

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA  
PROCESOS SOFT DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
EMPRESA ABIATAR S.A.

---

AUTOR: MARÍA DEL ROCÍO SALAZAR VALDIVIESO

TUTORA: LAURA BRIANO

ABRIL 2021

---



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## **DEDICATORIA**

El presente proyecto final de maestría lo dedico a todas aquellas personas que siempre buscan luchar por un futuro mejor, a que nunca se rindan bajo cualquier adversidad y siempre tengan grandes retos en su vida.

Este proyecto ha sido el resultado de una investigación minuciosa de cómo el recurso humano es manejado en las empresas de *call center* en Ecuador, específicamente Abiatar S.A., que supo facilitarme toda la información y organización.

Dedico además específicamente al Sr. Francisco Chiriboga Di Donato, CEO, y por su intermedio a todo el equipo de trabajo de talento humano de la empresa, que él dirige.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos mis profesores de la maestría, los cuales me inculcaron sus conocimientos y experiencias, sembrando en mí, nuevos retos y emprendimientos para implementar y aplicar nueva tecnología en la práctica futura profesional, que servirá indudablemente en el mejoramiento del talento humano en Ecuador.

A mis ex compañeros de trabajo, universitarios, ex colaboradores, profesionales en esta rama, que desinteresadamente aportaron con su experiencia y conocimientos para el logro de este gran reto profesional.

A mi familia y amigos que siempre me apoyan incondicionalmente en el cumplimiento de mis sueños, en especial de este, ellos serán siempre parte de él.



## RESUMEN

### ✓ **Presentación del tema y objetivo general del trabajo**

En la actualidad la gestión del talento humano ha ido cambiando y desarrollando nuevas iniciativas para facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores a la empresa, esto beneficia a ambas partes (colaborador y empresa) donde se obtiene empleados altamente motivados y por ende el éxito en el desarrollo de sus funciones.

La definición del *onboarding* refiere a la socialización dentro de la empresa, esto significa que son todas etapas las desde que el nuevo colaborador acepta la oferta de trabajo, donde se mantiene una comunicación constante hasta el día de su incorporación; una vez incorporado a su puesto de trabajo, la siguiente etapa es la primera semana en la empresa, es aquí donde se presenta a su equipo de trabajo y se empieza a impartir información respecto al puesto y a la empresa. La tercera etapa viene a ser los dos meses posteriores a su contratación, es muy importante ya que se definen muchas cosas, aquí el colaborador conoce la cultura y el ambiente de trabajo, también se detectan si ha existido fallas en el proceso de *onboarding* y se debe tomar medidas para que continúe con su proceso formativo dentro de la organización. Y fin del proceso (última etapa), pasados los tres primeros meses, se podría entender que el colaborador está adaptado y tiene conocimientos de sus funciones, pero no está de más hacer un acompañamiento y seguir teniendo supervisión ya que cada persona maneja de diferente manera su adaptación es por ello que se debe hacer un seguimiento constante, hasta que se demuestre la autonomía en las funciones.

Considerando que, la empresa en estudio se dedica a la gestión de servicios a través del *Contact Center*, que se enfoca en mejorar la experiencia del usuario final apalancados en herramientas tecnológicas, capacitación y soporte. La rotación juega un rol muy importante en ella, ya que actualmente se cuenta con el 18% mensual, esto denota que el proceso de selección e inducción de personal no es el adecuado para el giro de negocio.



Se debe considerar que este porcentaje de rotación es un coste muy alto para la empresa, ya que cada colaborador que ingresa y sale de la compañía antes de los tres meses de prueba no ha devengado todo lo invertido en su proceso de selección y capacitación.

El objetivo general del presente trabajo es evaluar y optimizar el proceso de *onboarding* de la empresa. Apoyándonos en la tecnología para hacer de este proceso eficiente.

#### ✓ **Diseño / metodología / enfoque teórico**

La metodología a utilizar para el siguiente trabajo de investigación será, en una primera parte descriptivo, ya que se busca desarrollar el proceso de *onboarding* de acuerdo a lo que maneja la empresa, y explicativo porque se tratará de mejorar dicho proceso, permitiendo optimizar los resultados de la empresa, reduciendo los índices de rotación en los primeros 6 meses de labor del colaborador y acelerando la curva de aprendizaje.

La técnica de recolección de datos a utilizar, serán encuestas cuantitativas con la herramienta *google drive*, tomada a los colaboradores del área operativa, tanto operadores de *contact center* como sus supervisores, los mismos que se encontrarán su período de prueba. (Anexo I)



## INDICE

### Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	4
– <b>Presentación del tema y objetivo general del trabajo</b> .....	4
– <b>Diseño / metodología / enfoque teórico</b> .....	5
<b>INDICE</b> .....	6
1. <b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>1.1 .Presentación</b> .....	8
La cultura corporativa y el papel del capital humano.....	9
2. <b>MARCO TEORICO</b> .....	10
3. <b>ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL</b> .....	18
<b>3.1 Descripción del tema</b> .....	20
<b>3.2 Justificación</b> .....	20
<b>3.3 Estructura del trabajo final de maestría</b> .....	21
4. <b>PLANTEAMIENTO DEL TEMA</b> .....	21
<b>4.1 Formulación del tema o problema</b> .....	21
1. ¿Cómo se maneja el proceso de <i>onboarding</i> en la empresa Abiatar y como ha impactado en la productividad del colaborador dentro de la organización?.....	22
<b>4.2 Objetivos generales y específicos</b> .....	22
<b>2.2.1. Objetivo general</b> .....	22
<b>2.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	22
<b>4.3 Hipótesis</b> .....	22
5. <b>METODOLOGÍA</b> .....	23
<b>5.1 Tipo de estudio</b> .....	23
<b>5.2 Fuentes de datos/herramientas de recolección utilizadas/ herramientas de procesamiento de los datos</b> .....	23
<b>5.3 Universo, muestra y unidad de análisis/variables/ejes temáticos relevantes, indicadores.</b> 23	
6. <b>HALLAZGOS/DESARROLLO</b> .....	24
<b>CAPITULO I ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	24
1. <b>Descripción general – Departamento de Talento Humano</b> .....	24



2.	<b>Análisis de los datos</b> .....	28
3.	<b>Proceso actual de Inducción de personal en la Empresa</b> .....	29
<b>CAPITULO II</b> .....		31
2.1.	<b>Importancia de la implementación del proceso de <i>onboarding</i> en la Empresa en estudio</b> .....	31
2.2.	<b>Etapas del <i>onboarding</i></b> .....	32
2.3.	<b>Propuesta de mejora del proceso inducción</b> .....	33
2.4.	<b>Proceso previo a la incorporación del colaborador:</b> .....	35
2.7.	<b>Principales herramientas a utilizar en el proceso de <i>onboarding</i></b> .....	38
3.	<b>CONCLUSIONES/REFLEXIONES FINALES</b> .....	42
4.	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	43
5.	<b>ANEXOS</b> .....	45
	Anexo I .....	45
	Anexo I .....	47
	Anexo II .....	50
	Anexo III.....	53
	Anexo IV.....	57



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 .Presentación:

El presente trabajo de investigación iniciará con una explicación teórica sobre el proceso en estudio, según (IPADE, 2019) ADE *Bussines School*, definen al *onboarding* como una práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la institución o empresa. Está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al 100% a la cultura empresarial.

El propósito del *onboarding* es impulsar al nuevo capital humano a comprender cada aspecto de su quehacer laboral. Esto permitirá:

- ✓ Desempeñar de forma adecuada su tarea dentro del puesto
- ✓ Lograr que se sienta valorado entre sus compañeros y por la empresa.

Según (iProfesional, 2020), el "*onboarding*" o proceso de inducción son iniciativas de las organizaciones para garantizar una adecuada integración de los recién llegados a la organización.

Según Salvador Ibáñez, country manager de *Top Employers Institute* en España, "los objetivos son facilitar que el nuevo empleado se sienta cómodo en su aterrizaje en la compañía y garantizar que adquiera las habilidades necesarias para su puesto de trabajo, pero sobre todo que se integre adecuadamente en la cultura de la organización".

¿Cómo aplicar la técnica del *onboarding*?

Es necesario destacar que para que este proceso de *onboarding* funcione se debe trabajar en tres focos:

1. **Trazar un plan** de acorde a los objetivos de cada departamento.
2. **Desplegar una agenda** de trabajo que permita la adaptación consecutiva del empleado.
3. **Realizar seguimientos** que comprueben que el proceso de incorporación se desarrolla de manera correcta. Los directivos y los encargados de cada sección deben asegurarse de que los planes que han acordado, en esta materia, se están introduciendo de manera correcta.

El hecho de incorporar este tipo de estrategias será beneficioso, tanto para los trabajadores como para las empresas. Si un empleado recibe la formación e información necesarias, así como un recibimiento adecuado, verá incrementado su nivel de compromiso, y con él, su productividad.



Los trabajadores irán asumiendo un gran sentido de la responsabilidad que se irá transmitiendo hacia el resto de la plantilla. Este hecho, por lo tanto, incidirá en la consecución de objetivos y resultados pactados por la organización.

La diferencia entre el *onboarding* y la inducción, es que en el *onboarding* se busca que la primera imagen de la empresa sea la mejor, es decir el nuevo colaborador tenga un impacto positivo en el encuentro con la empresa; mientras que la inducción busca informar y capacitar sobre los temas más importantes del puesto de trabajo.

La cultura corporativa y el papel del capital humano

Sin embargo, para que el *onboarding* sea efectivo es necesario que los directivos y los trabajadores se muevan en el mismo sentido, es decir, los trabajadores deben estar alineados con la misión de la compañía para cumplir los objetivos pactados. Aquí es donde entra en juego la cultura corporativa, formada por los hábitos, experiencias y creencias que tiene todo el capital humano en una organización.

Este aspecto, por lo tanto, se debe tener en cuenta a la hora de reclutar nuevo talento. Los encargados de gestionar el apartado de recursos humanos deben saber identificar a los empleados que serán dañinos para la cultura de su empresa, así como los que aportarán grandes beneficios. El hecho de establecer, en este sentido, una buena cultura supone beneficios para las nuevas incorporaciones, pero también para uno de los ámbitos más importantes: el de los clientes.



## 2. MARCO TEORICO

Desarrollando este punto, primeramente, se detallará las definiciones más importantes que me ayudarán a cumplir este trabajo de investigación de la optimización de los procesos Soft de Recursos Humanos

- *Onboarding*: (Moreno, 2011) es una metodología desarrollada por un grupo de consultores de *Cornerstone*, en Estados Unidos, y pone en relieve la importancia del manejo del proceso de selección de un ejecutivo, desde el momento en que se diseña el perfil del puesto. Así, una vez que la empresa ha decidido emplear a un candidato, el proceso de selección requiere la intervención de todas las personas de la empresa con quienes dicho ejecutivo va a tener algún tipo de contacto: los clientes internos, los clientes externos, sus colaboradores, así como sus pares. Todos ellos participan en la elaboración del perfil del puesto, definiendo las competencias requeridas y las características de la persona que va ocupar el referido cargo. El objetivo es que cuando esa persona se incorpore a la empresa pueda «encajar» de forma mucho más rápida.

(Bauer, 2010) Es el proceso de ayudar a las nuevas contrataciones a adaptarse a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevos trabajos de forma rápida y sin problemas.

