



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:
**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ONBOARDING DIRIGIDO AL ÁREA COMERCIAL DE BEBIDAS DE LA
COMPAÑÍA ARCA CONTINENTAL ECUADOR.”**

Realizado por:

HAROLD LUIS ENCALADA ARGUELLO

Director del proyecto:

Msc. Santiago Oquendo

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, 2019

DECLARATORIA

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL
COMPORTAMIENTO HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría de Gestión de Talento Humano titulado:
**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ONBOARDING DIRIGIDO AL
ÁREA COMERCIAL DE BEBIDAS DE LA COMPAÑÍA ARCA
CONTINENTAL ECUADOR.**

Realizado por:

ENCALADA ARGUELLO HAROLD LUIS

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ha sido dirigida por el profesor

MSC. SANTIAGO OQUENDO

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



MSC. SANTIAGO OQUENDO OLALLA

DIRECTOR

Quito, Julio 2019

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

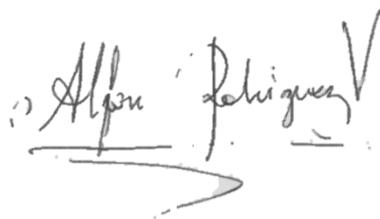
(Msc. Alfonsina Rodriguez)

(Dr. Juan Carlos Flores)

Después de revisar el trabajo presentado,

Lo han calificado como apto para su defensa oral ante

El tribunal examinador.

Handwritten signature of Alfonsina Rodriguez in black ink, featuring a stylized 'A' and 'R'.

MSC. ALFONSINA RODRIGUEZ

Handwritten signature of Juan Carlos Flores in black ink, featuring a stylized 'J' and 'F'.

MSC. JUAN CARLOS FLORES

Quito, Julio 2019

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	1
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO	7
1.2. Datos de la Organización	7
1.2.1. Nombre	7
1.2.2. Actividades	7
1.2.3. Características	7
1.2.4. Contexto	8
1.2.5. Filosofía Empresarial	8
1.2.6. Organigrama Arca Continental Ecuador	9
.....	9
1.3. Justificación	10
1.4. Planteamiento del problema	11
1.5. Objetivos	13
1.5.1. Objetivo General	13
1.5.2. Objetivos Específicos	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Onboarding	14
2.1.1. Definición de Onboarding	14
2.1.2. Ventajas del Onboarding	16
2.1.3. Pasos para el proceso de Onboarding	18
2.2. Inducción laboral	25
2.2.1. Definición de Inducción laboral	25
2.2.2. Importancia de la Inducción Laboral	27
2.2.3. Tipos de Inducción Laboral	28
2.2.4. La inducción como parte del proceso de Onboarding	29
2.3. Comunicación Organizacional	30
2.3.1. Definición de comunicación organizacional	30

2.3.2. Tipos de comunicación organizacional	32
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	38
3.1. Alcance	38
3.2. Diseño	38
3.3. Población y muestra.....	38
3.4. Diagnóstico	39
3.4.1. Entrevista a Jefe de Ventas del negocio de Bebidas de Arca Continental Ecuador 40	
3.4.2. Encuestas al equipo comercial de la agencia de Bebidas	43
3.4.3. Grupo Focal con el equipo comercial de la agencia de Bebidas ACE Sur.....	50
3.4.4. Conclusiones.....	53
3.4.5. Resultados globales del Diagnóstico y aplicación de instrumentos y herramientas	53
CAPÍTULO IV. PROPUESTA PLAN DE ONBOARDING DIRIGIDO AL ÁREA COMERCIAL.....	55
4.1. Introducción	55
4.2. Objetivos y alcance	55
4.3. Diseño de Programa de Onboarding.....	56
4.3.1. Join AC.....	56
4.3.2. Objetivos del Programa de Onboarding Dirigido al Área Comercial	56
4.3.3. Roles Principales durante el proceso de Onboarding dirigido al área comercial 57	
4.3.4. Ciclo del proceso de Onboarding dirigido al área comercial	58
4.3.5. Presentación de la propuesta del diseño del programa de Onboarding al Comité Evaluador del Proyecto	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
5.1. Conclusiones	66
5.2. Recomendaciones	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	70

