nuevos empleados, pero su ejecución varía para abordar distintos aspectos de la experiencia laboral.

2.6 El *Onboarding*

El *onboarding*, o integración laboral, es un proceso integral que va más allá de la simple inducción de personal. Este abordaje busca proporcionar a los nuevos empleados una experiencia completa y significativa desde el momento en que se unen a la organización. A diferencia de la inducción, que se centra principalmente en la transmisión de información práctica, el *onboarding* tiene un enfoque más holístico, incluyendo aspectos emocionales y sociales para fomentar la conexión del empleado con la empresa (Campos et al., 2019).

Durante el *onboarding*, se busca no solo familiarizar a los nuevos empleados con las políticas y procedimientos internos, sino también integrarlos en la cultura organizacional. Este proceso implica la introducción a los valores, la misión y la visión de la empresa, así

como la facilitación de interacciones sociales que les permitan establecer conexiones con colegas y líderes. La idea subyacente es crear un ambiente donde los empleados se sientan parte integral de la organización desde el principio.

Además, el *onboarding* se extiende más allá de los primeros días o semanas de empleo. Busca ofrecer un apoyo continuo para garantizar que los nuevos miembros del equipo se integren de manera efectiva y alcancen su máximo potencial. Esto puede incluir programas de mentoría, seguimiento regular y evaluaciones para medir la adaptación y el desempeño a lo largo del tiempo.

2.7 Las 4 C del *Onboarding*

Sagawa (2022) menciona las "4 C" en el *onboarding* las cuales son un enfoque utilizado para destacar los elementos clave que deben tenerse en cuenta al diseñar y ejecutar un proceso de incorporación efectivo. Estas "4 C" son:

- *Compliance* (Cumplimiento): Esta primera "C" se refiere al aspecto legal y normativo del *onboarding*. Se asegura de que los nuevos empleados cumplan con todos los requisitos legales y regulatorios, como la firma de contratos, la entrega de documentos necesarios y la comprensión de las políticas y procedimientos de la empresa.
- *Clarification* (Clarificación): Esta segunda "C" se centra en brindar claridad y orientación a los nuevos empleados. Implica comunicar de manera efectiva las expectativas del puesto, las responsabilidades y los objetivos. También se proporciona información sobre la estructura organizativa, los procesos internos y los recursos disponibles. La clarificación ayuda a los nuevos empleados a comprender su rol dentro de la empresa y cómo contribuir al éxito organizacional.
- *Culture* (Cultura): La tercera "C" se relaciona con la integración del nuevo empleado en la cultura organizacional. Incluye la transmisión de los valores, las creencias y las normas de la empresa, así como la familiarización con la historia y la misión de la organización. La cultura organizacional juega un papel crucial en la identificación y la conexión de los nuevos empleados con la empresa, así como en la promoción de una sensación de pertenencia y compromiso.
- *Connection* (Conexión): La última "C" se refiere a la creación de conexiones y

relaciones significativas. Es fundamental fomentar la interacción y el establecimiento de relaciones entre los nuevos empleados y el personal existente. Esto se puede lograr a través de actividades de integración social, presentaciones a otros miembros del equipo, asignación de un mentor o compañero de trabajo, y oportunidades para participar en proyectos o colaboraciones conjuntas. La conexión ayuda a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, apoyados y parte de la comunidad de la organización.

2.8 Beneficios y ventajas del *onboarding*

El impacto que genera que el personal nuevo se integre con un adecuado proceso de *onboarding* es relevante y genera grandes beneficios. Un programa de *onboarding* bien estructurado y completo puede aumentar la retención de empleados. Los nuevos miembros se sienten valorados, comprenden mejor sus funciones y objetivos, y se integran rápidamente en el equipo, lo que reduce la probabilidad de que renuncien tempranamente.

Este permite a los nuevos empleados familiarizarse con su trabajo y las políticas de la empresa de manera más rápida. Al proporcionar una orientación clara y recursos necesarios, los nuevos empleados pueden comenzar a contribuir y ser productivos en menos tiempo.

Ayuda a establecer una relación positiva entre el empleado y la organización desde el principio. Esto genera un mayor grado de satisfacción laboral y un sentimiento de pertenencia a la empresa, lo que puede tener un impacto positivo en el compromiso y la motivación del empleado.

Un proceso de *onboarding* sólido puede reducir los costos asociados con la contratación y la capacitación de nuevos empleados. Al proporcionar una experiencia de incorporación efectiva, se minimizan los errores y la necesidad de correcciones posteriores, lo que ahorra tiempo y recursos financieros incluso los costos generados por la rotación.

Así mismo permite que los nuevos empleados se familiaricen con la cultura de la organización, sus valores y normas. Esto facilita su integración en el equipo y promueve una colaboración más efectiva. Durante el proceso de *onboarding*, se pueden establecer expectativas claras y comunicar los objetivos y la visión de la organización. Esto ayuda

a alinear a los nuevos empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que contribuye a una mayor coherencia y enfoque en el trabajo.

2.9 Etapas del Proceso de *Onboarding*

2.9.1 Pre-onboarding.

El pre-onboarding, también conocido como etapa previa al ingreso o pre-inducción, se refiere a las actividades que se realizan antes de que un nuevo empleado comience formalmente en una organización. Estas actividades están diseñadas para preparar al empleado para su llegada y garantizar una transición fluida al equipo y al entorno de trabajo. Bauer (2020) establece la incorporación de varias prácticas que pueden ser aplicables al *pre-onboarding* como :

- Comenzar antes del primer día: Establecer contacto con los nuevos empleados antes de su primer día oficial. Esto implica proporcionarles información y recursos relevantes, como una guía de bienvenida, un itinerario, documentación necesaria.
- Establecer expectativas claras: Durante el proceso de *pre-onboarding*, es fundamental comunicar de manera efectiva las expectativas de trabajo, responsabilidades y objetivos. Esto puede incluir la descripción del puesto, las políticas de la empresa, las metas del equipo y cualquier otra información relevante.
- Facilitar la integración social: conectar a los nuevos empleados con sus futuros compañeros de trabajo y fomentar la construcción de relaciones antes de su primer día.

En esta etapa se revisan los siguientes temas

- Documentación y trámites
- Descripción del puesto
- Requisitos
- Beneficios y prestaciones
- Tareas a realizar

- Comunicación y bienvenida.
- Presentación de la empresa y la cultura corporativa

2.9.2 *Onboarding: el primer día*

El primer día de *onboarding* es crucial para establecer una experiencia positiva y productiva para el nuevo empleado. Durante esta etapa, se centra en brindar una introducción detallada a la organización y su entorno de trabajo.

El primer día de *onboarding* debe ser un equilibrio entre la introducción de la organización y el puesto de trabajo, proporcionando información y estableciendo una conexión personal con el nuevo empleado. Es importante ser receptivo y brindar apoyo adicional durante este día para ayudar al empleado a adaptarse rápidamente y sentirse parte integral del equipo y la organización.

El primer día de trabajo es crucial, ya que va más allá de la simple firma del contrato. Es importante cuidar y acoger al nuevo colaborador o compañero de trabajo, quien llega con entusiasmo y deseos de compartir sus conocimientos y experiencia (Salazar, 2019)

En esta etapa se realiza:

- Bienvenida y presentación (entregar un kit de bienvenida .
- Recorrido por las instalaciones
- Introducción a las políticas y procedimientos
- Revisión de la estructura organizativa
- Introducción a herramientas y sistemas
- Establecimiento de expectativas y objetivos
- Reuniones con el supervisor y el equipo.

2.9.3 *Formación*

Durante la primera semana el proceso de *onboarding* es de vital importancia para brindar a los nuevos empleados los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su

trabajo de manera efectiva. Esta etapa se enfoca en proporcionar capacitación específica relacionada con el puesto y las responsabilidades del empleado.

En esta etapa se capacita en:

- Habilidades técnicas específicas
- Sobre procesos internos
- En políticas y cumplimiento normativo
- Sobre el producto o servicio
- Desarrollo de habilidades blandas

2.9.4 Feedback y aprendizaje continuo en el onboarding

El *feedback* y el aprendizaje continuo son componentes clave para asegurar que los nuevos empleados sigan creciendo y desarrollándose profesionalmente después del *onboarding* inicial. Al proporcionar un entorno de apoyo y oportunidades para el aprendizaje constante, se fomenta el compromiso y el crecimiento de los empleados a largo plazo.

Hassan (2020), establece que la mentoría está relacionada con el *onboarding* y propone que, durante un período de 90 días, se brindará al nuevo empleado toda la información esencial que influirá en su trayectoria laboral. Esta etapa permitirá al empleado adaptarse a la cultura de la organización y comprender todos los aspectos relevantes para su trabajo. En esta etapa resulta beneficioso asignar un mentor o tutor al nuevo empleado. El mentor puede ser un empleado experimentado en el mismo departamento o puesto, quien brinda orientación adicional, responde preguntas, comparte conocimientos y ayuda al nuevo empleado a integrarse rápidamente en el equipo y la organización.

2.10 Tipos de *Onboarding*

2.10.1 Onboarding online

También conocido como *onboarding* virtual o digital, es un tipo de proceso de incorporación que se lleva a cabo de manera completamente en línea. En este enfoque, se utilizan herramientas tecnológicas y plataformas digitales para guiar y orientar a los

nuevos empleados a medida que se integran a la organización. Algunos elementos y características clave del *onboarding online* incluyen:

- Contenido digital
- Plataformas de aprendizaje en línea
- Comunicación virtual
- Integración social virtual
- Seguimiento y retroalimentación.

2.10.2 Onboarding Presencial

Es aquel en el que los nuevos empleados se incorporan a la organización en persona, es decir, asisten físicamente a la ubicación de trabajo para completar el proceso de incorporación. El sistema presencial de *onboarding* proporciona una experiencia de incorporación más inmediata, permitiendo una interacción directa y una inmersión en el entorno laboral. Sin embargo, es importante tener en cuenta las circunstancias y consideraciones actuales, como la posibilidad de trabajar de forma remota o las restricciones de viaje, que podrían requerir adaptaciones en el enfoque presencial del *onboarding*. En este se considera lo siguiente:

- Reuniones en persona
- Capacitación presencial
- Observación y participación directa
- Interacción social en persona
- Inmersión en la cultura organizacional.

La elección de la modalidad de *onboarding* dependerá de varios factores, como las necesidades de la organización, las características del puesto y los recursos disponibles. Algunas organizaciones pueden optar por un enfoque híbrido, combinando elementos presenciales y online para aprovechar las ventajas de ambos enfoques. Es importante adaptar el proceso de *onboarding* a las circunstancias y requisitos específicos de cada

organización y empleado.

Sagawa (2021) menciona las 4 C dentro del proceso de onboarding, en las cuales se puede identificar otros tipos de *onboarding*

2.10.3 Onboarding Pasivo

Este se refiere a un enfoque de incorporación en el cual la responsabilidad de integrar al nuevo empleado recae principalmente en él mismo, sin una estructura o apoyo formal por parte de la organización. En este enfoque, la empresa proporciona información y recursos mínimos, dejando al nuevo empleado a cargo de su propia orientación y adaptación.

2.10.4 Onboarding de alto potencial

Es un enfoque de incorporación diseñado específicamente para empleados identificados como de alto potencial o talento destacado dentro de una organización. Este tipo de *onboarding* busca maximizar el desarrollo y el rendimiento de estos empleados prometedores desde el inicio de su trayectoria en la empresa.

2.10.5 El onboarding proactivo

En el que la organización toma la iniciativa de brindar un proceso estructurado y completo para los nuevos empleados. En lugar de dejar que los empleados se adapten por su cuenta, el *onboarding* proactivo busca involucrar activamente a los nuevos empleados desde el principio y proporcionarles las herramientas y el apoyo necesarios para tener una transición exitosa.

2.11 Medición de éxito del *onboarding*

Pérez (2022) Sugiere conocer el éxito del *onboarding* para la cual hace mención las siguientes técnicas:

2.11.1 El Método de Donald KirkPatrick

Este se refiere a un enfoque utilizado para evaluar los resultados de la incorporación de empleados y también se emplea para medir programas de capacitación. Este método consiste en que los empleados emiten una opinión sobre el programa en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

2.11.2 El aprovisionamiento

Es otra metodología importante que busca medir la relación entre la incorporación, el compromiso y la retención de los empleados. Cuando un empleado se siente satisfecho con la empresa para la que trabaja, es más probable que permanezca allí a largo plazo y recomiende al empleador a otros.

2.11.3 Las sesiones de retroalimentación

Las sesiones son muy útiles para evaluar el rendimiento de un programa de incorporación, ya que permiten obtener resultados de manera inmediata. Se pueden realizar grupos focales para conocer las nuevas impresiones y recibir comentarios de los nuevos empleados, así como también llevar a cabo encuestas de pulso para obtener datos relevantes sobre su percepción del programa de incorporación de la empresa. Algunas preguntas que se pueden incluir en estas encuestas son: "¿Cuál fue la mejor parte de tu semana?" y "En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiendes esta empresa a un amigo?".

2.11.4 Las entrevistas de estadía

Son entrevistas individuales en las que se pregunta a los empleados las razones por las que deciden permanecer en la empresa. Por lo general, los gerentes las realizan en reuniones individuales, revisiones anuales de desempeño, entre otros.

2.11.5 Las entrevistas de salida.

Estas se llevan a cabo para entender por qué los empleados deciden buscar nuevas oportunidades. Aunque estas entrevistas no brindan información específica sobre los programas de incorporación, permiten identificar fallas, obtener comentarios o sugerencias, y comprender dónde ha fallado la empresa.

2.11.6 KPIs comunes para medir el éxito del onboarding.

Es importante adaptar los KPIs a las necesidades y metas específicas de cada organización. Estos indicadores permiten medir y monitorear el éxito del proceso de *onboarding*, identificar áreas de mejora y asegurarse de que los nuevos empleados se integren de manera efectiva y satisfactoria en la organización.

Aguilar (2022), menciona que con el fin de evaluar la eficacia del procedimiento y asegurar un rendimiento satisfactorio en el programa de incorporación, es imprescindible establecer ciertos indicadores clave de rendimiento (KPIs) para su medición. Estos KPIs deben enfocarse en cómo el procedimiento impacta la experiencia del empleado, la tasa de rotación, la retención, así como otros datos relevantes relacionados con los objetivos y logros del equipo de talento.

2.11.7 Indicadores.

- Tiempo de incorporación:

Fórmula: Tiempo promedio de incorporación = (Suma de los tiempos de incorporación de los nuevos empleados) / (Número de nuevos empleados)

Ejemplo: Si se incorporaron 10 empleados y el tiempo total de incorporación fue de 50 días, el tiempo promedio de incorporación sería de 50 días / 10 empleados = 5 días por empleado.