Esta es la definición más importante del presente trabajo de investigación ya que desde aquí empieza el desarrollo de investigación.

- *Cultura*: (Shein H. E., 1988) La cultura organizacional “es un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.



- Reclutamiento y Selección: (Alles, 2010) conjunto de procedimiento orientado a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno el ofrecimiento de empleo.
- Inducción (Paraqueimo, SCRIBD, s.f.): Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba")  
Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma, disminuyendo la tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.
- Capacitación: (Alles, 2010) actividades estructurales, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades organizada, planificada y evaluada.
- Evaluación de desempeño: (Alles, 2010) elemento fundamental entre las buenas prácticas de recursos humanos y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar, con las descripciones de los puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo.

A continuación, se ha tomado como referencia distintos *pappers*, donde los expertos explican la forma de aplicar el proceso en las organizaciones, considerando así los distintos puntos de vista sobre las investigaciones y experiencias en la aplicación del *onboarding*.



Se iniciará nombrando a *Top Employed Institute*, (Top Employers Institute, s.f.), este informe contiene una muestra de 600 organizaciones en 100 países que se encuentran certificados; donde el Observatorio RH (Fragua, 2016), indica el uso de las buenas prácticas para la incorporación de los nuevos colaboradores por medio de 5 tendencias:

1. De una acción aislada a un proceso.
2. Programa multidimensional.
3. Implicación activa de los niveles más *senior*.
4. Transformación digital del *onboarding*.
5. Mejoras en el uso de los datos.

Es importante mencionar que este proceso es más efectivo cuando se incorpora tecnología, ya que asegura que el líder logre inspirar y guiar a sus nuevos empleados, dando como resultado altos estándares productividad.

Por otra parte, el estudio realizado por *Game Learn* (Gamelearn, 2018), indica que este proceso se ha convertido eje fundamental, haciendo un seguimiento permanente al empleado, dándole la importancia desde días antes de su incorporación, haciendo que se sienta en familia; cumpliendo este objetivo los resultados serán que sean más productivos en menor tiempo y decidan quedarse en la organización.

Este estudio indica que según una investigación de *Brandon Hall Group*, el proceso de *onboarding* mejora la tasa de retención de nuevos empleados en un 82%, su productividad en un 70%.

Aquí se explica en 4 pasos este proceso que debe tener en cuenta el área de recursos humanos:

1. Pre *onboarding*:
2. El primer día de trabajo, se debe tener en claro que la primera imagen es la que cuenta
3. Primera semana



4. *Onboarding* continuo, considerando que durante el primer mes se haga un seguimiento semanal y *feedback* continuo.

Para Paulina del Rio, directora *onboarding* de *SommerGroup* lo define que permite comprender que la transición va más allá de la habitual inducción. Contempla un proceso en el que se requiere abordar de manera planificada y customizada una serie de variables, sin asumir supuestos de éxito, y porque el contexto, es decir, la cultura, situación del equipo, *stakeholders*, estilos de liderazgos, nivel de relacionamiento, entre otros, serán probablemente muy nuevos.

Para Orozco, se pretende con dicho proceso, reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen los nuevos empleados al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo, ofrecerles la nueva información para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización, además, ayudarlos en la comprensión de los aspectos específicos de su trabajo, facilitarles los aspectos mínimos de procedimientos, organización, marco jurídico laboral propio de la organización y finalmente, promover la adaptación de sus características personales con los demás trabajadores y la cultura organizacional

Las diferencias entre *onboarding* e inducción (perez, 2018): La inducción se realiza a una sola vía (de la organización al empleado) y es de carácter informativo, donde los problemas que surgen se manejan reactivamente. En el *onboarding* existe una constante interacción con el nuevo integrante, el proceso es proactivo mediante una comunicación a doble vía con una clara tendencia a prever y evitar problemas.



Los beneficios de este proceso son mutuos, es decir para la empresa y para el trabajador:

### **Organización**

- Incrementa la productividad.
- Incrementa la capacidad de retener talento.
- Reduce la rotación en los primeros meses del colaborador.
- Permite involucrar al área de trabajo en la integración de nuevos colaboradores.

### **Colaborador**

- Permite un arranque con impacto en la organización, reduciendo la curva de aprendizaje.
- Reduce la ansiedad.
- Busca el compromiso y la generación de valor en una etapa temprana.
- Permite establecer relaciones con su equipo y jefe inmediato.

Para Sánchez, (sanchezjl, s.f.) Para que el proceso *onboarding* sea exitoso tiene que contemplar 5 fases:

1. Alineamiento.
2. Adquisición.
3. Administración.
4. Integración.
5. Aceleración.



### **Caso de Estudio**

La empresa es ecuatoriana fundada en el año 2010 dedicada a la implementación y comercialización de soluciones de *contact center*, orientada a brindar una atención de calidad apalancada en herramientas y tecnologías de comunicación especializadas; así como en metodologías y estándares internacionales.

El equipo de trabajo cuenta con vasta experiencia internacional y nacional en manejo de servicios de *contact center*, lo que garantiza ser una empresa que utiliza los más altos estándares tanto en la operación, como en el control de la misma y en la exigencia de resultados, basados en la tecnología de punta y un equipo de desarrollo para adecuar soluciones a los requerimientos de los clientes.

Con visión innovadora, se ha enfocado en robustecer la cartera de servicios, enfocados en optimizar los recursos de los clientes, y, al mismo tiempo, mejorando la experiencia del cliente final.

Propuesta de valor se basa en ofrecer a sus clientes un sentimiento de tranquilidad al saber que sus clientes son gestionados con cordialidad, eficacia y eficiencia.

- ✓ Misión es: “Superar la expectativa de experiencia que nuestros clientes ofrecen a sus usuarios, a través de la tecnología, procesos y personas, brindando servicios de BPO, *Contact Center* con estándares internacionales”
- ✓ Visión: “Al 2025, tener presencia en 3 países, generando 3000 plazas de trabajo sostenibles”
- ✓ Valores Corporativos:
  - Honestidad
  - Compromiso
  - Innovación
  - Perseverancia



✓ Cartera de servicios:

SAC Servicio al Cliente

Tele venta

Servicios de información

Encuestas

Telemarketing

Enriquecimiento de Bases de datos

Mesa de ayuda

Soporte técnico telefónico

Agentamiento de citas

La empresa tiene una tecnología e infraestructura de punta, lista para la prestación de servicios de *Contact Center*. Actualmente cuenta con 650 estaciones de *Call Center* con infraestructura acorde para las estaciones de supervisión y calidad; con una capacidad de crecimiento a 1000 estaciones. El personal contratado a la fecha es de 550; el departamento de operaciones, es el equipo más grande de la empresa que está conformado por 443 colaboradores.

Para el análisis del presente estudio, los cargos a considerar son supervisores y operadores de *contact center*, los cuales se describirá a continuación:

La empresa busca perfiles de supervisores, los cuales elaboran y ejecutan planes de acción que ayuden con el cumplimiento de los objetivos operativos de la empresa, a través de la supervisión de las actividades de la sala con el fin de generar una proyección para el cumplimiento del mismo.



De acuerdo al análisis de la última encuesta de clima laboral, realizada en el mes de enero, se ha determinado los siguientes los siguientes datos:

La empresa cuenta con el 57% de supervisores femeninos y el 43% de personal masculino, es decir que se considera más el perfil del personal que su género.

En relación a la antigüedad el 100% del personal tiene de 2 a 5 años, lo cual genera una estabilidad dentro de la organización.

En el rango etario se ha determinado que, el 71% tienen de 26 a 35 años y el 29% tienen de 36 a 45 años.

Finalmente, respecto a la escolaridad, el 43% son bachilleres, es decir han terminado el colegio, el otro 43% están estudiando o han finalizado sus estudios universitarios y el 14% son tecnólogos.

Los operadores de *contact center* se enfocan en ofertar al cliente mediante una explicación detallada de los beneficios de asistencias para que adquiera un servicio de calidad y brindar una atención de calidad, cordial y eficaz en un tiempo establecido para lograr la satisfacción del cliente.

Según la última encuesta de clima laboral, realizada a los agentes de *contact center*, los datos demográficos indican que el análisis de género es, que el 56% son mujeres y el 43.98 hombres, según lo que muestran las estadísticas es que la empresa tiene diversidad de género; así mismo que el 71% tienen hasta un año, el 20% de 1 a 2 años y el 9% de 2 a 5 años de antigüedad.

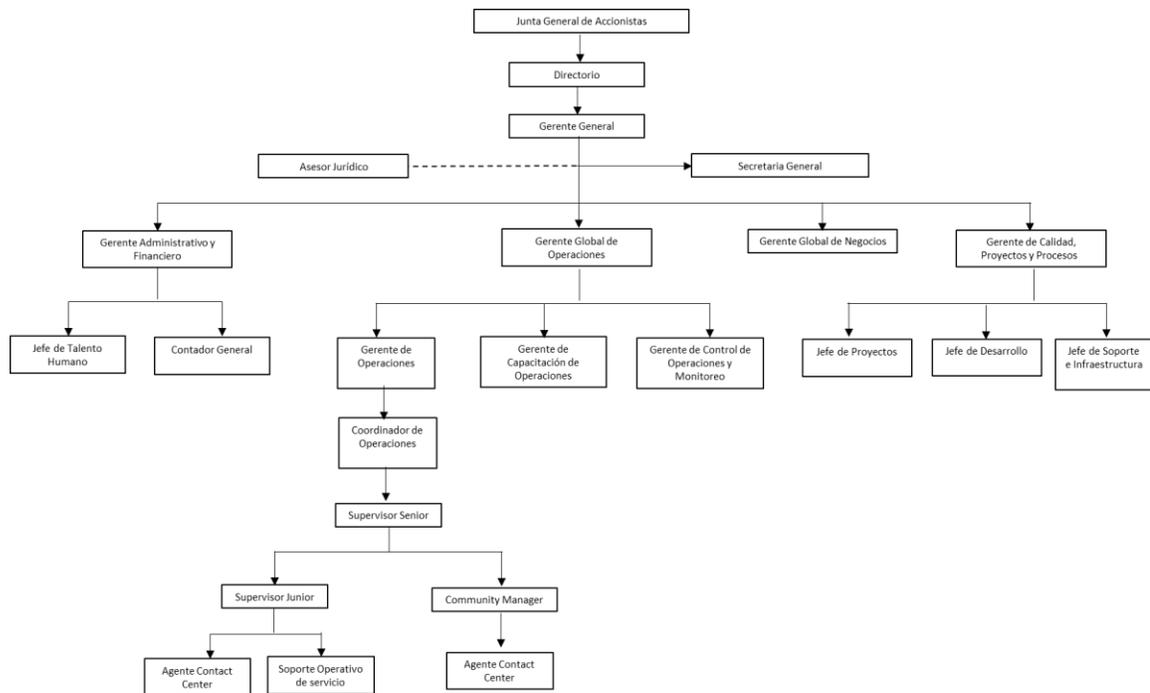
Con respecto al rango etario se puede indicar que el 44% de la población tienen entre 26 y 35 años, el 42% tiene 26 años, el 11% entre 36 y 45 años y el 0,22% tiene más de 56 años; por lo que se puede determinar que gran mayoría del equipo de operaciones es joven, los cuales se puede determinar que están iniciando su vida laboral.

Continuando con lo antes mencionado también se detectó que el 85% han concluido el colegio, el 9% tiene estudios de tercer nivel, es decir universitarios, el 6% son tecnólogos y el 0,44% tienen estudios o han concluido su cuarto nivel, o maestría.