INDÍCE DE FÍGURAS

Figure 1 Pregunta 1. Encuesta dirigida al área comercial	43
Figure 2 Pregunta 2. Dirigida al área comercial	44
Figure 3 Pregunta 3. Encuesta dirigida al área comercial	44
Figure 4 Pregunta 4. Encuesta dirigida al área comercial	45
Figure 5 Pregunta 5. Encuesta dirigida al área comercial	46
Figure 6 Pregunta 6. Encuesta dirigida al área comercial	46
Figure 7 Pregunta 7. Encuesta dirigida al área comercial	47
Figure 8 Pregunta 8. Encuesta dirigida al área comercial	48
Figure 9 Pregunta 9. Encuesta dirigida al área comercial	48
Figure 10 Pregunta 9. Encuesta dirigida al área comercial	49
Figure 11 Pregunta 11. Encuesta dirigida al área comercial	50
Figure 12 Proceso de Onboarding	58

ÍNDICE DE TABLAS

Table 1 Puntos Principales de un programa de socialización. Fuente: Adaptado de (Chiavenato, 2007)	26
Table 2 Cuadro comparativo Onboarding-Inducción.....	30
Table 3 Tipos de comunicación interna. Fuente: Adaptado de (Marín, 1997).....	34
Table 4 Resumen Entrevista a Jefe de Ventas	40
Table 5 Grupo Focal dirigido al área comercial	51

RESUMEN

La base de un proceso de Onboarding ejecutado correctamente y a cabalidad es precisamente la retención del talento, y es un procedimiento que debe ponerse en práctica desde el primer día en que un nuevo colaborador se integra a la organización. El Onboarding es un proceso que ha ido tomando fuerza con el pasar de los años, por todas las ventajas que conlleva tanto para el nuevo colaborador como para el mejoramiento de los indicadores y desempeño dentro de la organización, esto debido a que se logra una adaptación adecuada y rápida de la persona a la compañía y a su puesto de trabajo.

Adicional, es un proceso que brinda soporte a todos los subsistemas de Recursos Humanos, permite generar compromiso y una experiencia positiva al nuevo ingreso y a todos los colaboradores, al fomentar una cultura de apoyo y colaboración, y un apropiamiento de los valores y principios que se viven en una organización.

De esta manera, y con el objetivo de lograr todos estos beneficios en la organización se pretende diseñar un programa definido de Onboarding dirigido al área comercial, misma que posee cargos de alta rotación.

Palabras claves: proceso de Onboarding, comunicación organizacional, inducción empresarial, levantamiento de información.

ABSTRACT

The basis of an Onboarding process that has been executed correctly and fully is precisely the retention of talent, and it is the procedure that has to be put in practice since the first day the employee joins the organization. Onboarding is a process that has been taking hold over the years, for all the advantages that comes with it, not only for the new collaborator but also for the improving indicators and performance within the organization, this because a proper and rapid adaptation of the person to the person and their job is achieved.

In addition, Onboarding is a process that supports all Human Resources subsystems, because it allows generating commitment and a positive experience to the new income and to all the collaborators, by foresting a culture of support and collaboration, and the appropriation of the values and principles that are lived in an organization.

In this way and with the aim of achieving all these benefits in the organization it is intended to design an Onboarding program addressed to the commercial area, which holds high-rotation positions.

Keywords: Onboarding process, organizational communication, business induction, gathering information.

CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Tema

Diseño de un programa de Onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador.

1.2. Datos de la Organización

1.2.1. Nombre

Arca Continental Ecuador S.A.B. de C.V

1.2.2. Actividades

“Arca Continental es una empresa de consumo masivo dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company, así como botanas saladas bajo las marcas Bokados en México, Inalecsa en Ecuador y Wise en los Estados Unidos” (Arca Continental S.A.B. de C.V., 2019|, pág. 2).