- Retención de empleados:

Fórmula: Tasa de retención = ((Número de empleados al final del período de incorporación) / (Número de nuevos empleados)) * 100

Ejemplo: Si se incorporaron 50 empleados y al final del período de incorporación se retuvieron 45 empleados, la tasa de retención sería ((45 empleados / 50 empleados) * 100) = 90%.

- Satisfacción del empleado:

Fórmula: Puntuación de satisfacción = (Suma de las respuestas de satisfacción de los empleados) / (Número de empleados encuestados)

Ejemplo: Si se realizó una encuesta de satisfacción a 30 empleados y la suma de las respuestas fue de 240, la puntuación de satisfacción sería de 240 / 30 = 8 en una escala del 1 al 10.

Es importante tener en cuenta que estos son solo ejemplos de fórmulas y que pueden variar según las necesidades y los indicadores específicos utilizados en el proceso de

incorporación de cada organización. También es fundamental recopilar datos precisos y consistentes para calcular los KPIs de manera efectiva.

2.13 Rotación De Personal

2.13.1 Definición de rotación de personal.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la rotación de personal, también conocida como rotación laboral o *turnover*, se refiere al movimiento de entrada y salida de empleados en una organización durante un período determinado de tiempo. Se utiliza para medir la frecuencia con la que los empleados abandonan una empresa y son reemplazados por nuevos trabajadores.

2.13.2 Rotación voluntaria.

Ocurre cuando un empleado toma la decisión de abandonar la organización de forma voluntaria. Puede deberse a diversas razones, como oportunidades laborales más atractivas, falta de satisfacción con el trabajo actual, falta de reconocimiento o desarrollo profesional insatisfactorio.

2.13.3 Rotación involuntaria.

Se produce cuando la organización decide terminar la relación laboral con el empleado, ya sea por razones económicas, reestructuraciones internas, bajo rendimiento o problemas de conducta.

La rotación de personal puede tener un impacto significativo en una organización, ya que puede afectar la productividad, la moral de los empleados, el conocimiento interno y la reputación de la empresa. Por lo tanto, es importante que las organizaciones comprendan las causas de la rotación y desarrollen estrategias efectivas para reducirla y retener a su talento clave.

Abordar la rotación de personal es esencial para las organizaciones, ya que les permite reducir costos, retener el conocimiento, mejorar el clima laboral, aumentar la productividad y mantener una imagen positiva. Al implementar estrategias efectivas para reducir la rotación, las empresas pueden obtener beneficios tanto a corto como a largo plazo.

2.13.4 Causas de la rotación de personal.

Las causas de la rotación pueden variar según el contexto y las circunstancias individuales. Cada organización debe realizar análisis y evaluaciones internas para identificar las causas específicas de la rotación en su entorno y abordarlas de manera efectiva.

Existen varias causas que pueden contribuir a la rotación de personal en una organización. Algunas de las causas comunes incluyen:

2.13.5 Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Cuando los empleados sienten que no tienen oportunidades claras de crecimiento en su carrera o que no se les brinda el desarrollo necesario para adquirir nuevas habilidades, es más probable que busquen oportunidades en otras organizaciones.

2.13.6 Inadecuado clima laboral y ambiente de trabajo.

Un clima laboral negativo, falta de apoyo de los superiores, malas relaciones interpersonales, falta de colaboración y un ambiente de trabajo poco saludable pueden desmotivar a los empleados y llevarlos a buscar otros empleos con un mejor ambiente laboral.

2.13.7 Insatisfacción salarial y beneficios laborales.

La insatisfacción con la remuneración y los beneficios laborales puede ser una causa importante de rotación. Los empleados pueden buscar oportunidades que ofrezcan una mejor compensación económica, beneficios adicionales, como seguro de salud, planes de jubilación, flexibilidad horaria u otros incentivos.

2.13.8 Falta de reconocimiento y motivación.

La falta de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho puede afectar la satisfacción laboral de los empleados. Si los empleados no se sienten valorados y motivados, es más probable que busquen un entorno donde se les reconozca y aprecie su esfuerzo.

2.13.9 *Mala gestión del liderazgo y falta de comunicación.*

Los empleados pueden verse afectados negativamente por una mala gestión, liderazgo deficiente o falta de comunicación clara dentro de la organización. Una gestión ineficiente puede generar conflictos, falta de dirección y falta de confianza en los líderes, lo que puede llevar a la rotación de personal.

2.13.10 *La falta de un proceso de onboarding adecuado.*

Cuando no se brinda un *onboarding* adecuado, los empleados pueden experimentar dificultades para adaptarse a su nuevo entorno laboral, comprender sus responsabilidades y expectativas, y establecer relaciones con sus compañeros de trabajo. Esto puede generar frustración, inseguridad y desmotivación, lo que a su vez puede aumentar la probabilidad de que los empleados abandonen la organización en busca de mejores oportunidades.

2.13.11 *Rotación de personal y el onboarding.*

Un *onboarding* efectivo puede ayudar a los nuevos empleados a sentirse valorados, comprometidos y preparados para tener éxito en su rol, lo que a su vez puede aumentar la retención del personal y reducir la rotación.

La falta de un *onboarding* efectivo puede tener las siguientes consecuencias:

- **Desorientación y falta de claridad:** Los nuevos empleados pueden sentirse desorientados e inseguros si no se les proporciona una orientación adecuada sobre la cultura de la organización, los valores, las políticas y los procedimientos. Esto puede dificultar su integración y adaptación a su nuevo rol.
- **Falta de conexión con la organización:** El *onboarding* es una oportunidad crucial para que los empleados se conecten con la misión, visión y valores de la organización. Sin una conexión significativa, los empleados pueden tener dificultades para sentirse comprometidos y alineados con los objetivos de la empresa.
- **Carencia de habilidades y conocimientos:** Si los nuevos empleados no reciben la capacitación y el desarrollo necesarios durante el proceso de *onboarding*, pueden encontrarse con deficiencias en sus habilidades y conocimientos. Esto puede afectar su capacidad para realizar su trabajo de manera eficiente y generar frustración tanto

para ellos como para la organización.

- Falta de relación y apoyo: Durante el *onboarding*, es importante fomentar la creación de relaciones con compañeros de trabajo y supervisores. La falta de oportunidades para establecer conexiones sociales y recibir apoyo puede hacer que los empleados se sientan aislados y desmotivados.

2.13.12 Consideraciones para el diseño de un programa de *onboarding*.

El proceso de incorporación es crucial para facilitar la rápida adaptación de los nuevos empleados a su entorno laboral y sus responsabilidades. Dado que el entorno de trabajo y las expectativas de los empleados están en constante cambio, es esencial mantener el programa de *onboarding* actualizado y eficaz. A continuación, se presentan algunos elementos esenciales que deben tenerse en cuenta en un programa de *onboarding* moderno:

- Adaptación personalizada: Reconociendo que cada empleado es único, es fundamental ajustar el proceso de incorporación a las necesidades y habilidades individuales. Esto implica proporcionar contenido y actividades pertinentes al puesto y las capacidades de cada nuevo miembro del equipo.
- Utilización de tecnología: Aprovechar las herramientas tecnológicas para hacer que el proceso de incorporación sea más eficiente y atractivo. Esto puede incluir la implementación de sistemas de gestión del aprendizaje (LMS), plataformas de comunicación interna y aplicaciones móviles que facilitan el acceso a recursos y la interacción con colegas y supervisores.
- Promoción de la inclusión: Cultivar un entorno inclusivo y diverso desde el principio, asegurándose de que los nuevos empleados se sientan bienvenidos y respetados, independientemente de su origen, género, orientación sexual, discapacidad u otras características personales.
- Inmersión en la cultura corporativa: Proporcionar una comprensión sólida de la cultura de la empresa, sus valores y su historia. Los nuevos empleados deben sentirse conectados con la misión y visión de la organización desde su primer día.
- Capacitación integral: Ofrecer una formación completa que abarque no solo las

habilidades técnicas necesarias para el puesto, sino también las habilidades interpersonales, como la comunicación, la colaboración y la resolución de problemas. Además, incluir formación sobre las políticas y procedimientos de la empresa.

- **Mentoría y seguimiento:** Asignar un mentor o compañero para ayudar a los nuevos empleados a integrarse y aclarar sus dudas. Establecer un proceso de seguimiento para evaluar el progreso y la satisfacción de los empleados en las primeras semanas y meses.
- **Flexibilidad:** Dado el creciente enfoque en el trabajo a distancia y la flexibilidad laboral, asegurarse de que su programa de onboarding sea adaptable a diversas circunstancias, incluida la integración de empleados que trabajan de forma remota.
- **Evaluación constante:** Recopilar opiniones de los nuevos empleados y de los supervisores sobre el programa de onboarding y realizar ajustes según sea necesario. El proceso de incorporación debe ser una iniciativa en evolución constante.
- **Cumplimiento normativo:** Asegurarse de que los nuevos empleados reciban formación sobre las políticas y regulaciones específicas de la industria o de la empresa, especialmente en áreas como la seguridad en el trabajo y la protección de datos.
- **Comunicación efectiva:** Mantener una comunicación abierta y clara con los nuevos empleados antes, durante y después del proceso de onboarding. Proporcionar información sobre las expectativas, los logros y las oportunidades de desarrollo continuo.

CAPÍTULO III.- DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1 Diseño

El diseño investigativo del proyecto es de tipo no experimental porque no se manipula la variable, sino que recopila y presenta información para proporcionar una idea más clara sobre la estandarización del programa de *onboarding* (Kerlinger 1979). Se basa principalmente en la observación de fenómenos para después analizarlos, también pueden ser categorías, variables, sucesos o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa. Además, su propósito es describir la variable y analizar su influencia e interrelación en un momento dado (Dzul, 2019).

El tipo de estudio será de carácter transversal descriptivo debido a que pretende interpretar la situación actual a través del análisis de variables, a datos y características identificadas de sucesos presentes, el cual permitirá diseñar un plan de *onboarding* que mejore la adaptación de los nuevos colaboradores de Atimasa S.A.

3.2 Población

El presente proyecto se enfocó en el diseño detallado de un programa de *onboarding* específicamente dirigido al personal de Atimasa S.A. que comprende a los empleados que ocupan roles operativos, tales como vendedores de Pista y Tienda que laboran en la Ciudad de Quito.

Para este proyecto se consideró la opinión de los trabajadores activos del área operativa que ingresaron a Atimasa S.A., desde enero a septiembre del año 2023, tanto hombres como mujeres.

Estadísticamente se generó la muestra y se aplicó la encuesta a 160 personas; 102 vendedores de pista y 58 vendedores de tienda.

3.3 Metodología

El trabajo se enfocó en fuente primaria en la cual se obtuvo información aplicando una encuesta digital donde proporcionaron su opinión en cuanto a la experiencia obtenida en el proceso de inducción, ingreso y desempeño del cargo durante su período de prueba.

En referencia la fuente secundaria se hizo a través de revisión documental en base a los registros internos de la empresa que permiten ver índices y causas de rotación en el personal operativo.

Así como se realizó una revisión sistémica de la teoría en base a los avances académicos de los 5 últimos años orientados a la aplicación de técnicas actuales que pueden direccionar a la solución de la problemática.

Al ser un estudio de tipo descriptivo este tiene como objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes que predominan en la situación actual mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas (Guevara 2020).

3.4 Presentación de resultados

La distribución de cargos en OPERATIVO DE ATIMASA S.A., según los resultados de la encuesta realizada a 160 colaboradores, revela una marcada disparidad entre los porcentajes de "Promotores de Pista" y "Promotores de Tienda". Esta discrepancia, del 63,7% y 36,3% respectivamente, plantea interrogantes sobre la efectividad de la asignación de roles y sus consecuencias en la eficiencia organizativa y la satisfacción laboral (Ver Figura 4).

La concentración del 63,7% de los colaboradores en el cargo de "Promotor de Pista" podría tener ventajas específicas. Se podría argumentar que esta especialización puede llevar a una mayor eficiencia y pericia en las tareas específicas relacionadas con la promoción en pistas, mejorando así la calidad del servicio.

Por otro lado, la desventaja evidente es la falta de diversificación en roles, lo que podría limitar el desarrollo profesional y la adaptabilidad de los colaboradores. Además, esta concentración podría generar problemas de rotación y descontento entre aquellos que desempeñan roles de "Promotores de Tienda", sintiéndose potencialmente marginados.

Al contrastar estos hallazgos con las teorías de gestión de recursos humanos, se puede citar a Arroyo (2023), quien enfatiza la importancia de la asignación efectiva de roles para optimizar el rendimiento organizativo. La concentración en un solo rol puede contradecir la idea de la versatilidad y adaptabilidad propuestas por otros autores contemporáneos.

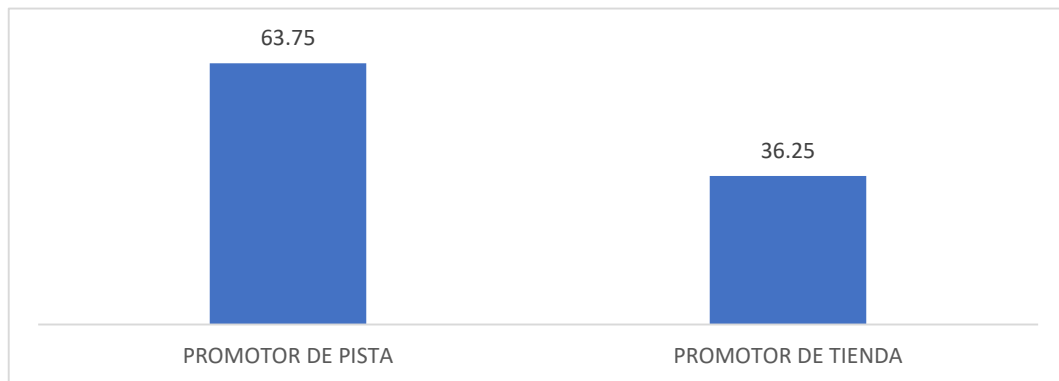


Figura 4. Cargos de encuestados

Los datos recabados revelan una marcada discrepancia en la identificación de género, donde el 60% de los colaboradores se identifican como masculinos y el 40% como femeninos. Esta disparidad plantea cuestionamientos sobre la equidad de género en el entorno laboral y sus posibles implicaciones en términos de oportunidades y dinámicas organizativas (Ver Figura 5).

Desde una perspectiva positiva, la presencia de una mayoría masculina puede reflejar un entorno inclusivo donde los colaboradores, independientemente de su género, se sienten cómodos y aceptados. Esta composición podría surgir de una cultura organizativa que fomente la diversidad y la igualdad de oportunidades.

Sin embargo, la desventaja evidente es la brecha de género, con un claro desequilibrio hacia el género masculino. Este fenómeno podría traducirse en sesgos y limitaciones en las oportunidades de desarrollo profesional para las colaboradoras femeninas. Las desigualdades de género, tanto percibidas como reales, pueden contribuir a un ambiente laboral menos inclusivo y motivador.