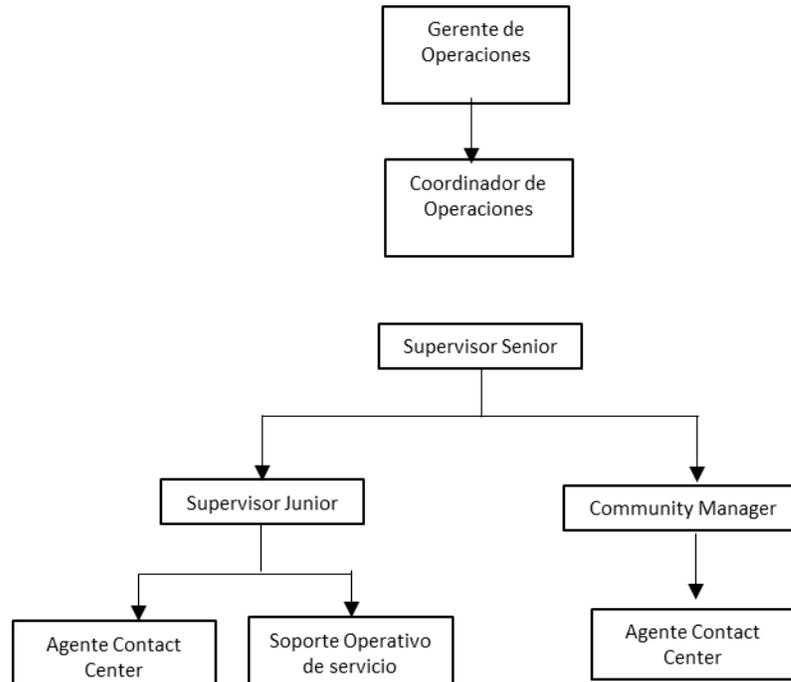
Analizando también el promedio de ingresos mensuales, puedo indicar que lo correspondiente al año 2019 se registran 92 colaboradores por mes, lo cual significa que se debe reemplazar todos los meses el personal que sale para cubrir vacantes y esto no afecta la operatividad de la empresa.

### 3. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL





## Equipo de Operaciones



Situación Actual Operaciones	
Cargos	N° Trabajadores
Gerente de Operaciones	1
Jefe De campaña	2
Supervisor Senior	7
Supervisor Junior	20
Community Manager	1
Soporte Operativo de Servicios	27
Agentes de Contact Center	443

La organización tiene como clientes principalmente, dos empresas grandes del país, en el sector de la telecomunicación y del sector bancario, por lo que la necesidad de contratación es grande y masiva.



Para cubrir una vacante, el área requirente (operaciones) deberá completar un documento llamado “solicitud de requerimiento de personal” donde debe constar el número de recursos solicitados.

Posterior a la contratación, el personal ingresa a una capacitación sobre el producto, que dura alrededor de 10 días; el personal que pasa las evaluaciones un 80/100 es contratado.

La inducción de personal, consta de los siguientes puntos:

1. Presentación del organigrama de la empresa
2. Reglamento interno de la empresa
3. Política de seguridad de la información
4. Firma de contrato

Este proceso dura alrededor de 4 horas (dependiendo al número de personas contratadas), y es aquí cuando el colaborador inicia sus labores.

Los inconvenientes se ven reflejados en la productividad el personal y el incremento de la rotación (15% mensual), generando una pérdida en la operación y gran costo en el proceso de selección.

### **3.1 Descripción del tema:**

El desarrollo del trabajo consiste en diseñar el proceso de *onboarding* y desarrolla una herramienta tecnológica que permita que el colaborador transite el proceso de manera eficiente, con un acompañamiento adecuado y su aprendizaje sea conveniente al cargo que desempeña.

Esta herramienta se desarrollará en la empresa Abiatar S.A. de la ciudad de Quito – Ecuador, empresa de la que cuento con la información necesaria y las debidas autorizaciones.

### **3.2 Justificación**

Hoy en día la tecnología está en constante interacción, nos encontramos en un entorno muy competitivo que obliga a las organizaciones a actualizarse; es así que el sistema interactúa con el medio ambiente y logra un estado estable, y la supervivencia se logra con un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida; no hay que dejar de lado al



talento humano de las organización ya que es el eje fundamental para sacar adelante las procesos, el incorporar nuevas herramientas tecnológicas, marca un eje competitivo, reduciendo tiempos y costos en los procesos.

En la actualidad el proceso de inducción es demorado, y el nuevo colaborador no cuenta con la información necesaria para desempeñar su cargo, esto se deriva a que el desempeño no sea adecuado y cause que los procesos selección sean repetitivos; las consecuencias de ello son la pérdida de tiempo, dinero, la imagen y el clima de la empresa quedan desacreditados.

Para la empresa en estudio, es importante que el proceso de selección y de inducción sean de forma adecuada. Se ha detectado que, al existir una gran demanda de talento humano en la empresa, el proceso ha reducido sus tiempos, es por ello que no se hacen un proceso de selección que atraiga al mejor talento.

### **3.3 Estructura del trabajo final de maestría**

El presente trabajo final de maestría, contará con una parte descriptiva, donde indica la situación actual de la empresa; una vez analizado procederé a presentar la parte teórica del tema de estudio, posterior los resultados de la investigación y finalmente la propuesta de implementación.

## **4. PLANTEAMIENTO DEL TEMA**

### **4.1 Formulación del tema o problema.**

La propuesta de mejoramiento que se considera en el presente trabajo es la optimización del proceso de inducción, planteando el siguiente problema y preguntas de investigación:



1. ¿Cómo se maneja el proceso de *onboarding* en la empresa Abiatar y como ha impactado en la productividad del colaborador dentro de la organización?
  - 1.1. ¿Cómo se lleva el proceso *onboarding* de personal en la empresa Abiatar?
  - 1.2. ¿Qué importancia tiene el proceso de *onboarding* para los líderes de la empresa Abiatar?
  - 1.3. ¿Qué aspectos del proceso de *onboarding* afectan en la productividad de la empresa Abiatar?
  - 1.4. ¿Cuáles son los estándares de calidad que se encuentran implementados en la empresa?
  - 1.5. ¿Qué relación tiene el proceso *onboarding* con el logro del desempeño esperado del nuevo colaborador?

## 4.2 Objetivos generales y específicos

### 2.2.1. Objetivo general

Evaluar y optimizar el proceso de *onboarding* de la empresa Abiatar.

### 2.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar si las habilidades básicas de cada puesto se encuentran consideradas en el proceso de *onboarding*.
- Identificar la medida en que los procesos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño cumplen los objetivos institucionales.
- Determinar si la curva de aprendizaje es la adecuada para los colaboradores en los primeros 6 meses cumplan con las funciones de su puesto de trabajo.
- Analizar la evolución de la rotación del personal en los primeros 6 meses.

## 4.3 Hipótesis



La mejora del proceso *onboarding* permite mejorar los resultados de la empresa, reduciendo los índices de rotación en los primeros 6 meses y acelerando la curva de aprendizaje.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Tipo de estudio

El tipo de diseño de investigación será en una primera parte descriptivo, ya que se busca desarrollar el proceso de *onboarding* de acuerdo lo maneja la empresa.

En su segunda fase se realizará una investigación explicativa ya que tratará de mejorar el proceso *onboarding* permitiendo optimizar los resultados de la empresa, reduciendo los índices de rotación en los primeros 6 meses y acelerando la curva de aprendizaje.

### 5.2 Fuentes de datos/herramientas de recolección utilizadas/ herramientas de procesamiento de los datos.

Respecto a la técnica de recolección de datos fue realizada por medio de encuestas cuantitativas tomada a los colaboradores de la empresa, la cual se llevó a cabo con la herramienta de *Google Drive*. (Anexo I).

### 5.3 Universo, muestra y unidad de análisis/variables/ejes temáticos relevantes, indicadores.

El universo de muestra considerado para este análisis fue el área operativa de la empresa, es decir supervisores y operadores de *contact center*, los cuales hayan superado el período de prueba (la legislación laboral ecuatoriana indicar 90 días a partir de su incorporación).



## 6. HALLAZGOS/DESARROLLO

### CAPITULO I ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

#### 1. Descripción general – Departamento de Talento Humano

Considerando los antecedentes detallados es importante referir al tema de talento humano, indicando que, en el año 2010, la empresa inició sus labores con 5 colaboradores y a la fecha cuenta con un total de 669.

Como en todas las empresas al inicio los procesos de talento humano, no fueron desarrollados en su totalidad, ya que contaba con poco personal y varios proyectos, es por ello, que esta área dependía de la financiera, teniendo como única prioridad al pago de la nómina.

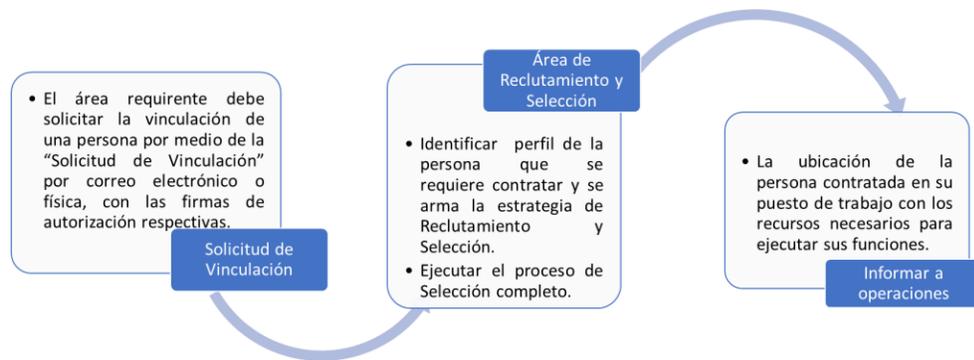
En el año 2014, incrementa la dotación a 25 colaboradores, es aquí donde los directivos de la empresa toman la decisión de contratar al primer referente del área de talento humano, mismo que fue dando forma al departamento. En el año 2015 la empresa continúa creciendo y su nómina asciende a 365 colaboradores y surge la necesidad de fortalecer el equipo, el cual en la actualidad consta de las siguientes posiciones:

1	Gerente de Talento Humano
1	Analista de Desarrollo
2	Analista de Talento Humano
2	Ejecutivo de Nómina
2	Asistente de Talento Humano
4	Auxiliares de Talento Humano
7	Pasantes de Talento Humano
3	Trabajador Social
1	Medico Ocupacional
1	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional



Es así que actualmente el equipo de talento humano está consolidado y con objetivos claros para el desarrollo del personal, contando con 24 profesionales especializados en los diferentes procesos del área, los cuales han desarrollado los procesos acordes a la necesidad de las organizaciones descritas a continuación:

a. Planificación y Vinculación De Personal: desde la selección hasta la incorporación del personal al puesto de trabajo:

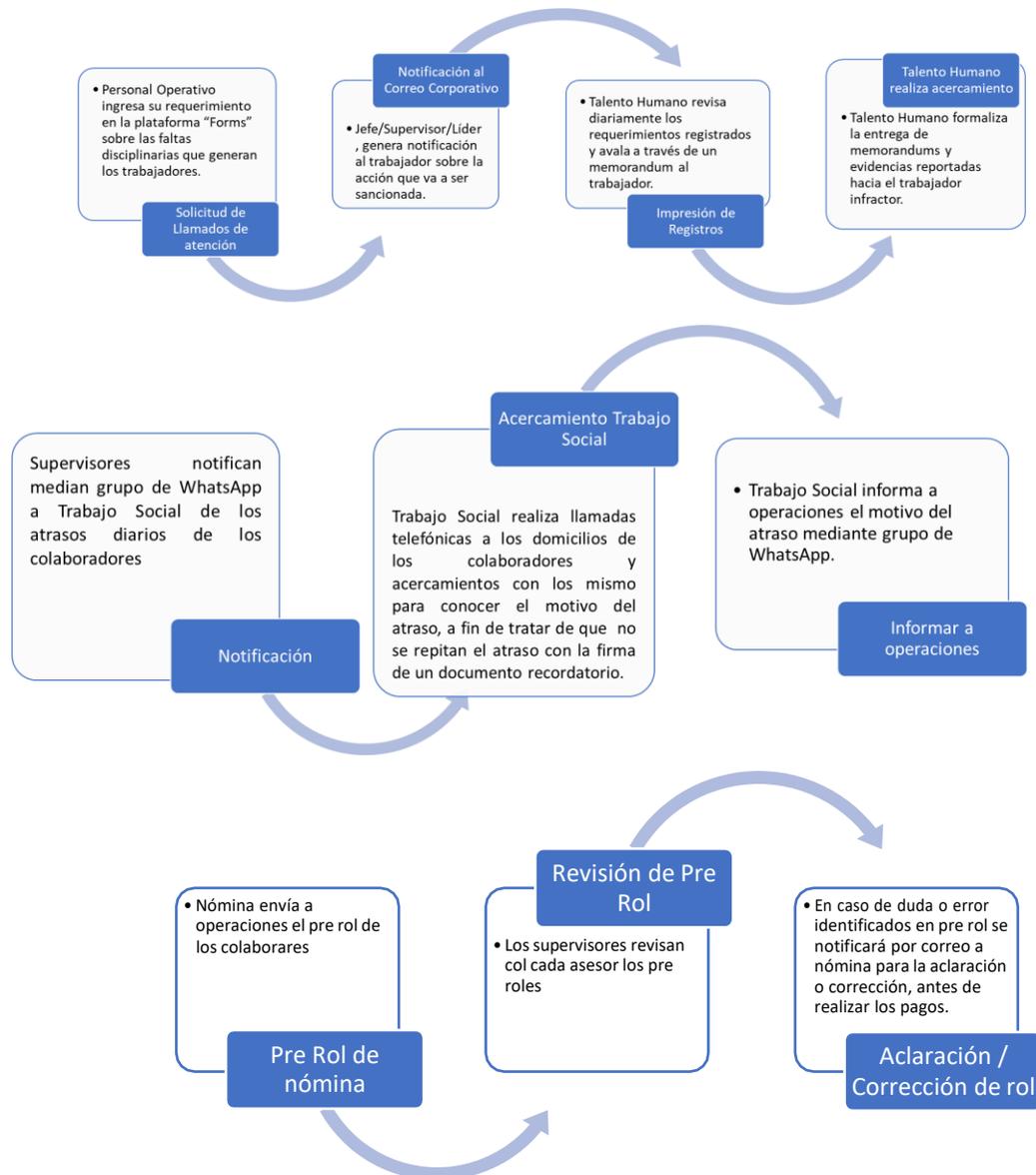


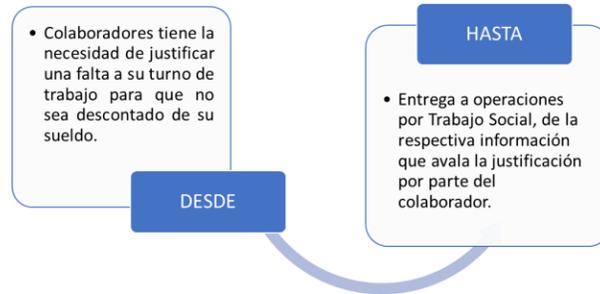
PROCESO DE CONTRATACIÓN							
TH. 2 Horas.	OP / X a X+1 Días.	TH. 1 Día.	OP. 2 -5 Días.	TH. 2 Horas.	OP 3-10 Días.	OP (Sup+Cap+Cal) + TH. 4-5 Horas.	
P R E  I N D U C I O N	C A P T E O R I A  C O N T R A T O	I N D U C C I O N	P R E A C H O I N G	F O R M A T I V O	C O N T R A T O	F I S C A L I Z A C I O N	
Firma de check List	Solicitud de exámenes médicos Calificación Mínima "x"	Impresión de contratos Entrega de diademas Lockers (Capacitación) preparación de equipos físicos y de supervisión y control.	Validación de Habilidades y conocimientos teóricos.	Indicar base de datos de quienes firman contratos.	Análisis de aprobados y (no). Entrega de horarios de trabajo. Asignación de Líder y meta. Notificación a Talento Humano de personal que aprueba Aviso de entrada al IESS		



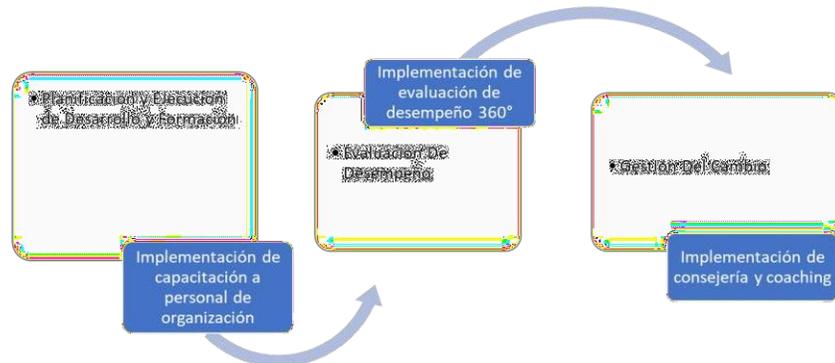
b. Administración de Talento Humano: área es la encargada de gestionar los procesos de regulación y control para el funcionamiento organizacional.

La cual abarca:

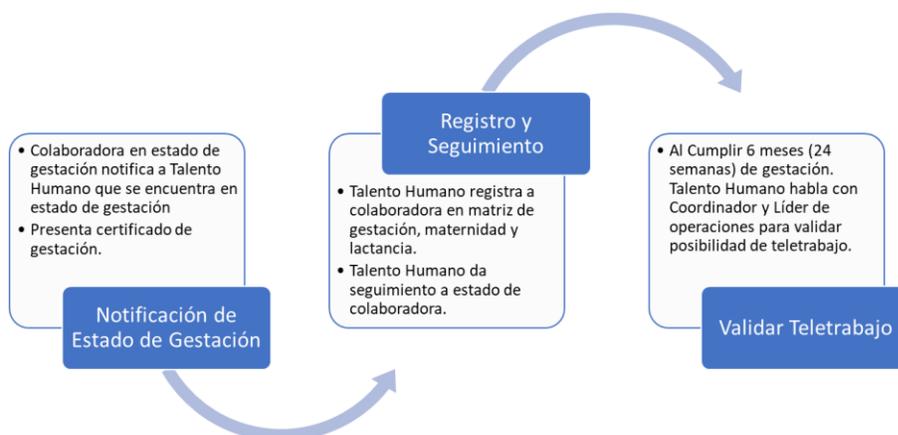


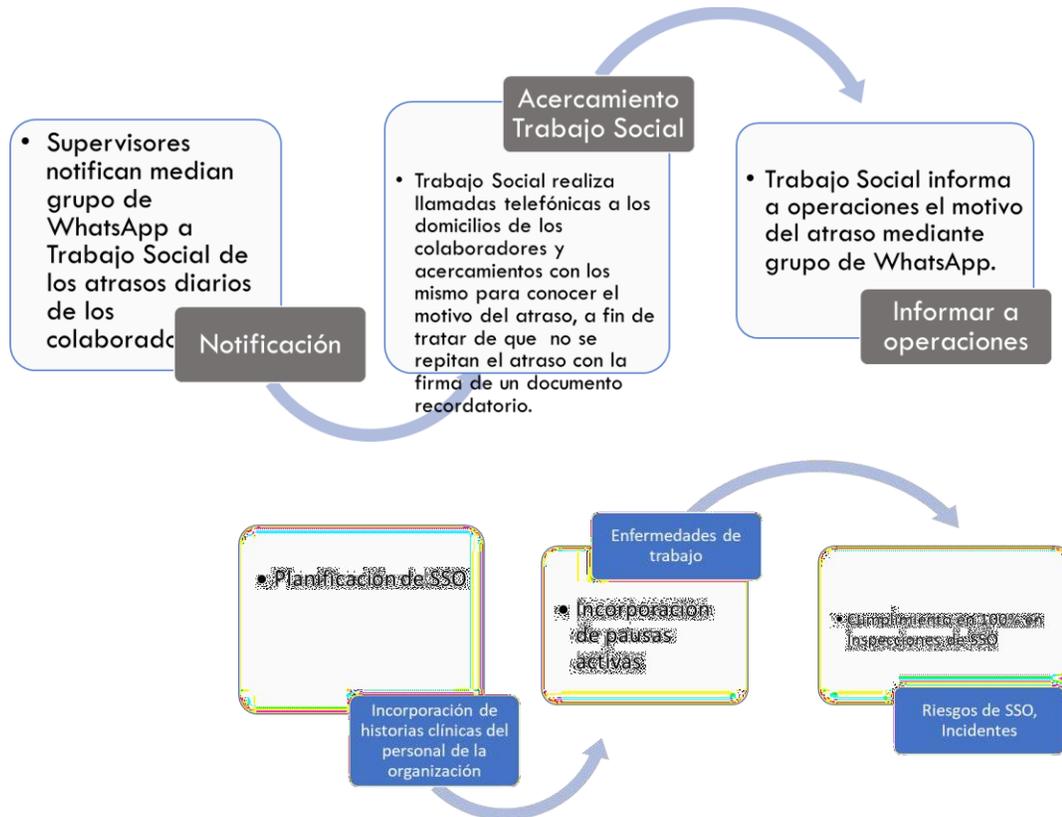


c. Desarrollo y Formación Del Talento Humano: área es encargada de mejorar la relación existente entre empresa - colaborador a través de diagnósticos y planes de acción, la cual abarca:



d. Seguridad y Salud Ocupacional (SSO): área encargada de velar por la seguridad y salud integral de los colaboradores de la organización, evaluando factores de riesgo y creando planes de acción y contingencia, la cual abarca:





## 2. Análisis de los datos

El objetivo de realizar este análisis, es determinar la percepción de los operadores de *contact center* y supervisores de operación, respecto al proceso de *onboarding* y el rendimiento de los mismos en su puesto de trabajo.

Se encuestó a 128 operadores de *contact center* y 15 supervisores durante el período de enero a marzo de 2019 en la empresa; el rango etario en los supervisores es de 30 años y de 27 en los operadores de *contact center*; para su análisis se toma en cuenta ambas poblaciones y se medirá la percepción de ambos cargos en las siguientes preguntas.