1.2.3. Características

“Arca Continental es una empresa orientada al éxito y a los resultados, pero también al desarrollo sustentable y a la ética, todas las acciones están guiadas por un cuerpo de principios y valores que son la esencia de su cultura organizacional. La razón de ser de la actividad diaria de Arca Continental es estar cerca de sus clientes y consumidores, brindándoles momentos de felicidad y acompañándolos con un amplio e innovador portafolio de productos que logre satisfacer sus gustos y necesidades particulares con la más alta calidad, tradición y prestigio, a precios competitivos” (Arca Continental S.A.B. de C.V., 2019|, pág. 2).

1.2.4. Contexto

“Con una destacada trayectoria de más de 92 años, Arca Continental es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de las más importante del mundo. En su franquicia de Coca-Cola, la empresa atiende a una población de más de 119 millones en la región norte y occidente de México, así como en Ecuador, Perú, la región norte de Argentina y la región suroeste de Estados Unidos” (Arca Continental S.A.B. de C.V., 2019|, pág. 3).

1.2.5. Filosofía Empresarial

1.2.5.1. Misión:

“Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores” (Arca Continental S.A.B. de C.V., 2019|, pág. 2).

1.2.5.2. Visión:

“Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, de forma rentable y sustentable” (Arca Continental S.A.B. de C.V., 2019|, pág. 2).

1.2.5.3. Valores:

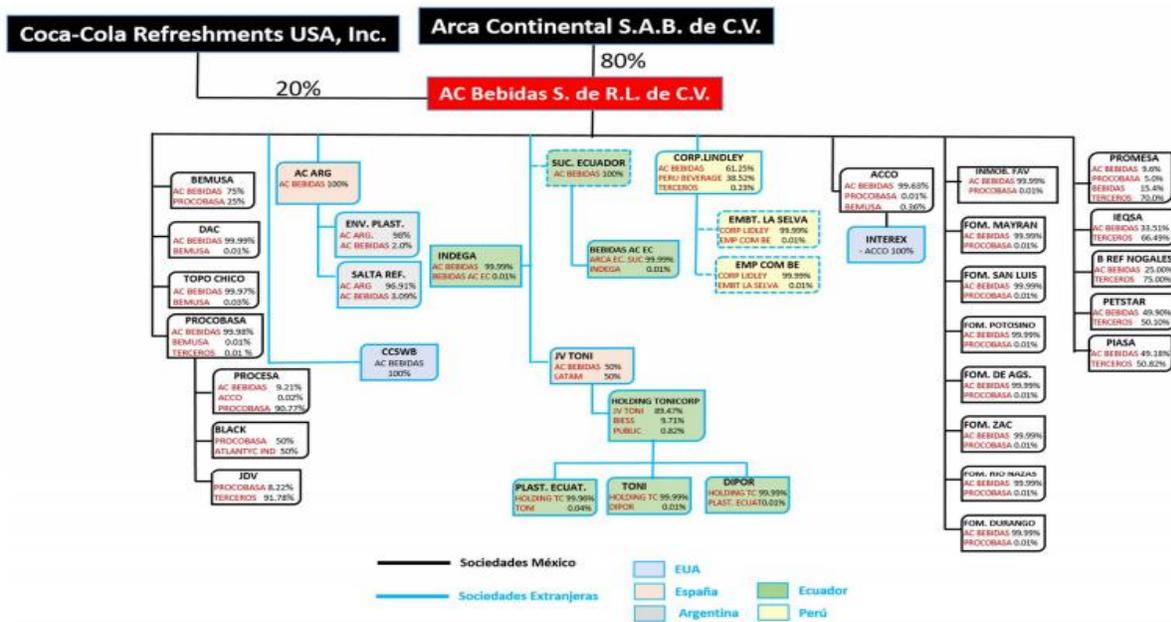
- Orientación al cliente y vocación de servicio
- Integridad sustentada en respeto y justicia

- Desarrollo integral del capital humano
- Sustentabilidad y responsabilidad social

1.2.5.4. Principios Culturales:

- Enfoque en el cliente
- Enfoque en el colaborador
- Transparencia
- Cambio e innovación
- Orientación a resultados