Al considerar estas cifras a la luz de las teorías de género y diversidad en el lugar de trabajo, se puede hacer referencia a los trabajos de Arroyo y Faican (2023), quien destaca la importancia de eliminar sesgos inconscientes para lograr la equidad de género. La disparidad observada podría indicar la necesidad de intervenciones específicas para garantizar oportunidades equitativas para todos los colaboradores.

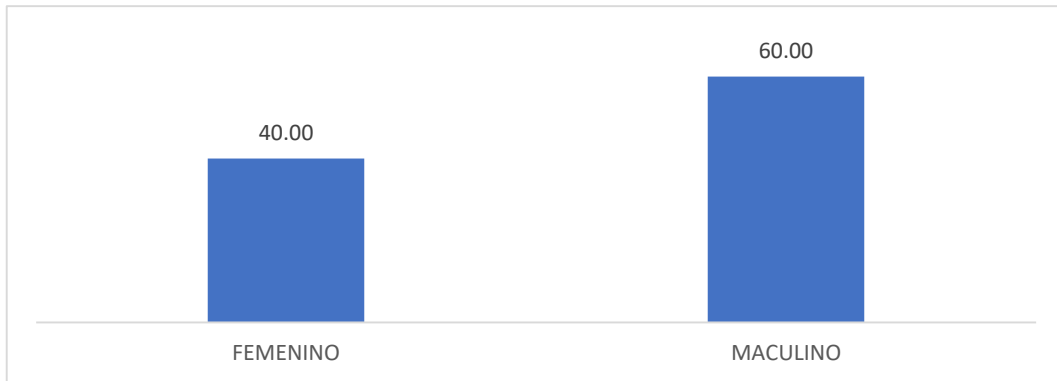


Figura 5. Genero de encuestados

Los resultados de la encuesta a los colaboradores de OPERATIVO DE ATIMASA S.A. revelan una alta satisfacción, con el 95% de los encuestados expresando que el facilitador proporcionó información clara sobre la cultura y valores de la empresa. No obstante, es esencial analizar críticamente el pequeño porcentaje de respuestas menos favorables (3.8% parcialmente claras y 1.3% no claras) para identificar áreas de mejora y garantizar una comunicación efectiva en el futuro (Ver Figura 6).

La alta tasa de satisfacción refleja positivamente la efectividad del facilitador en transmitir la cultura y valores de la empresa. Esta clara comunicación puede contribuir a un sentido de pertenencia, compromiso y alineación con los objetivos organizativos entre los colaboradores.

El 3.8% de los encuestados que encontraron parcialmente clara la información señala la existencia de oportunidades para mejorar la claridad en la comunicación de la cultura organizativa. Identificar las áreas específicas de confusión y abordarlas mediante métodos de comunicación más efectivos podría contribuir a una comprensión más completa por parte de todos los colaboradores.

Aunque solo el 1.3% de los encuestados indicó insatisfacción en cuanto a la claridad de la información proporcionada, este grupo no debe pasarse por alto. Es crucial investigar

a fondo las razones detrás de su insatisfacción para garantizar que sus necesidades de información sean atendidas y para prevenir posibles problemas de desinformación o desconexión en el futuro.

Se puede contextualizar estos resultados en modelos de comunicación organizativa, como el modelo de Shannon y Weaver, que destaca la importancia de la claridad en la transmisión de mensajes. La alta satisfacción mayoritaria coincide con la idea de una comunicación efectiva, mientras que los casos de insatisfacción pueden interpretarse como ruido en la transmisión del mensaje.

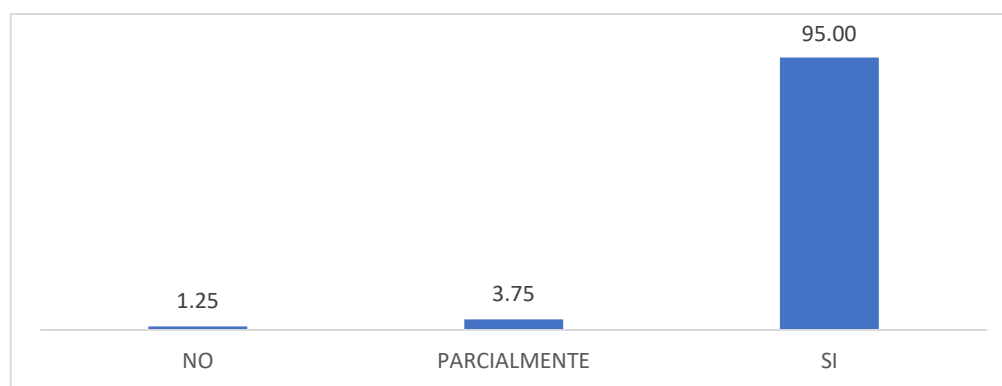


Figura 6. Información sobre la cultura y valores de la empresa

Los resultados de la encuesta respecto a la eficacia del material digital entregado para facilitar el aprendizaje de los colaboradores en OPERATIVO DE ATIMASA S.A. muestran una alta satisfacción general, con un 96.9% de los encuestados indicando que el contenido fue efectivo. No obstante, es crucial examinar de cerca el pequeño porcentaje de respuestas menos favorables (2.5% parcialmente eficaz y 0.6% no eficaz) para identificar áreas de mejora y garantizar un proceso de aprendizaje óptimo para todos (Ver Figura 7).

La alta tasa de satisfacción, representada por el 96.9%, sugiere que la mayoría de los colaboradores experimentaron un impacto positivo en su aprendizaje mediante el material digital proporcionado. Esta efectividad puede traducirse en un desarrollo profesional más sólido y una mayor preparación para enfrentar los desafíos laborales.

El 2.5% de los encuestados que encontraron el material digital solo parcialmente eficaz indica la existencia de áreas específicas que podrían mejorarse. Identificar las razones detrás de esta percepción parcialmente positiva y adaptar el contenido para satisfacer las necesidades particulares de este grupo podría resultar en una mayor eficacia global.

Aunque solo el 0.6% expresó que el contenido del material digital no facilitó su aprendizaje, este grupo no debe pasarse por alto. Se requiere una investigación detallada para comprender las razones subyacentes y determinar si las mejoras en la estructura, el formato o el enfoque del material podrían abordar estas preocupaciones.

Los resultados pueden relacionarse con teorías de aprendizaje, como el modelo de Kolb, donde la efectividad del material digital puede asociarse con la adaptabilidad a diferentes estilos de aprendizaje. La atención a los detalles específicos de las respuestas insatisfactorias puede ayudar a ajustar el diseño del material para abordar mejor estos estilos.

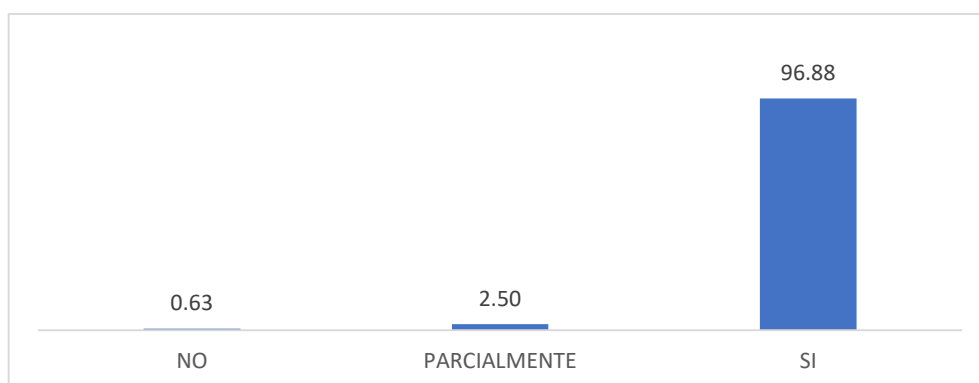


Figura 7. Material digital entregado facilitó tu aprendizaje

Los resultados de la encuesta sobre la claridad de la información recibida sobre las actividades del cargo revelan una alta satisfacción general, con el 91.3% de los encuestados considerando que la información proporcionada fue clara y comprensible. A pesar de esto, la presencia de respuestas menos favorables (5.6% parcialmente clara y 3.1% no clara) subraya la necesidad de evaluar y mejorar la comunicación para asegurar un entendimiento completo de las responsabilidades y tareas de todos los colaboradores (Ver Figura 8).

La alta tasa de satisfacción reflejada por el 91.3% indica que la mayoría de los colaboradores tienen un entendimiento claro de las actividades de su cargo. Esto puede

contribuir a la eficiencia operativa y al bienestar general, ya que los colaboradores comprenden claramente sus roles y responsabilidades.

El 5.6% de los encuestados que consideraron la información solo parcialmente clara señala un área específica que requiere atención. Identificar las áreas específicas de confusión y ajustar las estrategias de comunicación puede mejorar la comprensión y garantizar una ejecución más efectiva de las tareas asignadas.

Aunque el 3.1% expresó que la información sobre las actividades del cargo no fue clara, este grupo debe ser abordado de manera proactiva. Investigar las razones detrás de esta percepción y tomar medidas correctivas puede prevenir malentendidos y asegurar que todos los colaboradores estén completamente informados sobre sus roles.

Se puede relacionar estos hallazgos con teorías de comunicación organizativa, como el modelo de transmisión de información de Shannon y Weaver. La atención a los pequeños porcentajes de respuestas menos claras puede considerarse como parte del proceso de mejorar la eficacia comunicativa dentro de la organización.

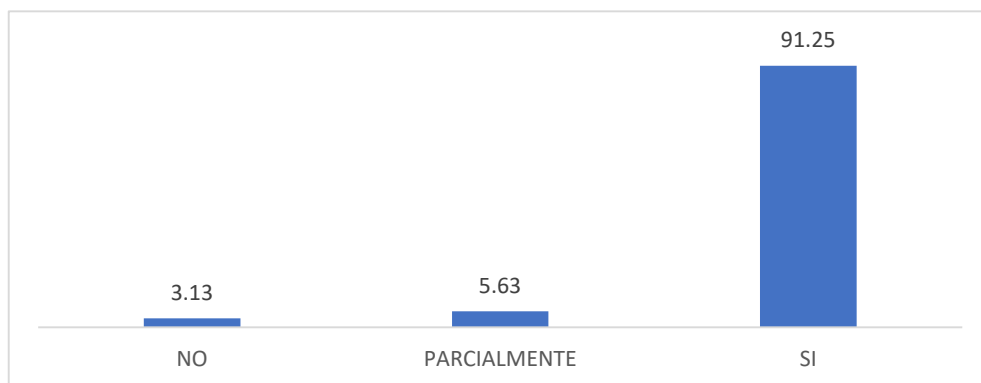


Figura 8. Actividades del cargo fueron claras

Los resultados de la encuesta sobre la claridad y eficiencia del lenguaje y método de enseñanza del facilitador en OPERATIVO DE ATIMASA S.A. reflejan una alta satisfacción general, con el 91.9% de los encuestados considerando que el facilitador utilizó un lenguaje y método claros y eficientes. A pesar de esta satisfacción mayoritaria, es crucial explorar las respuestas menos favorables (5.6% parcialmente claro y 2.5% no claro) para identificar oportunidades de mejora en la comunicación y enseñanza (Ver Figura 9).

El 91.9% de satisfacción indica que la mayoría de los colaboradores perciben la claridad y eficiencia en el lenguaje y método de enseñanza del facilitador. Esto puede contribuir a un aprendizaje efectivo, una comprensión más profunda de los temas presentados y una mayor participación en las actividades formativas.

El 5.6% de los encuestados que consideraron el lenguaje y método solo parcialmente claros señala áreas específicas donde la comunicación y enseñanza podrían mejorarse. Identificar las razones detrás de esta percepción parcialmente positiva y ajustar el enfoque del facilitador puede resultar en una mayor efectividad educativa para todos.

Aunque solo el 2.5% indicó que el lenguaje y método no fueron claros y eficientes, este grupo debe ser atendido de manera cuidadosa. La investigación detallada de las razones detrás de su insatisfacción es esencial para adaptar estrategias de enseñanza y mejorar la comunicación en futuros programas formativos.

Estos resultados pueden ser contextualizados en teorías de enseñanza efectiva, como el modelo de enseñanza centrado en el estudiante de Chickering y Gamson. La atención a los porcentajes de respuestas menos claras puede considerarse parte del proceso de ajuste para lograr una enseñanza más efectiva.

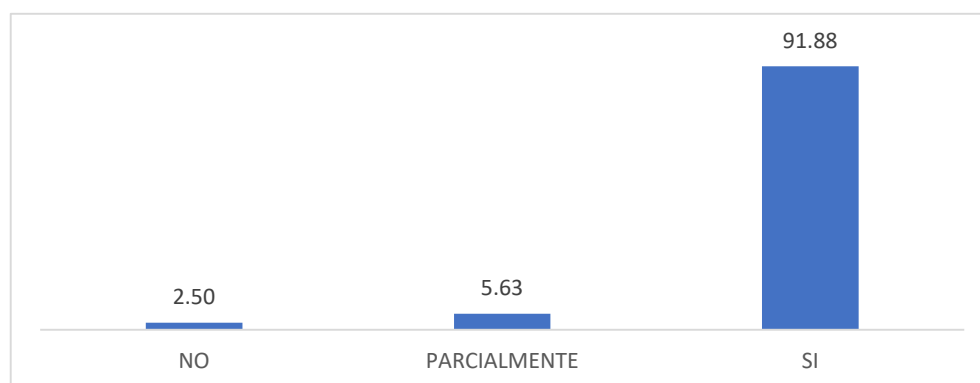


Figura 9. Lenguaje y método de enseñanza del facilitador fue claro y eficiente

Los resultados de la encuesta sobre la capacitación recibida para llevar a cabo tareas de manera efectiva en OPERATIVO DE ATIMASA S.A. reflejan en su mayoría una satisfacción, con el 83.1% de los encuestados indicando que recibieron la capacitación necesaria. A pesar de este nivel de satisfacción, es imperativo examinar las respuestas menos favorables (15.6% capacitación parcial y 1.3% sin capacitación) para identificar

oportunidades de mejora y garantizar que todos los colaboradores estén adecuadamente preparados (Ver Figura 10).

El 83.1% de satisfacción sugiere que la mayoría de los colaboradores se sienten bien preparados para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva. Esto puede contribuir a la eficiencia operativa y a un desempeño laboral general más sólido.

El 15.6% que recibió capacitación parcial señala áreas específicas donde la formación puede mejorarse y expandirse. Identificar las razones detrás de esta percepción parcialmente positiva y ajustar los programas de capacitación puede resultar en una mayor satisfacción y competencia para este grupo.