Los resultados de la encuesta dan como resultado que en el caso de los supervisores opinan que los operadores no han obtenido las suficientes habilidades para cumplir las tareas de su cargo, además indican que en su período de *onboarding* el colaborador no comprendió adonde apunta el negocio y como contribuye a través de su tarea para el cumplimiento de los objetivos, es por ello que opinan que se debe continuar con el



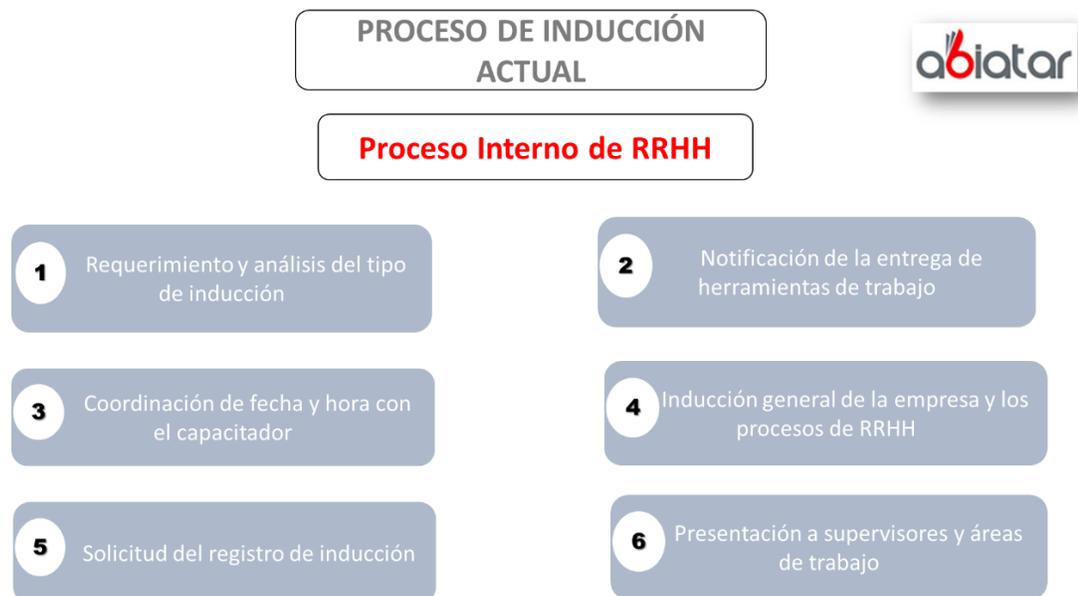
soporte administrativo para que cumpla sus expectativas en los tres primeros meses de trabajo. (Anexo II)

Por otro lado, se explican los datos de la encuesta realizada a los colaboradores, y se puede observar que primeramente se han sentido acompañados en el proceso de inducción, ha comprendido cual es el giro del negocio y como contribuye tu tarea para el cumplimiento de los objetivos. (Anexo III)

Estos resultados denotan que no existe una concordancia, entre lo que opina el colaborador y el supervisor, ya que el mismo demuestra al momento de estar en operación que no tuvo un *onboarding* adecuado, y esto da como resultado el incumplimiento de las metas impuestas el primer mes de trabajo.

### 3. Proceso actual de Inducción de personal en la Empresa

El desarrollo del proceso de inducción de la empresa se maneja de la siguiente manera:



Anexo IV

Este proceso de inducción es aplicado de forma general para toda incorporación, solo se realiza el cumplimiento de trámites administrativos, es por ello que la



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



implementación del proceso *onboarding*, dará al colaborador el acompañamiento necesario en todo el transcurso de su contratación y dará como resultado que mejore el proceso de adaptación, aumente su productividad y disminuya la rotación de personal.



## CAPITULO II

### 2.1. Importancia de la implementación del proceso de *onboarding* en la Empresa en estudio

La importancia de la implementación del proceso *onboarding* en la empresa, es causar una buena primera impresión al colaborador y que se sienta cómodo en su puesto desde el primer momento

Esto beneficia a los intervinientes de este proceso (empresa – colaborador), disminuyendo así la rotación y costes de contratación, mejorar la retención del talento, aumentar la productividad, mejorar la adaptación.

Suministrar las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, aumenta la implicación del nuevo trabajo, eficiencia y lo más importante da un valor agregado a la imagen de la organización.

Se debe considerar que el colaborador al momento de aceptar la propuesta laboral, espera ser tratado como el mejor cliente interno, es por ello que el día a día en la organización debe ser placentero, con esto lograr un nivel de compromiso que genere una estabilidad que perdure con el tiempo.

Finalmente se puede decir que el *onboarding*, es un proceso que fomenta la interacción del nuevo colaborador con sus supervisores y compañeros, lo cual contribuye a la satisfacción.



## 2.2. Etapas del *onboarding*

a Preparación

b Orientación

c Entendimiento

d Integración

- a. Preparación: en esta etapa se preparan los recursos humanos, financieros y físicos que se necesiten para la llegada del nuevo colaborador, así como también se realiza un cronograma en el cual está incluido su entrenamiento.
- b. Orientación: esta etapa ocurre en las primeras 3 semanas de trabajo del nuevo colaborador, en la cual el equipo de recursos humanos realizará las charlas necesarias para que el colaborador comprenda a la empresa en su totalidad.
- c. Entendimiento: en esta etapa el nuevo colaborador ya empieza a ejecutar las funciones para que fue contratado, aquí es donde el analista de talento humano, encargado el proceso, explicará el rol de manera que no exista confusión y en los primeros 45 días se familiarizará con sus responsabilidades.
- d. Integración: esta etapa ocurrirá a los 90 días, donde el colaborador tendrá un *feedback* la cual se realizará por el analista de talento humano encargado del proceso y su jefe inmediato.



Aquí también el colaborador completará una encuesta en la cual evaluará si el proceso se cumplió de manera satisfactoria.

### 2.3. Propuesta de mejora del proceso inducción

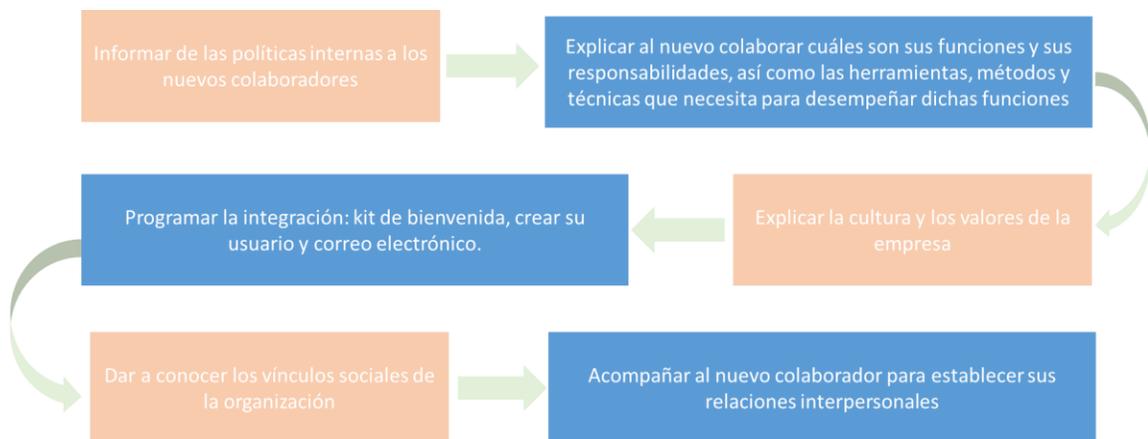
Considerando que, el proceso de inducción o de *onboarding* que se maneja actualmente es muy desactualizado, se propone mejorar de la siguiente manera:

- ✓ Una vez finalizado el proceso de selección, se convoca a los pre seleccionados y se inician el proceso de capacitación, se reiterará el speech con la oferta laboral (anexo VI)
- ✓ Se realiza una pre inducción en la cual se explica a los pre seleccionados información general de la empresa, en la cual se entregará un check list que firmarán (anexo VII)
- ✓ Proceso de Capacitación: en este proceso el colaborador recibe toda la información pertinente a la campaña y producto que debe vender; en este proceso se realizan evaluación diarias del material impartido, lo cual permite que se pueda reforzar en las falencias que tiene y que salga a la operación con todas las herramientas para desempeñarse de acuerdo a los objetivos del negocio.
- ✓ Concluyendo la capacitación técnica, inicia el proceso de inducción, el cual ser llevará a cabo en un día; en este día se le explica al futuro colaborador mediante un video la planeación estratégica de la empresa (misión, visión, valores, organigrama), políticas de talento humano, reglamento interno de trabajo, política de seguridad de la información, código de vestimenta, credencial y se entrega una carta de bienvenida y un libro con los puntos más importantes que el futuro colaborador debe conocer de la organización.  
Adicional a esto, recibe sus implementos de trabajo (diadema y *lockers*) y un chaleco rojo, el cual llevará con el los primeros 90 días de trabajo, esto es con el fin de identificar al personal nuevo y poder guiar en todo momento.
- ✓ Una vez concluida la inducción, inicia “la pre zona *coaching*” aquí el colaborador ya pasa a sala y empieza a trabajar, esta tiene una duración de 2 a 5 días y su objetivo es la validación de habilidades y conocimientos teóricos. En esta fase los candidatos firman su contrato de trabajo



- ✓ Esta fase se llamará “zona *coaching*” la cual durará de 30 a 60 días, donde el colaborador se encontrará acompañado en todo momento por su supervisor y un compañero para reforzar conocimientos al momento de la venta del producto.
- ✓ Fin de escuela, aquí se analiza de aprobados y las razones por las que no aprobaron, se entrega horarios de trabajo, se asigna un líder y su meta mensual.

Se ha considerado importante un acompañamiento del área de talento humano desde antes de la incorporación del nuevo colaborador, donde tener listos los siguientes aspectos:





#### 2.4. Proceso previo a la incorporación del colaborador:

a. Oferta de trabajo y su proceso de selección

b. Organización de Materiales

c. Programa de Mentoring

d. Designación de padrino

e. Tour organizacional y presentación con sus compañeros

f. Tour organizacional y presentación con sus compañeros

g. Seguimiento de la integración del nuevo colaborador

- ✓ Oferta de trabajo y su proceso de selección: describiendo el puesto, sus responsabilidades de la manera más honesta posible, cultura organizacional, y el momento de la entrevista se debe tratar de una manera muy respetuosa a todos los candidatos; posterior a esta se debe mantener comunicación con el candidato para informarle cómo va el proceso, así este no se siente olvidado.



- ✓ Materiales: durante el proceso de selección, el área de recursos humanos debe organizar todo lo que necesita el nuevo colaborador para realizar sus funciones de manera correcta (herramientas, materiales, equipos de oficina, entre otros). Aquí se debe considerar que el nuevo colaborador se sienta especial y estimado, es por eso que se debe tener en cuenta un detalle, que podría ser un cuaderno con el logo institucional, a más de tener lista la tarjeta de acceso, contraseñas y accesos necesarios.
- ✓ Organizar la reunión con su jefe inmediato y que se cree un programa de *mentoring*, para que el nuevo colaborador tenga un acompañamiento los primeros 90 días.
- ✓ Dentro del equipo de trabajo deberá existir un “padrino”, el cual trabajará dentro de su equipo de trabajo, con el objetivo de ayudar al nuevo colaborador con todas las dudas que surjan.
- ✓ Presentar a sus compañeros y organizar un tour dentro de la compañía para que así conozca todas las áreas que conforman la empresa.
- ✓ Informar al personal de la nueva incorporación.
- ✓ Finalmente dar un seguimiento de la integración del nuevo colaborador durante los primeros 180 días de trabajo.