1.2.6. Organigrama Arca Continental Ecuador



1.3. Justificación

De acuerdo a varias investigaciones un programa de inducción es importante porque genera beneficios tanto para la organización, como para el nuevo colaborador. Está relacionado con temas de productividad y clima laboral ya que un correcto programa de inducción logra alinear al nuevo colaborador a las políticas que se manejan en la organización; y, genera compromiso y sentido de pertenencia en el mismo, lo que también reducirá costos de selección al lograr la retención del talento. Adicional, un programa de inducción genera optimización del tiempo y los recursos. En cuanto al colaborador, genera beneficios ya que facilita sus tareas y permite que las gestione de mejor manera, le otorga más seguridad al momento de realizarlas; y, logra que el colaborador se integre con más facilidad al equipo de trabajo y al ambiente laboral (Grados Espinoza, 1991).

Según Gary Dessler, cuando se habla de inducción, se hace referencia al proceso que tiene como objetivo “proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la organización, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores” (Grados Espinoza, 1991, pág. 333). El proceso de inducción involucra el transmitir a los nuevos colaboradores las actitudes, valores y patrones de conducta que la organización y el área en la que desempeñarán sus funciones, esperan de ellos (Grados Espinoza, 1991).

Es importante realizar un proyecto que abarque el tema anteriormente señalado porque permitirá comprender su significado, sus causas, consecuencias y el impacto que podría generar en la organización, con el objetivo de desarrollar nuevas prácticas, desde la psicología organizacional, y como estrategia en beneficio de la organización.

Con esta propuesta se beneficiará a la empresa Arca Continental porque se logrará garantizar que los nuevos colaboradores tengan una experiencia positiva al ingresar a la

organización; además, es importante que se sientan bienvenidos como parte de la empresa con el objetivo de disminuir la rotación temprana y dar claridad respecto a los pasos a seguir una vez contratados generando así mayor productividad. Además, se pretende sensibilizar a los nuevos colaboradores con la finalidad de que se sientan identificados con la cultura y estrategia de negocio de la empresa.

Por otro lado, será de beneficio para el investigador puesto que se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría y profundizar más sobre temas relevantes para la sociedad, además de obtener el título de Magister en Gestión del Talento Humano.

El presente estudio es factible puesto que existe teoría, documentos científicos, libros y revistas, así como expertos en el tema de donde se puede conseguir información; además, se cuenta con los recursos necesarios y la autorización de la empresa para generar este proyecto.

1.4. Planteamiento del problema

Dentro de la estructura de Arca Continental en el Ecuador existen dos sociedades o razones sociales, estas son Arca, compuesta por cargos administrativos; y, Arcador, compuesta por cargos operativos y comerciales, entre los que encontramos a preventa, vendedores junior, autoventa, conductores, jefes de venta, supervisores entre otros. Es importante mencionar que la casa matriz de la empresa se encuentra en la ciudad de Monterrey, México, donde existe actualmente un programa de Onboarding diseñado y dirigido al área administrativa. Al presente, en el Ecuador se está implementando el mismo programa también en el área administrativa; sin embargo, el objetivo de esta investigación es diseñar un plan enfocado específicamente al área comercial, lo que tiene gran impacto ya

que representan el 70% de todos los colaboradores de la compañía en el negocio de Ecuador, y es por este motivo que es importante generar todos los beneficios que trae la implementación de un programa de inducción ya que es el área comercial, la encargada de generar resultados enfocados a elevar la productividad y rentabilidad de la empresa.

El área comercial de una organización es el área más importante y la fuente de ingresos ya que es la responsable de generar relación con los clientes, dar a conocer el producto y cerrar las ventas logrando el cumplimiento de metas, indicadores y objetivos de la organización, lo que logrará que la misma se mantenga rentable y perdure en el tiempo. Es por este motivo, que se genera la necesidad de implementar este programa de Onboarding de manera urgente direccionado a este grupo de colaboradores, buscando una mejora en sus procesos productivos y en el flujo económico de la empresa. Así, a diferencia de los programas de Inducción que se han llevado a cabo hasta el momento, la propuesta del diseño de un nuevo Programa de Onboarding dirigido al equipo comercial nos ayudará a desarrollar en la presente investigación, nuevas estrategias en el área de Talento Humano y marcará una diferencia en el mercado.