Aunque solo el 1.3% expresó que no recibió la capacitación necesaria, este grupo debe ser atendido de manera proactiva. Investigar las razones detrás de su insatisfacción y tomar medidas correctivas es crucial para garantizar que todos los colaboradores reciban la formación adecuada para sus responsabilidades.

Los resultados pueden ser evaluados a la luz de modelos de desarrollo de recursos humanos, como el modelo de evaluación de necesidades de formación de Goldstein. La atención a los porcentajes de respuestas menos favorables puede ser parte del proceso para adaptar y mejorar los programas de capacitación.

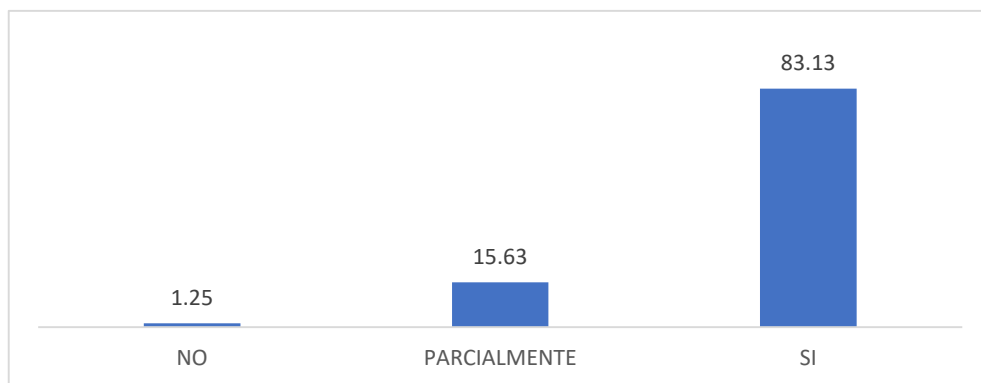


Figura 10. Capacitación necesaria para llevar a cabo tus tareas

Los resultados de la encuesta sobre la dificultad para llevar a cabo el trabajo debido a la falta de conocimientos sobre las funciones en OPERATIVO DE ATIMASA S.A. reflejan en su mayoría una satisfacción, con el 80.6% de los encuestados afirmando que no experimentan dificultades en este aspecto. A pesar de esta mayoría, es vital examinar las

respuestas menos favorables (10% dificultades parciales y 9.4% dificultades) para identificar oportunidades de mejora y garantizar que todos los colaboradores se sientan debidamente informados y competentes en sus funciones (Ver Figura 11).

El 80.6% de satisfacción indica que la gran mayoría de los colaboradores se sienten adecuadamente informados sobre sus funciones y responsabilidades, contribuyendo a un ambiente laboral más eficiente y productivo.

El 10% que experimenta dificultades parciales y el 9.4% que tiene dificultades señalan áreas específicas donde el apoyo y la formación pueden ser mejorados. Identificar las razones detrás de estas dificultades y proporcionar recursos específicos puede mejorar el desempeño de este grupo.

Aunque el 9.4% expresó tener dificultades, este grupo debe ser abordado de manera proactiva. Investigar las razones subyacentes y tomar medidas correctivas es esencial para proporcionar el apoyo y la formación necesarios.

Los resultados pueden ser evaluados en relación con modelos de gestión del conocimiento, como el modelo de Nonaka y Takeuchi. La atención a los porcentajes de respuestas menos favorables puede ser parte del proceso para crear un entorno donde el conocimiento se comparta y mejore constantemente.



Figura 11. Dificultad para realizar tu trabajo por falta de conocimientos

En relación a la correlación entre la capacitación práctica y la aplicación de los procesos aprendidos en la teoría, los resultados de la encuesta muestran que la gran mayoría de los encuestados, específicamente el 89.4%, indicaron que sí se llevaron a cabo los procesos

que aprendieron con la teoría durante la capacitación práctica. Esto sugiere una alineación efectiva entre la formación teórica y la aplicación práctica de los conocimientos (Ver Figura 12).

Un grupo más reducido, el 7.5%, mencionó que la capacitación práctica desarrolló parcialmente los procesos aprendidos en la teoría. Esto señala que hay oportunidades para mejorar la coherencia y la efectividad de la capacitación práctica para garantizar una aplicación completa de los conocimientos adquiridos.

Un porcentaje mínimo, el 2.5%, indicó que en la capacitación práctica no se desarrollaron los procesos aprendidos en la teoría. Este grupo representa una pequeña proporción de los encuestados y podría ser un área de enfoque para asegurar que la formación práctica refleje adecuadamente los conceptos teóricos.

Además, hubo un caso (0.6%) en el que el encuestado respondió que la capacitación práctica desarrolló algunos procesos parcialmente.

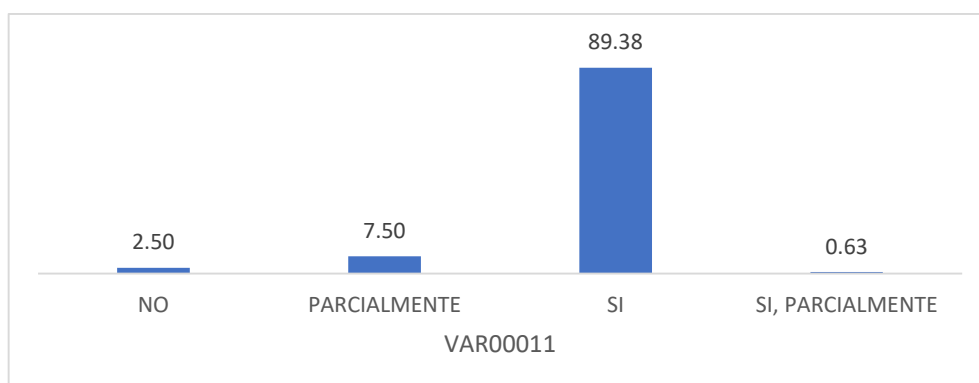


Figura 12. Teoría versus practica

Los resultados de la encuesta sobre el acompañamiento recibido durante las primeras semanas en Atimasa S.A indican una percepción generalmente positiva, con el 61.9% de los encuestados afirmando haber recibido apoyo de sus jefes y compañeros. A pesar de esta mayoría, es crucial examinar las respuestas menos favorables (30% no recibió acompañamiento y 8.1% acompañamiento parcial) para identificar áreas de mejora y garantizar una integración efectiva para todos los nuevos colaboradores (Ver Figura 13).

El 61.9% de colaboradores que experimentaron un nivel adecuado de acompañamiento sugiere que una gran proporción de los nuevos integrantes se sintió respaldada durante

sus primeras semanas en Atimasa. Esto puede contribuir a una integración más efectiva y a un rápido ajuste a la cultura organizacional.

El 30% que indicó no haber recibido acompañamiento señala una oportunidad clara para mejorar y asegurar que todos los nuevos colaboradores cuenten con el apoyo necesario. Identificar las razones detrás de la falta de acompañamiento y desarrollar estrategias para abordar esta área puede fortalecer el proceso de integración.

El 8.1% que mencionó haber recibido acompañamiento parcialmente es un grupo que también merece atención. Explorar las áreas específicas que recibieron apoyo parcial puede proporcionar insights valiosos para ajustar y expandir las prácticas de acompañamiento durante las primeras semanas.

Los resultados pueden ser evaluados a la luz de modelos de integración organizacional, como el modelo de socialización de Van Maanen y Schein. La atención a los porcentajes de respuestas menos favorables puede ser parte del proceso para optimizar la socialización y la integración de nuevos colaboradores.

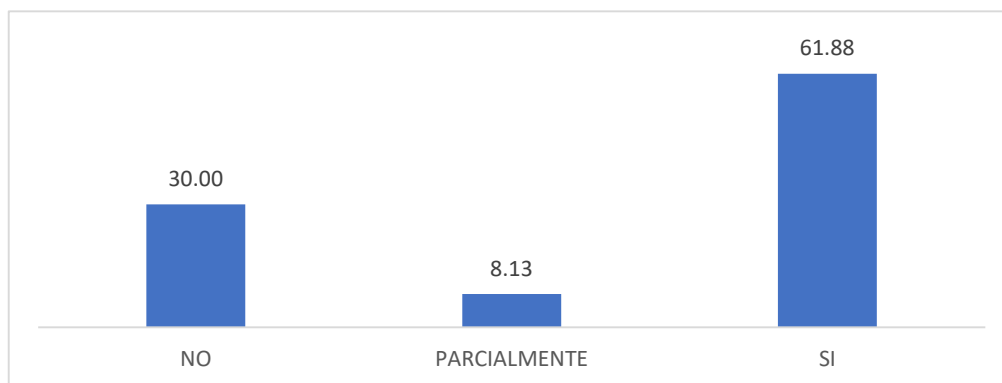


Figura 13. Recibiste acompañamiento de jefe y compañeros en el desempeño de tus funciones

Los resultados de la encuesta sobre la bienvenida recibida en el primer día en la Estación o tienda de Atimasa S.A. indican en su mayoría una experiencia positiva, con el 83.1% de los encuestados afirmando haber sido recibidos adecuadamente. A pesar de esta mayoría, es crucial examinar las respuestas menos favorables (11.9% bienvenida parcial y 5% no recibieron bienvenida) para identificar oportunidades de mejora y garantizar una

integración efectiva desde el primer día para todos los nuevos colaboradores (Ver Figura 14).

El 83.1% de colaboradores que experimentaron una bienvenida sugiere que la mayoría de los nuevos integrantes tuvo una experiencia positiva en su primer día, lo que puede contribuir a un sentimiento de pertenencia y una transición suave.

El 11.9% que mencionó que la bienvenida fue parcial señala oportunidades para mejorar y asegurar que todos los nuevos colaboradores se sientan completamente acogidos y apoyados desde el inicio. Identificar las razones detrás de esta percepción parcialmente positiva y desarrollar estrategias para abordar esta área puede fortalecer el proceso de integración.

Aunque el 5% expresó que no recibió una bienvenida en su primer día, este grupo debe ser atendido de manera proactiva. Investigar las razones subyacentes y tomar medidas correctivas es esencial para asegurar que todos los nuevos colaboradores se integren de manera efectiva desde el inicio.

Los resultados pueden ser evaluados en relación con modelos de integración organizacional, como el modelo de socialización de Bauer y Erdogan. La atención a los porcentajes de respuestas menos favorables puede ser parte del proceso para optimizar la socialización y la integración efectiva de nuevos colaboradores.

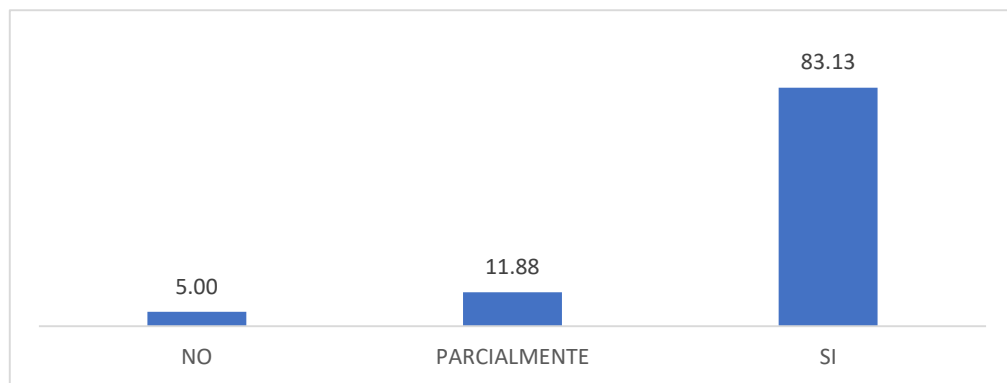


Figura 14. Te dieron la bienvenida

Los resultados de la encuesta sobre la posibilidad de interactuar y conocer a jefes y compañeros de trabajo durante el proceso de incorporación (*onboarding*) en Atimasa S.A indican en su mayoría experiencias positivas, con el 66.9% de los encuestados sintiendo

que hubo suficientes oportunidades de conexión. A pesar de esta mayoría, es crucial examinar las respuestas menos favorables (25.6% oportunidades parciales y 7.5% no suficientes) para identificar oportunidades de mejora y garantizar una integración efectiva para todos los nuevos colaboradores (Ver Figura 15).

El 66.9% de colaboradores que sintieron que hubo suficientes oportunidades sugiere que la mayoría tuvo la oportunidad de establecer conexiones y familiarizarse con sus superiores y compañeros. Esto puede contribuir a un ambiente de trabajo más colaborativo y a una integración más sólida.

El 25.6% que mencionó que las oportunidades para interactuar y conocer fueron parciales señala áreas específicas donde el *onboarding* puede mejorarse. Identificar las razones detrás de esta percepción parcialmente positiva y desarrollar estrategias para ampliar las oportunidades de interacción puede fortalecer el proceso de integración.

Aunque el 7.5% expresó que no sintió que hubiera suficientes oportunidades, este grupo debe ser atendido de manera proactiva. Investigar las razones subyacentes y tomar medidas correctivas es esencial para mejorar el proceso de integración y garantizar que todos los nuevos colaboradores se sientan conectados desde el principio.

Los resultados pueden ser evaluados en relación con modelos de *onboarding* efectivo, como el modelo de Bauer y Erdogan, que destaca la importancia de establecer relaciones sociales durante el proceso de incorporación. La atención a los porcentajes de respuestas menos favorables puede ser parte del proceso para optimizar el *onboarding*.

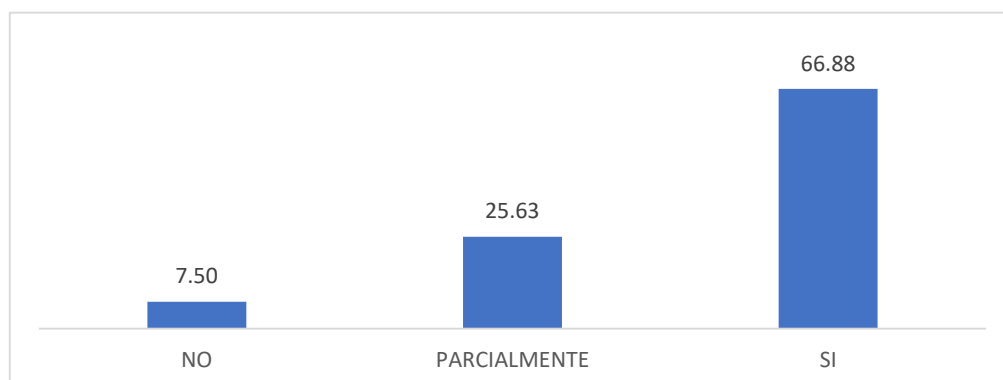


Figura 15. Oportunidades suficientes para interactuar y conocer a tu jefe y compañeros

Los resultados de la encuesta sobre la orientación recibida sobre las instalaciones en el primer día en la Estación o Tienda de Atimasa S.A indican en su mayoría una experiencia positiva, con el 87.5% de los encuestados indicando que recibieron indicaciones adecuadas. A pesar de esta mayoría, es crucial examinar las respuestas menos favorables (8.1% indicaciones parciales y 4.4% no recibieron indicaciones) para identificar oportunidades de mejora y garantizar una integración efectiva desde el inicio para todos los nuevos colaboradores (Ver Figura 16).