### **2.5. Proceso posterior a la incorporación del colaborador**

- ✓ Una vez seleccionado el candidato e informado, el área de selección deberá enviar al nuevo colaborador un e-mail con la información respecto al cargo, horario, remuneración y una pequeña descripción del primer día en la organización.
- ✓ El primer día del colaborador, se deberá mantener una reunión con el equipo de talento humano (analistas de desarrollo) donde se debe coordinar aspectos básicos pero importantes tales como, quien será la persona que acompañará en su área, las herramientas de trabajo deberán estar listas.
- ✓ Y como aspecto final pero no menos importante la firma del contrato.



## 2.6. Actores intervinientes en el proceso:

1. Gerente de Recursos Humanos

2. Áreas intervinientes

3. Nuevo colaborador

4. Padrino

- Gerente de recursos humanos: liderará el proceso, comprometiendo garantizar que los nuevos colaboradores reciban a tiempo sus herramientas de trabajo, se sientan bienvenidos y que cumplan el plan trazado para sus primeros 90 días de trabajo
- Áreas intervinientes en el proceso: son aquellas que se encargan de ejecutar a tiempo las solicitudes realizadas por el Gerente de recursos humanos, su objetivo será preparar los recursos que necesite el colaborador para cumplir su función, así como también y presentarle de manera completa sus áreas de trabajo.
- Nuevo colaborador: se prepara su llegada con anticipación lo cual permitirá que sus primeros 90 días en la organización cumplan sean de su agrado.
- Acompañamiento al nuevo colaborador: para esto se deberá nombrar a un “padrino”, el cual acompañará en todo el proceso de entendimiento de cómo funciona la empresa, lo ayude a formar su base de datos y ayudará a que comprenda las políticas y la cultura organizacional.



## 2.7. Principales herramientas a utilizar en el proceso de *onboarding*

En consideración al tema tratado, el cual es un proceso nuevo en el área de recursos humanos, razón por la cual las personas deberán ser partícipes de la digitalización por medio de la tecnología, lo cual será una ventaja no sólo para el colaborador, si no para la organización ya que será un plus en las competencias laborales requeridas; a continuación, se detallará las herramientas, que bajo un análisis exhaustivo se han considerado las más importantes en el proceso:



- 1.2.1. Calendarios y agendas digitales: esta herramienta es de gran utilidad para el momento de ingreso del nuevo colaborador, ya que es la mejor forma de organizar los tiempos y realizar las tareas conforme al cronograma.
- 1.2.2. *Onboarding app*: esta aplicación contará con las siguientes ventanas, que serán de uso de los nuevos colaboradores:



Portada de la aplicación



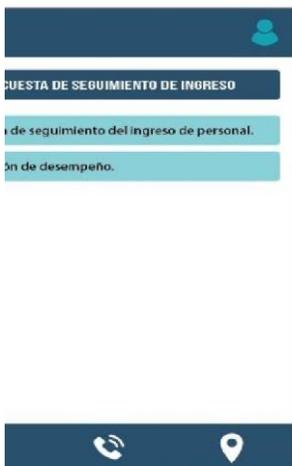
Quando el colaborador ingresa a la empresa debe registrarse para tener acceso a la aplicación



A continuación la bandeja de entrada con el menú general



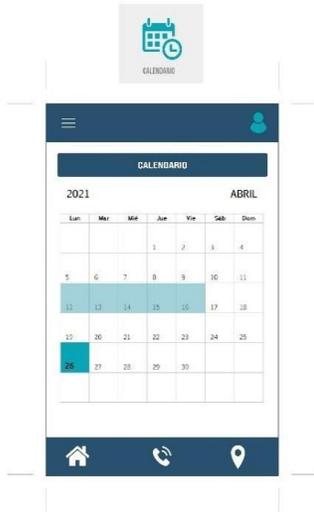
La primera pantalla consta de los datos personales del colaborador, en el mismo podrá acceder a sus capacitaciones, durante su proceso de *onboarding*



En esta pantalla, el colaborador podrá visualizar y llenar la encuesta de ingreso de personal y los resultados de su evaluación de desempeño



En esta pantalla esta el listado de documentos y los documentos que el colaborador presente al momento de ingresar a la empresa



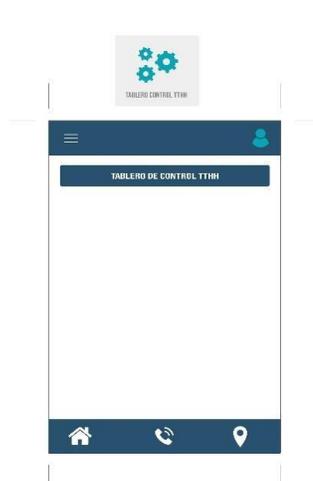
En esta pantalla, el colaborador podrá visualizar el cronograma de capacitación



Acá encontrará a detalle su cronograma y el contenido de cada capacitación



En esta pantalla el colaborador encontrará los documentos legales de ingreso digitalizados



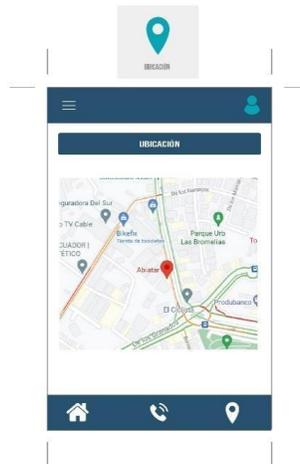
Aquí se detallará el tablero de control de gestión de talento humano, el cual permite tomar decisiones como área. Esta información es netamente de control y manejo del área.



Aquí el colaborador podrá visualizar preguntas frecuentes que hacen los colaboradores, respecto a su puesto de trabajo y la empresa



En esta pantalla el colaborador podrá acceder a los contactos mas importantes



Finalmente el colaborador tendrá el mapa de la empresa, el cual se le facilitará su llegada



### 3. CONCLUSIONES/REFLEXIONES FINALES

La tecnología es un pilar fundamental en la gestión actual de los recursos humanos. En este caso, apoyando el proceso de *onboarding*, dando seguimiento este, uno de los procesos más complejos de la gestión del talento humano, dando como resultado una adaptación del nuevo colaborador a la cultura de la empresa mucho más rápida y efectiva.

El proceso de adaptación de los nuevos colaboradores a sus funciones será de manera más ágil, estableciendo mejores relaciones interpersonales y laborales. También incrementará su compromiso e involucramiento, logrando que sus expectativas reales y que los objetivos optimicen su rendimiento, todo esto dará como resultado reducir los altos índices de rotación que existen actualmente.

Esta herramienta tecnológica beneficia también al área de talento humano, ya que entrega mucha información que permite que el proceso se vaya mejorando, ya que las próximas contrataciones tendrán un proceso mejorado.

Es importante destacar que el proceso de *onboarding* debe ser el eje fundamental de la vida laboral del trabajador dentro de la compañía, para que tenga un aprendizaje y acompañamiento continuo, y tanto su adaptación e integración a la cultura organizacional sea placentera.



#### 4. BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation*, 1.
- Bellomo, Á. (05 de 2012). *eleve*. Obtenido de <http://www.ele-ve.com.ar/El-Onboarding-no-es-un-programa-de-capacitacion-sino-un-proceso-de-integracion-para-el-nuevo-empleado.html>
- Benito, P. (20 de MAYO de 2019). <https://canalceo.com/>. Obtenido de CANAL CEO:  
<https://canalceo.com/onboarding-y-retencion-de-talento/>
- CUSTODIO, M. E. (2015). <http://scripta.up.edu.mx>. Obtenido de <http://scripta.up.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Davis, K. &. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Forbes. (13 de Mayo de 2016). *Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/el-onboarding-como-proceso-de-integracion-del-nuevo-personal/>
- Fragua, C. (25 de 04 de 2016). *Observatorio RH*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/5-tendencias-on-boarding-para-facilitar-la-incorporacion-de-nuevos-empleados.html>
- Gamelearn. (30 de 01 de 2018). *Gamelearn*. Obtenido de <https://www.game-learn.com/guia-definitiva-hacer-proceso-onboarding-principio-a-fin/>
- IPADE. (12 de JUNIO de 2019). <https://www.ipade.mx/>. Obtenido de <https://www.ipade.mx/:https://www.ipade.mx/2019/06/12/que-es-el-onboarding-y-cual-es-su-impacto-en-la-empresa/>
- iProfesional. (02 de 10 de 2020). <https://www.iprofesional.com/>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/:https://www.iprofesional.com/>
- Kanahuati, G. (10 de 07 de 2013). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>
- Moreno, H. (19 de 05 de 2011). <http://www.infocapitalhumano.pe>. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/el-onboarding-permite-que-el-nuevo-ejecutivo-se-incorpore-con-exito-a-la-empresa-2/>
- Paraqueimo, O. (s.f.). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/doc/61602240/Induccion-De-Personal>
- Paraqueimo, O. (s.f.). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/61602240/Induccion-De-Personal>
- Parequ, O. (s.f.).



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



perez, O. (25 de 01 de 2018). *People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/cuál-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-inducción>

sanchezjl. (s.f.). <http://sanchezjl.blogspot.com>. Obtenido de <http://sanchezjl.blogspot.com>:  
<http://sanchezjl.blogspot.com/2012/08/onboarding-sembrar-la-semilla-de-la.html>

Shein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. Mexico: Prentice Hall hispanoamericana.

Shein, H. E. (1988). *la cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: HUROPE S.A.

*Top Employers Institute*. (s.f.). Obtenido de <https://www.top-employers.com>



## 5. ANEXOS

### Anexo I

#### a. Encuestas colaboradores:

Pregunta 1: ¿Te sentiste acompañado en el proceso de inducción?

- ✓ 60.9% totalmente de acuerdo
- ✓ 31.3% de acuerdo
- ✓ 7% parcialmente de acuerdo
- ✓ 1% desacuerdo

Pregunta 2: ¿Consideras que comprendiste cual es el giro del negocio y como contribuye tu tarea para el cumplimiento de los objetivos?

- ✓ 57% totalmente de acuerdo
- ✓ 35.9% de acuerdo
- ✓ 6.3% parcialmente de acuerdo
- ✓ 1% desacuerdo

Pregunta 3: ¿Cuál es el nivel del soporte administrativo que consideras que debes seguir teniendo?

- ✓ 32% alto nivel de soporte
- ✓ 29.7% medio nivel de soporte
- ✓ 21.1% bajo nivel de soporte
- ✓ 17.2% me manejo con autonomía

Pregunta 4: ¿Crees que has aprendido lo mínimo requerido para cumplir con tus tareas?

- ✓ 59.4% totalmente de acuerdo
- ✓ 35.9% de acuerdo
- ✓ 3.9% parcialmente de acuerdo
- ✓ 1% desacuerdo

#### b. Encuestas a supervisores

Pregunta 1: ¿Consideras que el colaborador ha obtenido las habilidades mínimas esperadas para cumplir las tareas de su puesto de trabajo?



- ✓ 13.3% totalmente de acuerdo
- ✓ 26.7% De acuerdo
- ✓ 33.3% Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ✓ 20% En desacuerdo
- ✓ 6.7% Totalmente en desacuerdo

Pregunta 2: ¿Consideras que el colaborador comprendió adonde apunta el negocio y como contribuye a través de su tarea para el cumplimiento de los objetivos?