El 87.5% de colaboradores que recibieron indicaciones sugiere que la mayoría tuvo una introducción adecuada a las instalaciones en su primer día de trabajo. Esto puede contribuir a un sentido de orientación y comodidad en el nuevo entorno laboral.

El 8.1% que mencionó haber recibido indicaciones parciales señala áreas específicas donde la orientación sobre instalaciones puede mejorarse. Identificar las razones detrás de esta percepción parcialmente positiva y desarrollar estrategias para asegurar que todos los nuevos colaboradores estén completamente familiarizados con las instalaciones puede fortalecer el proceso de integración.

Aunque el 4.4% expresó que no recibió indicaciones sobre las instalaciones en su primer día, este grupo debe ser atendido de manera proactiva. Investigar las razones subyacentes y tomar medidas correctivas es esencial para asegurar que todos los nuevos colaboradores estén completamente informados sobre las instalaciones desde el inicio.

Los resultados pueden ser evaluados en relación con modelos de *onboarding* efectivo, donde la orientación sobre las instalaciones es una parte crucial para una transición suave. La atención a los porcentajes de respuestas menos favorables puede ser parte del proceso para optimizar el *onboarding*.

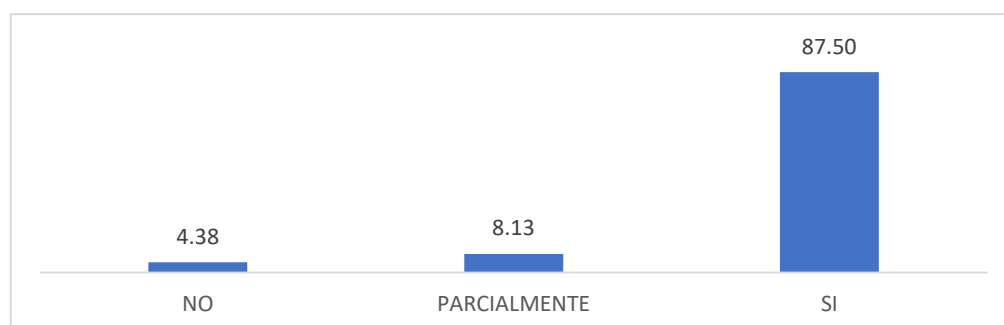


Figura 16. Tu jefe o compañeros te indicaron las instalaciones

Los resultados de la encuesta sobre la retroalimentación recibida durante el proceso de *onboarding* en Atimasa S.A. revelan una diversidad de experiencias entre los encuestados. Con el 44.4% indicando haber recibido retroalimentación, el 45.6% que no la recibió, y un 10% recibiendo retroalimentación parcial, es fundamental analizar estas cifras para identificar áreas de mejora y promover una experiencia uniforme y enriquecedora para todos los nuevos colaboradores (Ver Figura 17).

El 44.4% que afirmó haber recibido retroalimentación indica que un porcentaje significativo de nuevos colaboradores tuvo la oportunidad de recibir comentarios sobre su rendimiento al inicio de su empleo. Esto puede contribuir al desarrollo temprano de habilidades y expectativas claras.

El 45.6% que no recibió retroalimentación y el 10% que la recibió parcialmente señalan oportunidades claras para mejorar la consistencia y la integralidad de la retroalimentación durante el *onboarding*. Identificar las razones detrás de estas experiencias menos favorables y desarrollar estrategias para garantizar que todos los nuevos colaboradores reciban una retroalimentación efectiva puede fortalecer el proceso de integración.

Los resultados pueden ser evaluados en relación con modelos de *onboarding* efectivo, como el modelo de Bauer y Erdogan, que destaca la importancia de la retroalimentación temprana para el desarrollo profesional. La atención a los diferentes porcentajes de retroalimentación puede ser parte del proceso para optimizar el *onboarding*.

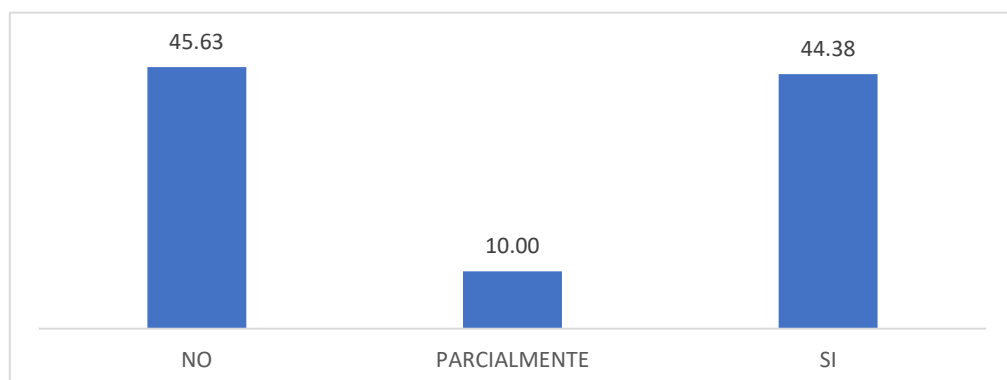


Figura 17. Tu jefe o compañeros te indicaron las instalaciones

Los resultados de la encuesta sobre la realización de una evaluación al final del programa de *onboarding* en Atimasa S.A. revelan una diversidad de experiencias entre los encuestados. Con el 42.5% indicando que sí se llevó a cabo una evaluación, el 43.1% que no tuvo una evaluación y el 14.4% que la tuvo parcialmente, es crucial analizar estas cifras para identificar áreas de mejora y asegurar la efectividad del proceso de integración (Ver Figura 18).

El 42.5% que afirmó haber tenido una evaluación al final del programa sugiere que una parte significativa de los nuevos colaboradores tuvo la oportunidad de ser evaluados para medir la efectividad y el nivel de preparación al término del proceso de *onboarding*. Esto puede contribuir a un entendimiento más claro de las necesidades de desarrollo individual y colectivo.

El 43.1% que no tuvo una evaluación y el 14.4% que la tuvo parcialmente señalan oportunidades claras para mejorar la consistencia y la integralidad de las evaluaciones al final del *onboarding*. Implementar una evaluación sistemática al finalizar el proceso proporcionaría información valiosa sobre la efectividad del programa y la preparación de los nuevos colaboradores.

Los resultados pueden ser evaluados en relación con modelos de *onboarding* efectivo, que resaltan la importancia de medir el éxito del proceso. La atención a los diferentes porcentajes de evaluación puede ser parte del proceso para optimizar el *onboarding*.

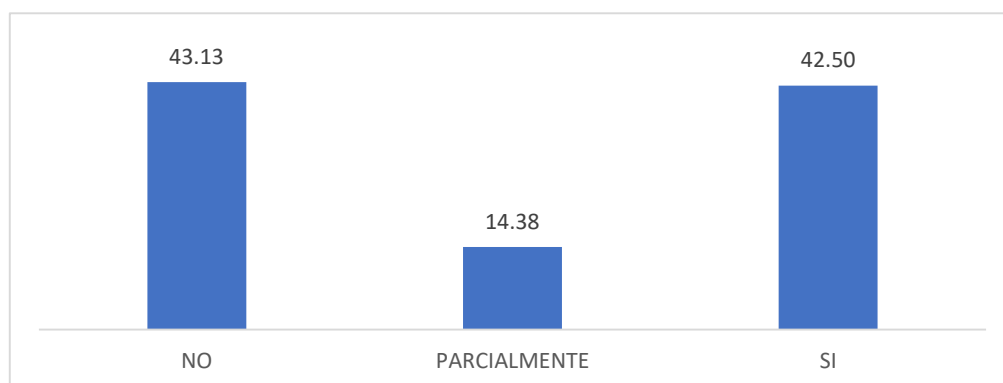


Figura 18. Proceso de *onboarding* recibiste retroalimentación

Las respuestas proporcionadas por los colaboradores ofrecen una variedad de percepciones y sugerencias sobre cómo mejorar el proceso de enseñanza a los nuevos trabajadores en la Estación o Tienda. Varios colaboradores mencionaron la importancia

de tener paciencia y apoyo por parte de los compañeros y jefes durante el proceso de aprendizaje, lo que sugiere que un ambiente de trabajo comprensivo y solidario puede ser beneficioso para la integración de los nuevos colaboradores. Algunos colaboradores expresaron la necesidad de más práctica en lugar de una enseñanza teórica extensa, lo que indica que la capacitación práctica puede ser más efectiva para algunos trabajadores. Varios mencionaron que las explicaciones deben ser claras y detalladas para asegurar que los nuevos colaboradores comprendan completamente sus funciones y responsabilidades.

En cuanto a las sugerencias de mejora, algunos colaboradores sugieren la extensión del período de capacitación para garantizar una mejor preparación para el trabajo. También se destacó la importancia de una comunicación abierta y una retroalimentación continua sobre el desempeño. Además, se sugirió la implementación de una fecha estratégica para el pago de faltantes de dinero y una mayor orientación sobre el manejo del diésel.

Las respuestas de los colaboradores muestran una valoración positiva del programa de inducción en Atimasa, destacando su efectividad en la preparación para los roles en la estación o tienda. Sin embargo, también se identificaron áreas específicas donde se podrían implementar mejoras para optimizar el proceso de enseñanza y adaptación de los nuevos trabajadores. Estas sugerencias proporcionan una guía valiosa para continuar fortaleciendo el programa de *onboarding* y asegurar que los colaboradores se sientan plenamente preparados y respaldados en sus roles dentro de la empresa.

La evaluación detallada de diversos aspectos en OPERATIVO DE ATIMASA S.A. revela tanto fortalezas como áreas de mejora en la gestión de recursos humanos, igualdad de oportunidades, comunicación organizativa, formación, claridad en las responsabilidades, y procesos de integración.

Se destaca la necesidad de una estrategia de gestión de recursos humanos más equilibrada, aprovechando la especialización existente, pero fomentando la versatilidad. Se recomienda la implementación de programas de capacitación cruzada y una evaluación continua de la satisfacción laboral para una gestión más efectiva.

En relación a la igualdad de género, se propone la adopción de medidas proactivas, como la revisión de políticas de recursos humanos y programas de capacitación para abordar posibles sesgos de género. Crear un entorno inclusivo es esencial para fortalecer la cultura organizativa.

En términos de comunicación organizativa, se sugiere una revisión de los métodos de comunicación, recogida de retroalimentación específica, y ajustes estratégicos para garantizar transparencia y claridad en la comunicación de la cultura y valores organizativos. En cuanto a la formación, se destaca la eficacia general del material digital, pero se propone una revisión y adaptación del contenido para satisfacer las necesidades específicas de todos los colaboradores, garantizando una formación óptima y personalizada.

La comunicación clara de las responsabilidades laborales es esencial, y se recomienda una revisión detallada de las estrategias de comunicación, recopilación de comentarios específicos y ajustes adaptativos para abordar áreas de confusión y mejorar la eficacia organizativa. En el ámbito de la enseñanza, se sugiere una revisión detallada de las estrategias de enseñanza, recopilación de comentarios específicos y ajustes adaptativos para garantizar una enseñanza efectiva y satisfactoria para todos los colaboradores.

En relación a la capacitación, se propone una revisión detallada de los programas de capacitación, recopilación de comentarios específicos y ajustes adaptativos para abordar las áreas de necesidad identificadas y garantizar un desarrollo profesional eficiente.

En términos de integración, se destaca la importancia del acompañamiento y la bienvenida durante las primeras semanas, y se sugiere una revisión de las prácticas de acompañamiento y bienvenida para asegurar una integración efectiva para todos los colaboradores.

Finalmente, la realización de evaluaciones al final del *onboarding* es esencial para medir la efectividad del programa y la preparación de los nuevos colaboradores. Se recomienda una revisión detallada de las prácticas de evaluación al final del *onboarding*, recopilación de comentarios específicos y ajustes adaptativos para garantizar una experiencia integral y efectiva para todos los nuevos colaboradores. La mejora continua en todas estas áreas es esencial para el éxito y la eficiencia a largo plazo de OPERATIVO DE ATIMASA S.A. y sus colaboradores.

CAPÍTULO IV.- Diseño del programa de *Onboarding*

La presente propuesta surge como resultado de los datos recabados en el capítulo anterior, en donde los altos niveles de satisfacción en la comunicación de la cultura organizativa y la eficacia del material digital para el aprendizaje son indicadores positivos. Sin embargo, los pequeños porcentajes de respuestas menos favorables destacan la importancia de identificar áreas de mejora en la claridad de la información y en el diseño del material educativo.

La satisfacción general en la capacitación recibida es alentadora, pero es esencial abordar las respuestas menos favorables para garantizar que todos los colaboradores estén adecuadamente preparados. Además, la correlación entre la formación teórica y práctica muestra una alineación efectiva en la mayoría de los casos, pero también destaca oportunidades para mejorar la coherencia y efectividad de la capacitación práctica.

El acompañamiento recibido durante las primeras semanas en Atimasa S.A. indican una percepción generalmente positiva. A pesar de esta mayoría, es crucial examinar las respuestas menos favorables para identificar áreas de mejora y garantizar una integración efectiva para todos los nuevos colaboradores.

Los colaboradores que experimentaron un nivel adecuado de acompañamiento sugieren que una gran proporción de los nuevos integrantes se sintió respaldada durante sus primeras semanas en Atimasa. Esto puede contribuir a una integración más efectiva y a un rápido ajuste a la cultura organizacional.

Además, las respuestas proporcionadas por los colaboradores ofrecen una variedad de percepciones y sugerencias sobre cómo mejorar el proceso de enseñanza a los nuevos trabajadores en la Estación o Tienda. Varios colaboradores mencionaron la importancia de tener paciencia y apoyo por parte de los compañeros y jefes durante el proceso de aprendizaje, lo que sugiere que un ambiente de trabajo comprensivo y solidario puede ser beneficioso para la integración de los nuevos colaboradores. Algunos colaboradores expresaron la necesidad de más práctica en lugar de una enseñanza teórica extensa, lo que indica que la capacitación práctica puede ser más efectiva para algunos trabajadores.

Por último, para asegurar la eficacia del programa de *onboarding*, se implementará una evaluación al final del proceso. Esta evaluación permitirá medir la efectividad del programa, así como el nivel de preparación alcanzado por los nuevos colaboradores. Los resultados de esta evaluación proporcionarán *insights* valiosos para la mejora continua del proceso de integración y contribuirán al desarrollo de estrategias más eficaces para la gestión del talento en ATIMASA S.A.