- ✓ 26.7% totalmente de acuerdo
- ✓ 13.3% De acuerdo
- ✓ 20% Ni de acuerdo ni desacuerdo
- ✓ 33.3% En desacuerdo
- ✓ 6.7% Totalmente en desacuerdo

Pregunta 3: ¿Cuál es el nivel del soporte administrativo que el colaborador continuo necesitando?

- ✓ 14.3% se maneja con autonomía
- ✓ 7.1% bajo nivel de soporte
- ✓ 42.9% medio nivel de soporte
- ✓ 35.7% alto nivel de soporte

Pregunta 4: ¿El colaborador ha cumplido con sus expectativas en el primer mes?

- ✓ 0% excedió las expectativas
- ✓ 20% cumplió con las expectativas
- ✓ 60% cumplió parcialmente
- ✓ 20% no cumplió



## Anexo I

<b>Supervisor</b>			
Considera que el colaborador ha obtenido las habilidades mínimas esperadas para cumplir su puesto de trabajo?			
totalmente de acuerdo	de acuerdo	parcialmente de acuerdo	desacuerdo
Considera que el colaborador comprendió adonde apunta el negocio y como contribuye a través de su tarea para el cumplimiento de los objetivos?			
totalmente de acuerdo	de acuerdo	parcialmente de acuerdo	desacuerdo
Cual es el nivel del soporte administrativo que el colaborador continua necesitando?			
se maneja con autonomía	bajo nivel de soporte	medio nivel de soporte	alto nivel de soporte
El colaborador ha cumplido con sus expectativas en el primer mes			
excedió las expectativas	cumplió con las expectativas	cumplió parcialmente	no cumplió
<b>Colaborador</b>			
En el proceso de on-boarding te sentiste acompañado			
totalmente de acuerdo	de acuerdo	parcialmente de acuerdo	desacuerdo
Consideras que comprendiste cual es el core negocio y como contribuye tu tarea para el cumplimiento de los objetivos?			
totalmente de acuerdo	de acuerdo	parcialmente de acuerdo	desacuerdo
Cual es el nivel del soporte administrativo que consideras que debes seguir teniendo?			
se maneja con autonomía	bajo nivel de soporte	medio nivel de soporte	alto nivel de soporte
Crees que has aprendido lo mínimo requerido para cumplir con tus tareas?			
totalmente de acuerdo	de acuerdo	parcialmente de acuerdo	desacuerdo



## Evaluación Bienvenida al trabajo Supervisor

Hola! el motivo de esta evaluación es para medir el nivel de satisfacción respecto al cumplimiento de las expectativas de los colaboradores que han ingresado en los últimos tres meses.

Llénela con sinceridad que nos ayudará a mejorar!!

**1. Consideras que el colaborador ha obtenido las habilidades mínimas esperadas para cumplir las tareas de su puesto de trabajo?**

*Marca solo un óvalo.*

- totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**2. ¿Consideras que el colaborador comprendió adonde apunta el negocio y como contribuye a través de su tarea para el cumplimiento de los objetivos?**

*Marca solo un óvalo.*

- totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**3. ¿Cual es el nivel del soporte administrativo que el colaborador continua necesitando?**

*Marca solo un óvalo.*

- se maneja con autonomía
- bajo nivel de soporte
- medio nivel de soporte
- alto nivel de soporte

**4. ¿El colaborador ha cumplido con sus expectativas en el primer mes?**

*Marca solo un óvalo.*

- no cumplió
- cumplió con las expectativas
- excedió las expectativas
- cumplió parcialmente



## Evaluación Bienvenida al trabajo Supervisor

Hola! el motivo de esta evaluación es para medir el nivel de satisfacción respecto al cumplimiento de las expectativas de los colaboradores que han ingresado en los últimos tres meses.

Llénela con sinceridad que nos ayudará a mejorar!!

**1. Consideras que el colaborador ha obtenido las habilidades mínimas esperadas para cumplir las tareas de su puesto de trabajo?**

*Marca solo un óvalo.*

- totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**2. ¿Consideras que el colaborador comprendió adonde apunta el negocio y como contribuye a través de su tarea para el cumplimiento de los objetivos?**

*Marca solo un óvalo.*

- totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**3. ¿Cual es el nivel del soporte administrativo que el colaborador continua necesitando?**

*Marca solo un óvalo.*

- se maneja con autonomía
- bajo nivel de soporte
- medio nivel de soporte
- alto nivel de soporte

**4. ¿El colaborador ha cumplido con sus expectativas en el primer mes?**

*Marca solo un óvalo.*

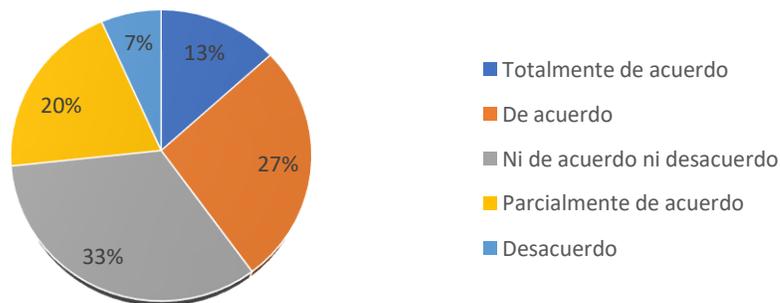
- no cumplió
- cumplió con las expectativas
- excedió las expectativas
- cumplió parcialmente



## Anexo II

### Encuesta a supervisores

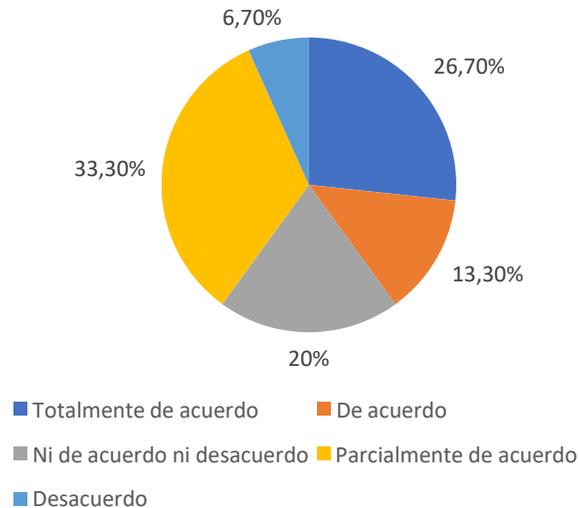
Pregunta 1: ¿Consideras que el colaborador ha obtenido las habilidades mínimas esperadas para cumplir las tareas de su puesto de trabajo?



Por otra parte, con respecto a si los supervisores consideran que los colaboradores han entendido el giro del negocio y como contribuye su tarea para el cumplimiento de los objetivos, también se observa una gran divergencia. El 26.7% de los supervisores está totalmente de acuerdo con esto, mientras que el 13.3% está de acuerdo con esto. Gran parte de los supervisores no están de acuerdo con esto. 33.3% está en desacuerdo, mientras que 6.7% está totalmente en desacuerdo.



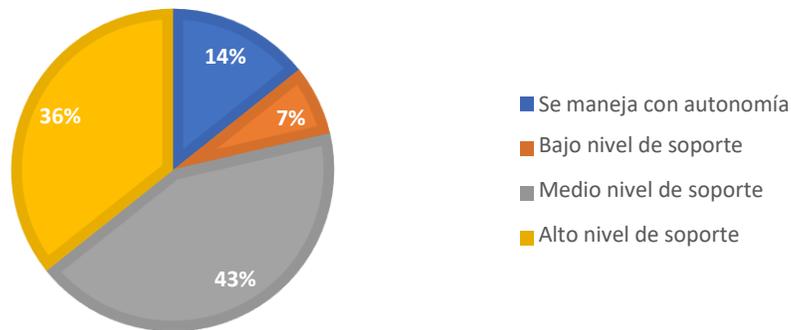
Pregunta 2: ¿Consideras que el colaborador comprendió adonde apunta el negocio y como contribuye a través de su tarea para el cumplimiento de los objetivos?



Con respecto al nivel de soporte administrativo, los resultados entre supervisores parecen tener correlación con los resultados obtenidos en la encuesta a colaboradores. Un 14.3% de los supervisores considera que los colaboradores se manejan con autonomía, mientras que el restante 85.7% restante considera que el colaborador necesita algún nivel de soporte.

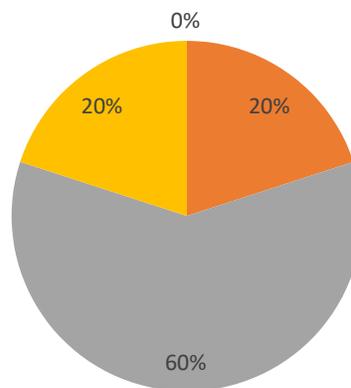


### Pregunta 3: ¿Cuál es el nivel del soporte administrativo que el colaborador continua necesitando?



Por último, los supervisores consideran que los colaboradores no cumplieron con las expectativas. El 80% considera esto, con un 60% de los mismos considerando que se cumplió parcialmente con las expectativas, mientras que el 20% considera que directamente no se cumplieron las expectativas.

### Pregunta 4: ¿El colaborador ha cumplido con sus expectativas en el primer mes?



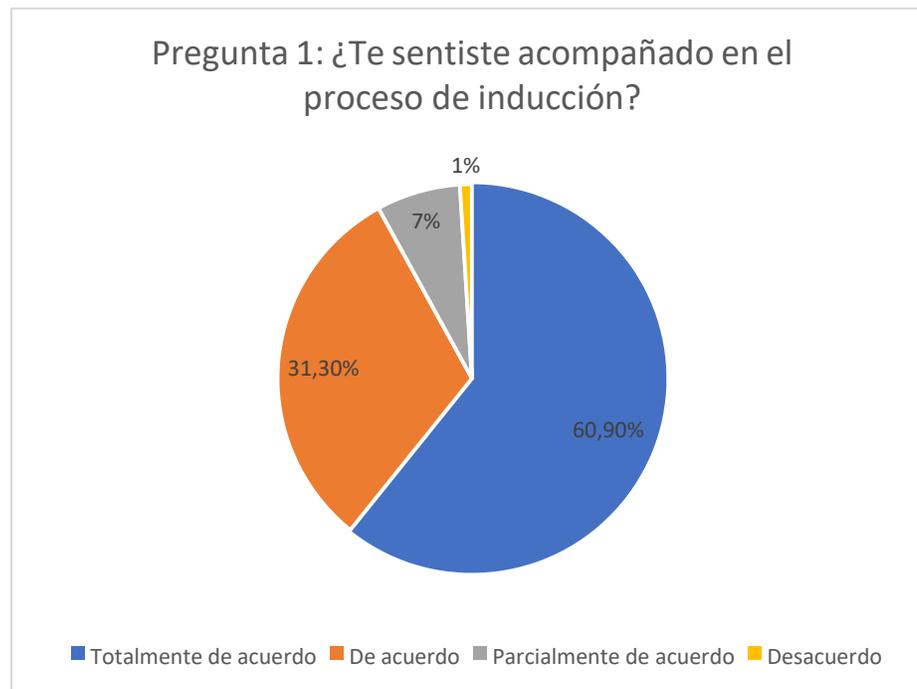
Como se mencionaba anteriormente, estos resultados muestran una brecha entre la percepción de colaboradores y supervisores en el proceso de inducción. Una forma de disminuir esta brecha, considerando que el índice de rotación anual es del 15%, puede ser realizando un proceso de onboarding donde tanto el colaborador como el supervisor



se encuentren alineados en la información que van a recibir desde el momento de su selección hasta después de sus 90 días de prueba