4.1 Objetivo del programa de *Onboarding*

- Proporcionar a los nuevos colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios para incorporarse de manera rápida y efectiva al entorno laboral de ATIMASA S.A.
- Promover que todos los colaboradores, tanto nuevos como existentes, adquieran y compartan los valores y la cultura organizativa de ATIMASA S.A.
- Fomentar la integración y el sentido de pertenencia de los nuevos colaboradores dentro del equipo y la cultura organizativa, mediante actividades y programas que promuevan relaciones positivas y una comprensión profunda de los valores de la empresa.
- Implementar una evaluación sistemática al final del programa de *onboarding* para medir la efectividad y el nivel de preparación de los nuevos colaboradores.

4.2 Destinatarios

4.2.1 Nuevos Colaboradores Operativos de ATIMASA S.A.

- Incluye a todo el personal operativo que se incorpore a la empresa, ya sea en el rol de "Promotor de Pista" o "Promotor de Tienda".

4.2.2 Personal Existente:

- Se busca involucrar a los colaboradores actuales en actividades que promuevan la integración y refuercen la comprensión de la cultura organizativa.

4.2.3 Líderes y Jefes de Departamento:

- Implicar a los líderes y jefes de departamento en la orientación y acompañamiento de los nuevos colaboradores, promoviendo un liderazgo participativo.

El programa está diseñado para adaptarse a las necesidades específicas del personal operativo de ATIMASA S.A., ofreciendo una experiencia de *onboarding* integral y centrada en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

4.3 Ejes del programa de *Onboarding* de Atimasa

Basándose en los datos analizados de la encuesta realizada a los colaboradores del personal operativo de ATIMASA S.A., se propone un diseño integral del programa de *onboarding* con el objetivo de optimizar la experiencia de los nuevos colaboradores y fortalecer la eficacia operativa. La implementación de este programa se estructura en cuatro ejes fundamentales: Bienvenida, Inducción General, Inducción en Sitio, Seguimiento y Cierre *Onboarding* (Ver Figura 19). Estos componentes han sido cuidadosamente delineados para abordar de manera sistemática las necesidades específicas de integración del personal operativo en la organización.

- **Eje 1 "Bienvenida"**: se centra en establecer un ambiente acogedor desde el primer contacto del nuevo colaborador con ATIMASA S.A. A través de actividades de bienvenida personalizadas, se busca crear un sentido de pertenencia y familiaridad con la empresa desde el inicio, sentando las bases para una adaptación positiva.
- **Eje 2 "Inducción General"**: constituye el segundo eje, abarcando la transmisión de información esencial sobre la empresa, sus valores, políticas y procesos generales. Este componente asegura que los nuevos colaboradores adquieran una comprensión holística de la organización, facilitando así su inmersión en el entorno laboral de ATIMASA S.A.
- **Eje 3 "Inducción en Sitio"**: se enfoca en proporcionar conocimientos específicos relacionados con las funciones y responsabilidades del personal operativo. A través de actividades prácticas y sesiones orientadas al puesto de trabajo, se busca

minimizar la curva de aprendizaje y optimizar la eficiencia desde los primeros días de trabajo.

- **Eje 4 "Seguimiento"** se erige como un componente crucial para evaluar y ajustar continuamente el proceso de integración. Mediante la asignación de mentores, la apertura de canales de comunicación efectiva, y la recopilación de retroalimentación, se busca garantizar que los nuevos colaboradores se integren de manera exitosa y se sientan respaldados en su desarrollo profesional.
- **Eje 5 "Cierre *Onboarding*"**: marca el término formal del proceso, consolidando el aprendizaje y ofreciendo a los colaboradores un espacio para reflexionar sobre su experiencia de integración. Este componente pretende asegurar que los nuevos miembros del personal operativo estén completamente preparados y motivados para contribuir de manera significativa al logro de los objetivos de ATIMASA S.A. A continuación, se presenta un plan detallado que incorpora las mejoras sugeridas, delineando cada uno de estos ejes para ofrecer una visión integral y efectiva del programa de *onboarding*.

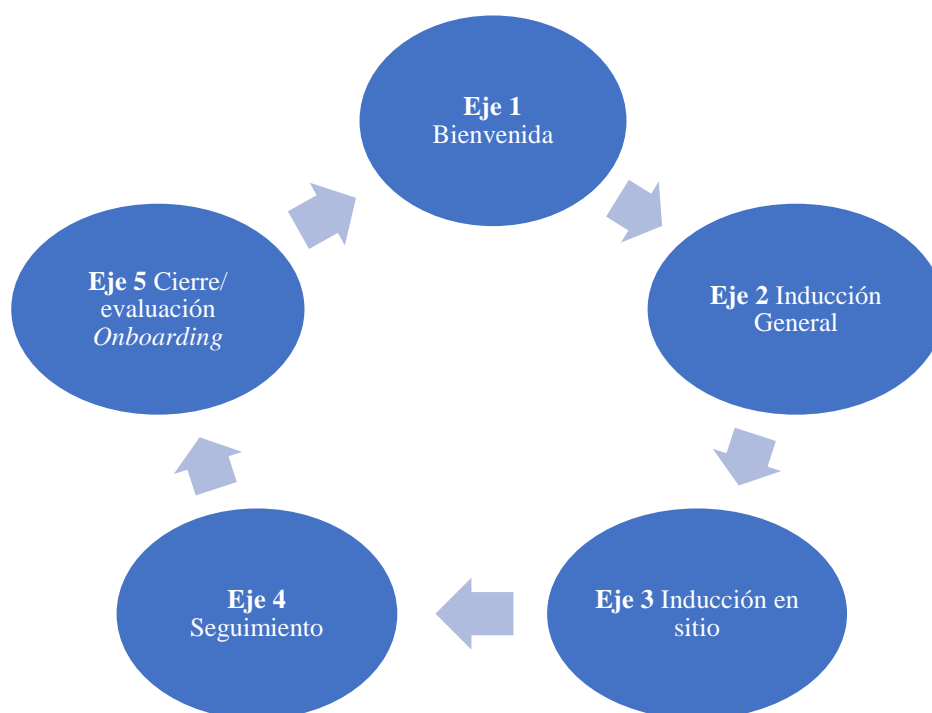


Figura 19. Ejes del programa de *Onboarding*

4.3.1. Eje 1 Bienvenida

Características:

- Cálida y acogedora: Proporcionar un ambiente amigable y receptivo para que los nuevos colaboradores se sientan bienvenidos y valorados desde el primer día.
- Orientación general: Introducir a los empleados en la cultura y los valores de la empresa, así como proporcionar información sobre políticas y procedimientos básicos.
- Presentación de equipos: Permitir que los nuevos empleados conozcan a sus compañeros y establezcan conexiones iniciales.

Objetivo:

- Fomentar la integración y el sentido de pertenencia de los nuevos colaboradores dentro del equipo y la cultura organizativa, mediante actividades y programas que promuevan relaciones positivas y una comprensión profunda de los valores de la empresa.

El proceso de integración de nuevos empleados en ATIMASA S.A. se lleva a cabo a través de una serie de actividades diseñadas para brindar una comprensión completa de la empresa y fomentar un sentido de pertenencia. Desde la presentación detallada de la empresa hasta la entrega de kits de bienvenida, recorridos por las instalaciones, sesiones de preguntas y respuestas, y el inicio de módulos de inducción teórica, cada paso se enfoca en facilitar una transición suave y exitosa para los nuevos miembros del equipo (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Día 1: Conociendo Atimasa SA.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	DURACION
Presentación de la empresa	Detalla la historia, misión, visión valores, políticas, procedimientos internos de la empresa. Esto ayudará a los nuevos empleados a comprender mejor el	Jefe de talento humano	Presentación digital que detallan cada uno de los puntos mencionados	20 minutos

	propósito y la cultura organizativa.		Ampliación o equipo de audio y video	
Entrega de kit de bienvenida	Elementos esenciales para facilitar su integración y comodidad en ATIMASA S.A. Este kit no solo tiene un propósito práctico, sino que también simboliza el compromiso de la empresa con el bienestar y la bienvenida de cada miembro del equipo.	Analista de talento humano	Material informativo Artículos de identificación Obsequios personalizados Entrega de uniformes	30 minutos
Tour por las instalaciones	Recorrido guiado por las instalaciones de la empresa, incluyendo oficinas, áreas comunes y cualquier otra ubicación relevante. Esto ayudará a los nuevos empleados a familiarizarse con su entorno de trabajo.	Analista de talento humano	Mapa de evacuación y sitios seguros de la empresa	30 a 45 minutos
Sesión de preguntas y respuestas	Responder las preguntas más comunes que los nuevos empleados puedan tener sobre la empresa, las políticas internas y otros aspectos relevantes. Puede incluir a líderes de equipos, recursos humanos y otros expertos	Analista de talento humano	Ampliación o equipo de audio	20 minutos
Presentación de equipos y roles	Actividad donde cada equipo o departamento presenta brevemente sus funciones y responsabilidades. Esto ayudará a los nuevos empleados a comprender cómo encajan en la estructura general de la organización.	Jefe representante de cada departamento (operaciones)	Ampliación o equipo de audio	20 minutos
Inicio de módulos inducción teórica	Inician inducción del cargo con los 6 primeros módulos teóricos (Ver Anexo 1)	Capacitador	Plataforma campus virtual	4 horas

4.3.2. Eje 2 Inducción general

Características:

- Información detallada: Proporcionar información más específica sobre la estructura organizativa, los objetivos de la empresa y las expectativas generales.
- Formación en políticas: Detallar las políticas internas, normativas y procedimientos que afectan a todos los empleados.
- Presentación de departamentos: Facilitar la comprensión de cómo cada departamento contribuye al éxito general de la organización.
- Tipo de plataforma: Para mejorar el acceso a información se usará una plataforma gratuita de aprendizaje (Campus ATIMASA S.A.), donde los colaboradores podrán tener accesos a material didáctico, instructivos , videos institucionales y otros recursos útiles para sus funciones.

Objetivo:

- Proporcionar a los nuevos colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios para incorporarse de manera rápida y efectiva al entorno laboral de ATIMASA S.A.

La fase de capacitación en ATIMASA S.A. se centra en dotar a los empleados de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente sus roles. Desde sesiones clave de capacitación que abordan roles y responsabilidades específicas hasta entrenamiento en herramientas y sistemas internos, preguntas y respuestas interactivas, y la familiarización con normativas y regulaciones, cada actividad se diseña para garantizar una comprensión profunda y una adaptación exitosa al entorno laboral. La inducción práctica, llevada a cabo en una sala interactiva, permite a los empleados aplicar sus conocimientos en casos prácticos, consolidando su aprendizaje de manera efectiva equipo (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Día 2 y 3 : Conociendo mi cargo

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	RECURSO	DURACION
Sesión de capacitación	Temas clave relacionados con los roles y responsabilidades de los empleados en sus cargos. Inician inducción del cargo desde el módulo 7 (Ver Anexo 1)	Capacitador	Estas sesiones pueden incluir presentaciones multimedia, discusiones grupales y actividades prácticas para garantizar una comprensión profunda.	4 horas minutos c/ módulo
Entrenamiento en herramientas y sistemas internos	Capacitación específica sobre las herramientas y sistemas internos utilizados en la empresa.	Capacitador	Software personalizado, plataformas de comunicación interna, sistemas de facturación y despacho de productos.	60 minutos
Sesiones de preguntas y respuestas	Facilitar sesiones de preguntas y respuestas donde los nuevos empleados pueden interactuar directamente con líderes de equipo o de la empresa	Jefe o representante de operaciones	Ampliación o equipo de audio	30 a 45 minutos
Normativas y Regulaciones de la empresa	Familiarización con las normativas locales y regulaciones relacionadas con el despacho de combustibles, incluidas las medidas de seguridad, protección ambiental y requisitos legales.	Capacitador	Estas sesiones pueden incluir presentaciones multimedia, discusiones grupales y actividades prácticas para garantizar una comprensión profunda.	60 minutos
Inducción Práctica	Realizar casos de atención en sala interactiva de capacitación.	Capacitador	Herramientas de capacitación	8 horas (día 3)

4.3.3. Eje 3 Inducción en sitio

Características:

- Inmersión física: Proporcionar una experiencia práctica en el entorno de trabajo real.
- Formación específica del rol: Ofrecer orientación detallada sobre las funciones específicas del trabajo y la aplicación práctica de habilidades.
- Introducción a las instalaciones: Familiarizar a los nuevos empleados con las instalaciones y recursos disponibles.

Objetivo:

- Promover que todos los colaboradores, tanto nuevos como existentes, adquieran y compartan los valores y la cultura organizativa de ATIMASA S.A.

El proceso de integración de nuevos colaboradores en ATIMASA S.A. se inicia con la presentación formal del empleado al equipo, seguido de asignaciones estratégicas para facilitar una adaptación efectiva. La asignación de un mentor, guiada por la agenda de *onboarding*, brinda apoyo personalizado, mientras que la entrega de tareas y proyectos prácticos permite al nuevo colaborador involucrarse de inmediato en el trabajo diario. La inducción práctica en el sitio, supervisada por un mentor, garantiza una comprensión práctica del rol y proporciona una valiosa retroalimentación para un inicio exitoso en la empresa (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Día 4 y 5: Mis primeros pasos en ATIMASA S.A.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DURACION
Presentación del nuevo colaborador	Presentar al nuevo empleado a su equipo y compañeros de trabajo. Aplicar Protocolo de Bienvenida (Ver Anexo 2)	Gerente Estación	de 20 minutos
Asignación de mentor	Asignar al nuevo empleado un mentor o compañero de trabajo para brindar apoyo y acompañamiento. Seguir agenda de <i>onboarding</i> (Ver Anexo 3)	Gerente Estación	de 60 minutos
Asignación de tareas	Asignar tareas y proyectos de menor complejidad para que el nuevo empleado comience a trabajar de manera práctica.	Gerente Estación	de 40 minutos

	Entregar lista de actividades del cargo (Ver Anexo 4)		
Inducción práctica en sitio	Con el tutor realizar actividades del cargo con supervisión y al finalizar recibir retroalimentación	Mentor	6 horas

Con el objetivo de potenciar el desarrollo profesional y la integración continua, ATIMASA S.A. implementa estrategias adicionales en la etapa post-onboarding. El gerente de estación asigna proyectos más complejos y mayores responsabilidades, detallados en los anexos 5 y 6, para fomentar el crecimiento y desafiar las habilidades del colaborador. Además, se brindan oportunidades regulares de interacción en reuniones, celebraciones y pausas activas, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo. La asignación y explicación de horarios, especialmente en jornadas rotativas, garantiza una gestión eficiente del tiempo y una clara comprensión de las expectativas laborales (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Semana 2 y 3 Fortaleciendo mi rol

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DURACION
Proyectos complejos	más Asignar proyectos más complejos y responsabilidades adicionales (Ver Anexo 5 y 6)	Gerente Estación	de 20 minutos
Oportunidades interacción	de Proporcionar oportunidades para interactuar (incluir en reuniones, festejos , pausas activas)	Gerente Estación	de 60 minutos
Asignación explicación horarios	y Incluirlo en los horarios de jornadas rotativas.	Gerente Estación	de 10 min

4.3.4. Eje 4 Seguimiento:

Características:

- Mentoría: Asignar mentores o compañeros para proporcionar apoyo continuo y responder preguntas.

- Evaluación continua: Realizar revisiones periódicas para evaluar el progreso y abordar cualquier problema o pregunta que pueda surgir.
- Desarrollo personalizado: Adaptar el seguimiento según las necesidades individuales de los empleados.

Objetivo:

- Promover que todos los colaboradores, tanto nuevos como existentes, adquieran y compartan los valores y la cultura organizativa de ATIMASA S.A.

Primer mes: Evaluación y retroalimentación

- Realizar una revisión de los parámetros de evaluación del desempeño y proporcionar retroalimentación constructiva. Formato evaluación de periodo de prueba (**Ver Anexo 7**)
- Ajustar las expectativas y metas a medida que sea necesario.
- Identificar oportunidades de desarrollo profesional y establece un plan de crecimiento.

4.3.5. Eje 5 Cierre/Evaluación:

Características:

- Evaluación del desempeño: Conducir una revisión final del desempeño del empleado durante el período de *onboarding*.
- Retroalimentación: Recopilar comentarios tanto de los nuevos empleados como de los supervisores para mejorar futuros programas de *onboarding*.
- Planificación futura: Discutir oportunidades de desarrollo profesional y establecer metas a corto y largo plazo.

Objetivo:

Realizar una evaluación al final del programa de *onboarding* para conocer la efectividad y el nivel de preparación de los nuevos colaboradores.

Tercer Mes (Día 80): Evaluación de finalización de *onboarding* en el período de prueba

- Formalizar la evaluación del período de prueba (Ver Anexo 5)
- Identificar áreas de mejora o desarrollo para el nuevo empleado.
- Proporcionar oportunidades de capacitación o mentoría para mejorar habilidades.
- Reuniones periódicas de seguimiento
- Proporcionar retroalimentación continua y reconocimiento por los logros alcanzados.

CONCLUSIONES

El Programa de *Onboarding* se revela como una herramienta esencial para potenciar la integración y el rendimiento del personal operativo en Atimasa S.A. Su valor se manifiesta en la facilitación de una transición efectiva, permitiendo a los nuevos empleados familiarizarse con la cultura organizativa y comprender sus roles de manera más integral. Al proporcionar recursos y conocimientos necesarios desde el inicio, el programa se erige como un pilar crucial para optimizar la productividad y contribuir al éxito individual y colectivo en el entorno laboral de Atimasa S.A. Su papel no solo se limita a la fase inicial de incorporación, sino que perdura, dejando una impronta positiva en la adaptación a largo plazo y en el fortalecimiento de la conexión entre los colaboradores y la empresa.

La retroalimentación recopilada durante la implementación del programa destaca de manera positiva, evidenciando un fortalecimiento significativo en el sentido de pertenencia y una comprensión más profunda de las expectativas laborales por parte de los nuevos empleados. Los comentarios elogian la efectividad del programa en proporcionar un contexto claro sobre la cultura organizativa y en facilitar la internalización de las responsabilidades laborales. Este fortalecimiento en la conexión emocional y cognitiva de los empleados con la empresa no solo promueve un ambiente de trabajo más cohesionado, sino que también sienta las bases para un desempeño laboral más comprometido y satisfactorio. La retroalimentación positiva subraya la eficacia del programa en su objetivo de mejorar la adaptación y la percepción de los nuevos colaboradores dentro de Atimasa S.A.

Se proyecta que las estrategias cuidadosamente delineadas asumirán un papel crucial en el impulso de la retención del personal en Atimasa S.A. Al centrarse en la comprensión profunda de las necesidades y expectativas de los empleados, estas estrategias están diseñadas para crear un entorno laboral que nutra el compromiso y fomente el desarrollo continuo. La atención a la retención no solo busca minimizar la rotación, sino también catalizar un crecimiento sostenible para los empleados, asegurando que encuentren oportunidades significativas y desafiantes dentro de la empresa. Este enfoque integral no

solo contribuirá a la estabilidad del equipo, sino que también posicionará a Atimasa S.A. como un empleador comprometido con el crecimiento y la realización profesional de su personal.

La flexibilidad inherente al programa de *onboarding* brinda la capacidad de realizar ajustes continuos, posibilitando respuestas ágiles a las cambiantes necesidades tanto de la empresa como del personal en Atimasa S.A. Esta adaptabilidad dinámica no solo garantiza la alineación constante con los objetivos organizativos, sino que también se traduce en una armonización efectiva con las aspiraciones individuales de los empleados. Al mantenerse receptivo a la evolución de la empresa y a las metas profesionales de los colaboradores, el programa de *onboarding* se erige como un instrumento vivo y estratégico. Este enfoque dinámico no solo asegura una integración efectiva de los nuevos empleados, sino que también establece las bases para el éxito sostenido del programa a largo plazo en el entorno empresarial de Atimasa S.A.

RECOMENDACIONES

Fortalecer el contenido de del programa de *onboarding* para potenciar aún más la experiencia de los nuevos colaboradores. Esto implica la incorporación de recursos innovadores, casos de estudio relevantes y testimonios impactantes. La introducción de nuevos elementos en el programa no solo enriquecerá el aprendizaje, sino que también proporcionará perspectivas prácticas y experiencias concretas que facilitarán la integración de los recién llegados.

Implementar un sistema de retroalimentación regular. Esto implica la creación de mecanismos formales que permitan a los participantes expresar sus opiniones y evaluaciones. La retroalimentación constante posibilitará la identificación rápida de áreas de mejora, garantizando así la adaptabilidad del programa a las cambiantes necesidades y expectativas de los colaboradores.

Efectuar programas de desarrollo profesional a largo plazo. Estos programas pueden abarcar oportunidades de formación continua, mentorías y planes de crecimiento individualizados. Al invertir en el desarrollo profesional, la organización fomentará un ambiente propicio para el crecimiento personal y laboral, lo que contribuirá significativamente a la retención y atracción de talento.

Monitorear los cambios en la organización que puedan afectar las dinámicas de integración. Esto implica establecer un sistema de seguimiento continuo para identificar cambios en la cultura organizativa o en las expectativas laborales. Ajustar el programa según sea necesario permitirá mantener su relevancia y efectividad, asegurando que esté alineado con la evolución constante de la empresa.

Crear estrategias de promoción interna. Esto incluye la creación de testimonios impactantes de empleados que han experimentado el programa, así como la elaboración de materiales visuales atractivos. La difusión clara de los objetivos y beneficios del programa a través de estos recursos promocionales contribuirá a una mayor conciencia y participación de todos los miembros del equipo, reforzando así su impacto positivo en la integración de nuevos colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, S. K. (2022). *Estandarización del proceso de inducción y reinducción del personal en CELEC EP en el año 2022*. <https://doi.org/http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/21429>
- Almeida, C. (07 de 07 de 2017). *Talent Clue*. La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella: <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Altamiro, T. S. (2022). *Compromiso institucional y su relación con el desempeño laboral en los docentes y colaboradores de la ie n° 10635 La Samana, distrito de Andabamba, provincia de Santa Cruz, 2020*.
- Arguello. (2019). Clima Organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la Sistematización. Población y Desarrollo. *Poblacion y Desarrollo*, 106-129.
- Arias, F. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas.
- Arias, G. C. (2021). *La mediación, método para reducir y solucionar los conflictos por pensiones alimenticias*. Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Arroyo, F., & Faican, S. (2023). *Manual descriptivo de perfiles para colaboradores en la empresa prodonted sa en Euito*. <https://doi.org/https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/409>
- Baita, A. (2021). *El factor humano en las empresas actuales: empleado contento, empleado productivo*.
- Baita, A. (2021). *El factor humano en las empresas actuales: empleado contento, empleado productivo*.
- Beristáin, H. (2006). *Gramática estructural de la lengua española*. México: UNAM/Limusa.
- Calderon, C. V. (2022). *Capacitación y desempeño laboral en una entidad pública*.
- Campos, S. R., Solis, P. C., & Yanase, R. Y. (2019). *El sistema de onboarding y el desempeño laboral en los docentes a tiempo completo de una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021-II*. UPC.

- <https://doi.org/https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667210>
- Coll, F. (13 de marzo de 2021). *Economipedia*. Rotación de personal: <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>
- Díaz, C. (2018). *Hacia una Estrategia de Valores en las Organizaciones*. Caracas: MPPEU-OPUSU.
- Díaz, J. (26 de abril de 2013). *¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?* Emprendices: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Espinoza, V. C. (2022). *La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Café San Luis de la ciudad de Huánuco 2019*.
- Flores, R. V. (2022). *Propuesta de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la IE No 18331, caserío Nuevo Chirimoto-distrito de Omia, Provincia de Rodríguez de Mendoza–región Amazonas 2019*.
- Frías, P. E. (2021). *Gestión del talento humano y calidad de vida laboral en el sector calzado*. Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano.
- Galan, M. (2009). Metodología de la Investigación . Bucaramanga : blogspot. <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>
- Galicia Silvia, G. M. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 8.
- García, B. G. (2012). Clima Organizacional. El caso de estudio: la hacienda La Chonita en Cunduacán, Tabasco, México. *Revista Global de Negocios*, 75 - 86.
- García, O. I. (2021). *Estrategias motivacionales para fortalecer el trabajo en equipo de los docentes de educación secundaria en la Institución Educativa Juan. Z. Montenegro distrito de Querocotillo provincia de Cutervo región Cajamarca año 2017*.
- Juárez, B. (12 de marzo de 2019). *El economista*. Rotación de personal: Los empleados no sólo se marchan por dinero: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero/2018/07/>
- Leon, S. P. (2023). *Programa de acompañamiento en el área de recursos humanos de la Empresa Accedo Technology dirigido a la formación de los agentes en su plan de crecimiento personal y profesional*. Universidad Mayor de San Andrés.

<https://doi.org/http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/28219>

- López, S. J. (2019). *La política de compensaciones y beneficios como factor de motivación en los empleados del Ente Regulador del Juego de Azar de la Provincia de Salta*.
- Loza, L. (23 de septiembre de 2019). *Integrando Equipos*. Elementos de la cultura organizacional: <https://integrandoequipos.com/2019/09/23/elementos-de-la-cultura-organizacional/>
- Martín, F. (2019). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Merino, I. I. (2022). *La gestión del talento en época post-Covid: el caso de Repsol y Mahou San Miguel*.
- Moreno, E. (5 de diciembre de 2016). *Niveles de investigación*. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2016/12/niveles-de-investigacion-cientifica.html>
- Naranjo, L., & Willaarts, B. A. (2020). *Guía metodológica: diseño de acciones con enfoque del Nexo entre agua, energía y alimentación para países de América Latina y el Caribe*.
- O, P. M. (2018). Relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Credicoop Arequipa. *Universidad del Azuay*, 65-18.
- Olivo, P. J. (2023). *Desarrollo organizacional y la productividad de la empresa Promar Sea Market en el cantón Ambato*. Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.
- Orozco, A. M. (2019). *Estructuración de un plan de recruitment marketing para el fortalecimiento de las comunicaciones en la compañía Pérez y Cardona SAS*. Universitaria Lasallista. <https://doi.org/http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/handle/10567/2680>
- Parra, J. M. (2023). *¿ Por qué perdemos talento?*. LID Editorial. <https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7QjVEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1959&dq=Por+otro+lado,+el+onboarding+va+más+allá+de+la+simple+inducción+al+incluir+aspectos+más+holísticos+y+a+largo+plazo+de+la+integración+laboral.+Este+proceso+se+enfoca+en+la+conexión>
- Ponce, P. L., & Gómez, G. S. (2021). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de*

- Manabí. Dominio de las Ciencias*, 7(2), 1129-1154.
- Punina, C. (2019). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. *Universidad Nacional de la Plata*, 100-114.
- Riva, J. P., & Fernández, G. M. (2020). *Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.
- Roa, G. D. (2020). Estrategias gerenciales y clima organizacional en una entidad financiera–Sullana . *Universidad Cesar Vallejos*, 123 -130.
- Rojas, H. A. (2021). *El concepto de masculinidad en la perspectiva del movimiento feminista* . Master's thesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Ruiz, C. B. (2022). *Estrategia institucional para mejorar las relaciones humanas en los docentes de la Escuela Académica Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto, año 2015*.
- Santos, D. (2019). *Fundamentos de la comunicación*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- Schein, E. (2017). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. London: Una Visión.
- Soto, P. M. (2023). *Las tecnologías inteligentes y digitalización aplicadas a la gestión de competencias y retención del conocimiento*.
- Tan, O. S. (2019). *Selección y formación de líderes escolares: el enfoque de Singapur. CÓMO CULTIVAR*, 84.
- Torres, B. E. (2020). *Líderes y liderazgo*. Editorial Universidad de Guadalajara.
- Uría, S. M. (2022). *Diseño de un programa de aprendizaje experiencial enfocado en el desarrollo de competencias para la empresa Tim Consulting en la ciudad de Quito* . Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Valero, G. F. (2021). *La comunicación interna y su incidencia en el clima laboral en el almacén Credifácil del cantón Montalvo*. Bachelor's thesis, BABAHOYO: UTB, 2021.
- Vallejos, L. (2014). *El contrato psicológico en una gran empresa* . Santiago: Universidad Alberto Hurtado.
- Vera Campuzano, N. C. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 180 - 186.

- Zambrano, M. J. (2021). Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras. . *Domingo de las Ciencias*, 509-523.
- Zarza, G., & López, M. J. (2017). *La ingeniería del big data: cómo trabajar con datos*. La ingeniería del big data, 1-181.