### Anexo III

#### Encuesta a los colaboradores



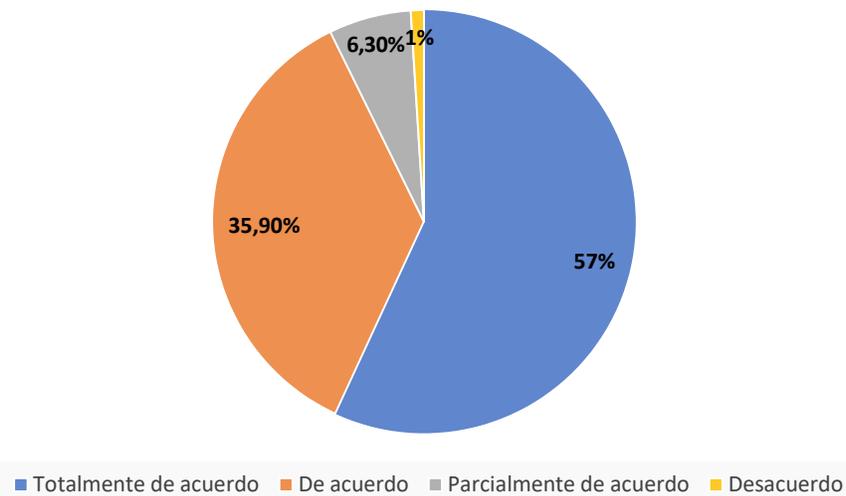
Una gran parte de los encuestados también está muy de acuerdo con haber comprendido el giro del negocio y como su tarea contribuye a cumplir con esos objetivos.

Un 57% está totalmente de acuerdo con esto y un 35.9% está de acuerdo con esto. Nuevamente, solo el 1% está en desacuerdo con esta afirmación.

Un porcentaje relativamente bajo de los encuestados considera que después del proceso de inducción pueden manejarse con autonomía (17.2%). El restante 82.8% aún necesita cierto nivel de soporte administrativo. Un 32% necesita un alto nivel de soporte administrativo, mientras que un 29.7% necesita un soporte medio y un 21.1% un bajo nivel de soporte administrativo.



Pregunta 2: ¿Consideras que comprendiste cual es el giro del negocio y como contribuye tu tarea para el cumplimiento de los objetivos?

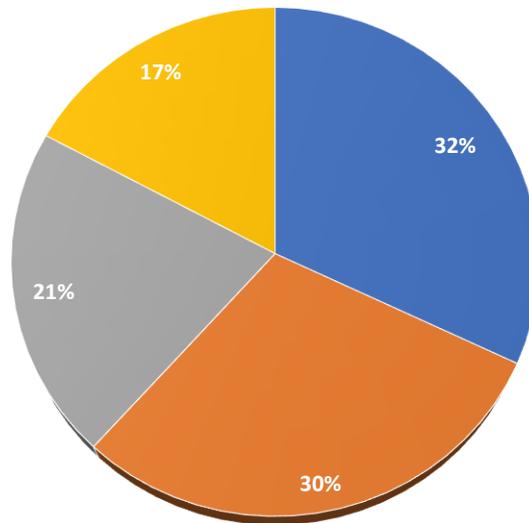


Un porcentaje relativamente bajo de los encuestados considera que después del proceso de inducción pueden manejarse con autonomía (17.2%). El restante 82.8% aún necesita cierto nivel de soporte administrativo. Un 32% necesita un alto nivel de soporte administrativo, mientras que un 29.7% necesita un soporte medio y un 21.1% un bajo nivel de soporte administrativo.



Pregunta 3: ¿Cuál es el nivel del soporte administrativo que consideras que debes seguir teniendo?

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Parcialmente de acuerdo ■ Desacuerdo

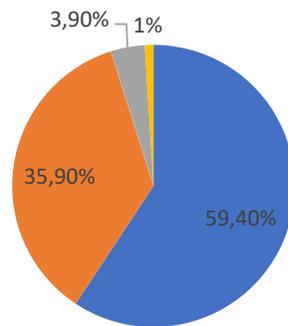


La gran mayoría de los colaboradores cree que ha aprendido lo mínimo para cumplir con sus tareas. Un 59.4% está totalmente de acuerdo con esto, mientras que un 35.9% está de acuerdo con esto. Solo un 1% no está de acuerdo con esto.



#### Pregunta 4: ¿Crees que has aprendido lo mínimo requerido para cumplir con tus tareas?

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo  
■ Parcialmente de acuerdo ■ Desacuerdo



Al momento de abordar el análisis a los resultados obtenidos en la encuesta a supervisores, se observa que hay una significativa brecha con respecto a la percepción del proceso de inducción. Con respecto a la consideración de los supervisores sobre si los colaboradores han obtenido las habilidades mínimas necesarias para realizar su trabajo, solo el 13.3% está totalmente de acuerdo con esto y el 26.7% está de acuerdo con esto, mientras que el 20% está en desacuerdo y el 6.7% está en desacuerdo. Esto difiere significativamente de la visión que los colaboradores tienen al respecto.



Anexo IV

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Recibir requerimiento y analizar tipo de inducción	Analista de Desarrollo
2.	¿Tipo de inducción?	Analista de Desarrollo
2.1	Notificar entrega de equipos, activos y registro	Analista de Desarrollo
3.	Coordinar fecha y hora de la Inducción con capacitador	Analista de Desarrollo
4.	Realizar inducción general de la empresa	Analista de Desarrollo
5.	Realizar inducción general de la etapa de selección y contratación	Analista de Desarrollo
6.	Realizar inducción acerca de la nómina	Analista de Desarrollo
7.	Realizar inducción en salud y seguridad ocupacional	Analista de Desarrollo
8.	Explicar llenado de formato de inducción, check list y solicitud de empleo	Analista de Desarrollo
9.	Solicitar llenar registro de inducción	Analista de Desarrollo
10.	Enviar formato de inducción, check list, solicitud de empleo por correo electrónico	Analista de Desarrollo
11.	¿Es nuevo trabajador o candidato?	Analista de Desarrollo
11.1.	Recibir información que debe ser llenada	Candidato



11.2.	¿Candidato sigue interesado?	Candidato
11.3.	Consolidar información y armar expediente	Candidato
11.4.	Revisar rápidamente si la carpeta está completa	Capacitador
11.5.	¿Expediente de candidato está completo?	Capacitador
11.6.	Solicitar completar requisitos	Capacitador
11.7.	Consolidar todas las carpetas	Capacitador
11.8.	Revisar que candidatos cumplan con todos los requisitos	Analista de Desarrollo
11.9.	¿Cumple con todos los requisitos?	Analista de Desarrollo
11.9.1	Contactar a candidato/nuevo trabajador e indicar información faltante	Analista de Desarrollo
11.10.	Entregar expediente físico a Nómina/Contratación	Analista de Selección
11.10.1	Nómina	Analista de Nómina
11.10.2	Contratación del personal	Analista de Nómina
11.11.	Solicitar entrega de activos, equipos y registro por correo electrónico	Analista de Selección
11.12.	¿Es operaciones o administrativo?	Analista de Selección
11.13.	Presentación a las líneas de supervisión y el área de trabajo	Analista de Desarrollo



11.14.	Administración de activos fijos	Analista Administrativo
11.15	Administración de equipos tecnológicos	Analista tecnológico
11.16.	Manejo de base de datos del personal	Analista de análisis de la información
12.-	Enviar y solicitar por correo electrónico inducción técnica	Analista de Desarrollo
13.	Realizar la inducción técnica	Jefe de área
14.	Solicitar firmar la inducción al cargo y adjuntar en su expediente	Jefe de área
15.	Armar expediente	Nuevo Trabajador
16.	Entregar expediente físico en 3 días	Nuevo Trabajador



## Anexo V

### Speech seleccionados

#### Script Filtro telefónico seleccionados:

Buenos días/tardes, podría comunicarme con -----

Mucho gusto -----", le saluda "-----" de Abiatar.

El motivo de mi llamada es para indicarle que ha sido seleccionado para el cargo de "Asesor comercial telefónico", para Abiatar,

Quisiera recordarle que la posición esta canalizada por medio tiempo (6 horas), en horarios rotativos, por lo cual el salario que estamos ofertando es de 307 ,40 (Brutos de este valor se descuenta afiliación a IEES 9,45%), adicional a esto existen premio por medio de giftcard de supermercados por cumplimiento de metas de producción, es importante mencionarle que nuestro esquema de bonificación variable no tiene un techo, una vez superada la meta Uds. puede recibir su premio. La remuneración es cancelada a partir del 20 de cada mes

Estimado "-----", con lo mencionado por favor quisiera que me indique: ¿Se encuentra interesado con la propuesta laboral?

Le comento que la siguiente fase de proceso de selección es asistir a una capacitación en la instalaciones de la empresa, que se llevarán a cabo desde ... de hasta ... en el horario....

Estimado ----- queremos confirmar su presencia en este proceso en lugar y hora señalada (En caso de no poder asistir le solicitamos se comunique al número 3957100 Ext.....)

"Nombre del candidato", le agradecemos por su tiempo y atención prestada.

Que tenga un excelente día.]



Anexo VIII

Check List Pre inducción

	<b>CHECKLIST DE ACERCAMIENTO</b>	CÓDIGO:	GTH-VIN-N/A-FO-015		
		VERSIÓN:	00		
<b>DATOS GENERALES:</b>					
Yo, _____, con cédula N° _____, me comprometo a cumplir las normas socializadas en esta inducción por el área de talento humano.		CAMPAÑA	<input type="text"/>	FECHA	<input type="text"/>
<b>PUNTOS A MEDIR</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>1. INFORMACION GENERAL DE LA CAPACITACION</b> He sido informado cual es la función que voy a desempeñar en la capacitación y de que se trata la misma con detalle y que la duración de la capacitación será de ____ días en el horario de a _____.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>2. HORARIOS ROTATIVOS</b> He sido informado que los horarios son rotativos y se me asignará la malla de turnos conforme a las necesidades del negocio, es decir que el trabajo en fin de semana depende del requerimiento de la campaña y los cumplimientos del asesor.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>3. JORNADAS</b> He sido informado que mi jornada laboral es 6x5 esto quiere decir dependiendo de la campaña, en un horario de 6 horas diarias, 5 días a la semana con 2 días de descanso consecutivo, y 30 minutos de descanso, conforme autorización Ministerio de Trabajo. Estoy consciente que mi horario será revisado y modificado según el giro del negocio.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>4. SUELDOS</b> He sido informado que el salario que recibiré por medio de transferencia bancaria será de \$----- más premios por cumplimiento de mis metas (gift card)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>5. USO DE CELULARES</b> He sido informado que no es permitido el uso de celulares en todo el transcurso de mi jornada laboral.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>6.- DISPOSICIONES Y OBLIGACIONES (CAPACITACION)</b> He sido informado sobre las obligaciones que debo cumplir como aspirante de Abiatar S.A; así como las disposiciones de la empresa con respecto al tiempo de ingreso y salida de mi capacitación.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>7. BIOSEGURIDAD</b> He sido informado a cerca de las medidas de bioseguridad que tiene la empresa Abiatar S.A.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CANDIDATO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DE DEPT. DE TTHH