Anexos

ANEXO 1 LISTA DE CURSOS E LEARNING

CURSOS PISTA	CURSOS TIENDA
<ol style="list-style-type: none">1. Conflicto de Interés2. Línea Ética3. Código de Ética4. Filosofía Atimasa5. Experiencia del cliente6. Súper Gprix7. Cultura proactiva de seguridad8. Cuantía Domestica9. Gestión de talento10. Trabajo social11. Excelencia en el servicio12. Manejo de efectivo13. Cobros con tarjeta de crédito14. Cobros con vales prepago15. Cambio de turno	<ol style="list-style-type: none">1. Conflicto de Interés2. Línea Ética3. Código de Ética4. Filosofía Atimasa5. Experiencia del cliente6. Cultura proactiva de seguridad7. Buenas prácticas de manufactura8. Imagen Tienda9. Gestión de talento10. Trabajo social11. Excelencia en el servicio12. Manejo de efectivo13. Cobros con tarjeta de crédito14. Cobros con vales prepago15. Cambio de turno

ANEXO 2
PROTOCOLO DE BIENVENIDA

DÍA 4 Y 5

ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE
<p>Recibimiento y bienvenida.</p> <p style="text-align: center;">Día 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentarse - Interactuar con el nuevo trabajador - Solicitar información de contacto e incluirlo en el grupo de trabajo 	Gerente de Estación
<p>Recorrido a las instalaciones de Estación.</p> <p style="text-align: center;">Día 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recorrer y explicar cada una de las zonas de la estación Oficina ,Pista Tienda , Zona feliz , casilleros, baños, bodega, puntos de encuentro y de emergencia. 	Gerente de Estación
<p>Revisión funciones y actividades periódicas</p> <p style="text-align: center;">Día 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar con Check list las actividades específicas a realizar en su puesto de trabajo. 	Gerente de Estación
<p>Prestación a los compañeros de trabajo en sitio.</p> <p style="text-align: center;">Días 4 y 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar a los compañeros de turno. - Asignar un tutor para la capacitación en sitio seguir agenda - Presentar a todo el equipo de trabajo y dar bienvenida general en la primera de reunión de trabajo programada 	Gerente de Estación
<p>Cierre del día</p> <p style="text-align: center;">Días 4 y 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar con el tutor el avance del proceso de inducción en sitio. - Retroalimentación general de las novedades - Presentación de horarios de trabajo. - Detallar las metas a cumplir. 	Gerente de Estación / Tutor / Nuevo trabajador

ANEXO 3 AGENDA DE ONBOARDING

ATIMASA S.A	AGENDA DE ONBOARDING						Versión: 1.0
Este formato tiene por objetivo recopilar todas aquellos procesos importantes; que facilitarán el aprendizaje y adaptación al puesto de Nuevo Colaborador de Atimasa S. A .							
Nombre del Colaborador:				Nombre del tutor:			
Cargo:				Fecha de Ingreso:			
Nombre del Jefe:				Estación de Servicios:			
TIPO DE INDUCCIÓN (General, al cargo)	ACTIVIDAD	TAREAS	OBJETIVO	FECHA	INSTRUCTOR	LUGAR	FIRMA DEL INSTRUCTOR
General	DIA 1 CONOCIENDO ATIMASA	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de información general de la empresa, políticas y procedimientos. * Formalización contractual , entrega de documentos, contrato, reglamentos y uniformes. *Iniciación inducción teórica- módulos de capacitación general. 	Fomentar la integración y el sentido de pertenencia de los nuevos colaboradores dentro del equipo y la cultura organizativa, mediante actividades y programas que promuevan relaciones positivas y una comprensión profunda de los valores de la empresa.		Analista de RR HH / Capacitador	Oficina Principal	
Al cargo	DIA 2 Y 3 CONOCIENDO MI CARGO	<ul style="list-style-type: none"> * Inducción al cargo segunda parte , desarrollo de módulos capacitación específica. *Iniciación inducción práctica 	Proporcionar a los nuevos colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios para incorporarse de manera rápida y efectiva al entorno laboral de ATIMASA S.A.		Capacitador	Oficina Principal	
Al cargo	DIA 4 Y 5 MIS PRIMEROS PASOS	<ul style="list-style-type: none"> * Presentación jefes y compañeros * Reconocimiento de Instalaciones * Asignación de Tutor / Mentor * Revisión de tareas específicas del cargo. * Prácticas en sitio * Retroalimentación del día y cierre. 	Promover que todos los colaboradores, tanto nuevos como existentes, adquieran y compartan los valores y la cultura organizativa y su sentido de pertenencia en ATIMASA S.A.		Gerente de Estación / Tutor	Estación de servicios	
Al cargo	SEMANA 2 Y 3 FORTALECIENDO MI ROL	<ul style="list-style-type: none"> *Revisión de actividades adicionales de mayor complejidad. * Prácticas en sitio * Retroalimentación del día y cierre. * Asignación de horarios , objetivos y metas. 	Involucrar al nuevo colaborador al rol designado con conocimientos teóricos y prácticos para un eficiente desarrollo		Gerente de Estación / Tutor	Estación de servicios	
Al cargo	MES 1	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluación y retroalimentación. * Establecer acciones a seguir según resultados. 	Identificar y concientizar las oportunidades de mejora es el desempeño .		Gerente de Estación / Tutor	Estación de servicios	
Al cargo	MES 3 - DÍA 80	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluación y retroalimentación. * Establecer acciones a seguir según resultados. * Realizar evaluación del periodo de prueba . 	Realizar una evaluación al final del programa de onboarding para conocer la efectividad y el nivel de preparación de los nuevos colaboradores.		Gerente de Estación / Tutor	Estación de servicios	
COMENTARIOS DEL COLABORADOR SOBRE EL PROCESO DE ONBOARDING RECIBIDO:							
Firma del Colaborador:	_____			Firma del Jefe:	_____		
Firma del Tutor :	_____						

ANEXO 4 DESCRIPTIVO DE ACTIVIDADES DEL CARGO

CARGO :	Promotor de Pista
----------------	-------------------

Propósito General del Puesto.

Brindar una experiencia al cliente, manteniendo una imagen personal y del área de trabajo impecable, teniendo siempre presente el cumplimiento de sus objetivos de ventas.
--

Rol y Responsabilidades de menor complejidad

- ✓ Brindar un excelente servicio al cliente, cumpliendo el protocolo de atención de servicio con foco en ofrecimiento de Super G_Prix y promociones (sonrisa como parte del uniforme).
- ✓ Escuchar solicitudes de clientes e informar inmediatamente a sus Jefe Inmediato.
- ✓ Mantener el estándar de la imagen personal y limpieza del área.
- ✓ Mantener en su puesto de trabajo stock suficiente de las promociones vigentes.
- ✓ Realizar sugerencia de Promociones vigentes o productos nuevos.
- ✓ Verificar que se cuente con los Implementos para el servicio de los clientes (limpiavidrios y tachos de basura)
- ✓ Presentarse a trabajar correctamente uniformado.
- ✓ Mantener una comunicación cortés y amable con sus compañeros.
- ✓ Aplicar el proceso de atención de quejas y sugerencias cuando sea necesario.

Rol y Responsabilidades de mayor complejidad

- ✓ Reportar novedades diarias al Administrador de la estación.
- ✓ Cumplir los procedimientos de cuadro de caja establecidos por la Compañía.
- ✓ Cumplir con los objetivos de la venta de combustible en pista.
- ✓ Cumplir los objetivos de ventas de promociones
- ✓ Cumplir procesos de cambios de turnos en los horarios establecidos.
- ✓ NO cerrar la isla durante el turno de trabajo,
- ✓ Asegurar el control turno a turno de inventarios diarios.
- ✓ Realizar el cierre de día.
- ✓ Entregar todos los documentos que queden olvidados en la isla por parte de los clientes, al administrador.
- ✓ Entregar los cuadros de ventas con todos los documentos a la administración.GG
- ✓ Mantener un correcto stock de lubricantes en percha.
- ✓ Realizar la medición de tanques y confirmar la presencia de agua en los mismos.
- ✓ Informar inmediatamente a la Administración visitas de autoridades.
- ✓ Mantener arena en los tachos asignados para la misma.
- ✓ Verificar que los extintores se encuentren disponibles en su área de trabajo
- ✓ Mantener limpias las áreas de trabajo (pista, oficina , cuarto de cuadro, baños, zona de descarga).

CARGO: Promotor de Tienda

Propósito General del Puesto.

Brindar una experiencia formidable con un servicio rápido manteniendo una imagen personal y del área de trabajo impecable, asegurando el cumplimiento de los estándares y valores de la compañía.

Rol y Responsabilidades de menor complejidad

- ✓ Cumplir el protocolo de atención de servicio al cliente.
- ✓ Cumplir con las normas sanitarias de seguridad personal y de la comida.
- ✓ Mantener el estándar de la imagen y limpieza del área.
- ✓ Cumplir con el proceso Operativo: **Rápido, Exacto y Amable.**
- ✓ Mantener una comunicación cortés y amable con sus compañeros.
- ✓ Aplicar el proceso de atención de quejas y sugerencias cuando sea necesario.
- ✓ Escuchar solicitudes de clientes e informar inmediatamente a su Jefe Inmediato.
- ✓ Realizar sugerencia de Promociones vigentes o productos nuevos.
- ✓ Abastecimiento de mostrador, perchas y exhibidores .

Rol y Responsabilidades de menor complejidad

- ✓ Reporte de novedades diaria al Administrador y soporte de la tienda.
- ✓ Reporte de productos inactivos en pos de ventas.
- ✓ Cumplir el objetivo de ventas
- ✓ Cumplir los procedimientos de manejo valores.
- ✓ Cumplir los procedimientos de seguridad personal y de la comida.
- ✓ Mantener habilitada la caja y sus aplicativos (movilway, gift card, plataforma delivery, etc) durante su turno de trabajo.
- ✓ Mantener el control turno a turno de inventarios diarios.
- ✓ Cumplir las políticas establecidas en el reglamento interno.
- ✓ Reporte de novedades de equipos no operativos, desabastecimiento o de calidad de alimentos al Administrador y soporte de la tienda.
- ✓ Cumplir el registro de mermas diarias.
- ✓ Cumplir los procedimientos de buenas prácticas de manufacturas.
- ✓ Mantener el buen uso y cuidado de los utensilios y equipos de cocina.
- ✓ Contar con usuario activo de caja en caso de habilitación del segundo pos.
- ✓ Cumplir el protocolo de atención de experiencia al cliente enfocado en disponibilidad y alineación de mesas y sillas.
- ✓ Mantener el estándar de la imagen y limpieza del área: zona de ventas, baños, bodega, cuarto de basura.

- ✓ Reporte de quiebres de stock de productos de exhibición.

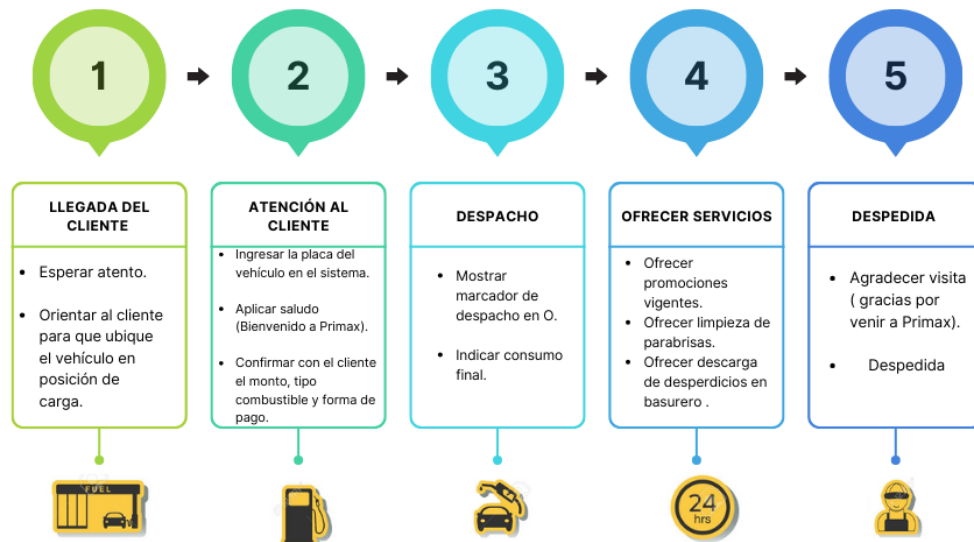
ANEXO 5 PROTOCOLO DE ATENCIÓN EN TIENDA

PROTOCOLO DE ATENCIÓN EN TIENDA



ANEXO 6 PROTOCOLO DE ATENCIÓN EN PISTA

PROTOCOLO DE ATENCIÓN EN PISTA



ANEXO 7
EVALUACION PERIODO DE PRUEBA

EVALUACIÓN DE PERIODO DE PRUEBA						
PROMOTOR DE PISTA						
NOMBRE COLABORADOR:		FECHA DE INGRESO:		PERIODO EVALUACIÓN:		
CARGO:		ÁREA:		FECHA EVALUACIÓN:		
INSTRUCCIONES					CALIFICACIÓN	
Completar la evaluación de acuerdo con el desempeño del colaborador y según la calificación establecida Utilizar la columna de Comentarios para clarificar el por qué de dicha calificación utilizando evidencias como ejemplos Una vez llenada la evaluación, se debe retroalimentar con el colaborador y firmar el formulario					1 = No cumple con el objetivo 2 = Cumple parcialmente el objetivo 3 = Cumple 4 = Excede 5 = Supera ampliamente el objetivo	
PROMOTOR DE PISTA			KEY BEHAVIORAL INDICATORS		CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
Indicador	Factores Críticos	Comportamientos Críticos	KBI	Frecuencia		
Ventas Totales de Combustible (Super G Prix)	Servicio al Cliente	Protocolo de servicio	Ejecutar los 5 pasos del protocolo de atención al cliente	Diario		
	Agilidad en el proceso de despacho	Direccionar tráfico en la Pista	Identificar caras o islas vacías y orientar el traslado del vehículo a esta posición.	Diario		
	Servicios adicionales	Garantizar los artículos y equipos de servicios adicionales	Ejecutar la limpieza de parabrisas y recolección de desechos del vehículo del cliente	Diario		
Ventas Totales de Promociones	Servicio al Cliente	Conocer estructura y mensaje de la comunicación - venta promociones	Ofrecer al 100% clientes atendidos el producto de la promoción vigente	Diario		
	Impulso de Venta promociones	Conocer objetivo de ventas diarios	Realizar el seguimiento de la tabla de ventas del ranking de promociones	Diario		
Procesos y procedimientos	Cumplimiento del procedimiento del manejo de efectivos	Mantener monto mínimo PARCIAL/PICO	Elaborar y depositar parcial cada us\$100 dólares	Diario		
			Realizar cuadro y cierre de turno sin generar faltantes	Diario		
	Experiencia del cliente	Imagen del colaborador	Presentarse a su puesto de trabajo con todas las prendas del uniforme limpio y completo	Diario		
		Imagen EESS	Asegurar el uso de baños limpios y con dotación de suministros de acuerdo a la necesidad del cliente	Diario		
Desarrollo del conocimiento	CVA - Malla y Bloques	Inscripción apertura de módulos	Participar y aprobar los módulos malla Kognity	Mensual		
			Implementar conocimientos en el rol del cargo	Mensual		

FIRMA DEL GERENTE DE ESTACION

FIRMA DEL TRABAJADOR