Si no se llevara a cabo una investigación que analice el tema antes mencionado, se podrá perder información importante que actualmente trae consecuencias negativas a la organización. Para evitar esto, el análisis acerca de las ventajas de la implementación de programas de Onboarding en las compañías, permite recabar información crucial en beneficio de la empresa y sobre todo generar el diseño de un nuevo programa que impacte en la organización con el objetivo de hacer más sencillo y cálida la adaptación del nuevo colaborador, logrando así aumentar su productividad e incrementar las ganancias de la compañía, beneficiando al mismo tiempo al colaborador.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

“Diseño de un programa de Onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador.”

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar aquellas variables que los colaboradores que actualmente laboran en la compañía, buscan dentro de un proceso de inducción, a través de entrevistas, grupos focales y encuestas.
- Generar un programa de Onboarding dirigido al área de comercialización, a través del diseño de actividades y formatos.
- Presentar propuesta del diseño del programa de Onboarding al Comité Evaluador del proyecto.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Onboarding

2.1.1. Definición de Onboarding

En los últimos años y debido a los crecientes desafíos y exigencias de los mercados actuales, que a través de clientes y competidores han sido impuestos a las distintas organizaciones, esto ha llevado a que los procesos de incorporación de profesionales hacia las líneas laborales sean especializados y consecuentemente eficientes, el proceso de Onboarding ha ido tomando más fuerza dentro de las tendencias de Capital Humano. Por otro lado, y debido al énfasis y seguimiento que se le está dando al proceso de vinculación y adaptación de un nuevo colaborador a una compañía este nuevo proceso de Onboarding pretende asegurar la calidad de vida laboral desde días antes del ingreso del nuevo colaborador, transcurriendo por el primer día de trabajo hasta los 90 días que aseguran una adecuada inclusión de la persona en la compañía y generan un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización por parte del colaborador. De la misma manera, actualmente en las organizaciones existe el reto de que, a través del proceso de Onboarding, el colaborador se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo, lo que en muchas ocasiones puede marcar la diferencia entre el fracaso o éxito de una nueva vinculación o contratación de personal (Kanahuati, 2013).

De esta manera, se define al proceso de Onboarding como un proceso progresivo diseñado con el objetivo de ayudar a los nuevos colaboradores a realizar con éxito la transición hacia una nueva etapa profesional y de integración a la empresa, lo que permite que tome consciencia de su importante rol dentro de la compañía, desde el primer día (Janahuati, 2013). El Onboarding no solo implica someter al nuevo colaborador a un proceso

de inducción, sino que tiene como objetivo integrarlo por completo a la organización. Para que se cumpla este objetivo es importante entender que el proceso de Onboarding no es una responsabilidad netamente del área de Talento Humano, sino que va mucho más allá al incluir al Jefe de la posición y a los futuros compañeros de trabajo mediante la asignación de roles y responsabilidades compartidas que les permitan ser parte de este proceso y convertirse en tutores del nuevo integrante y responsabilizarse de la evaluación de su desempeño.

Normalmente, el proceso de Onboarding se realiza en 3 ámbitos importantes:

1. El primero se enfoca en otorgar un conocimiento acerca de la compañía al nuevo colaborador, el negocio y de todo lo que rodea al mismo, como en este caso a los negocios complementarios.
2. El segundo ámbito está relacionado a sensibilizar al nuevo colaborador con la cultura organizacional que se maneja en la compañía y la manera en que este opera en el mercado.
3. El tercer ámbito, por otro lado, está enfocado en atender los procedimientos de negocio asociados al puesto y a las herramientas que utilizará en el día a día el nuevo colaborador.

Ahora bien, a pesar de que el proceso de Onboarding se asemeja mucho al de Inducción este lo que pretende es generar un espacio de seguimiento y formación conjunta entre Talento Humano, Jefe, compañeros y nuevo colaborador. Adicional, al ser el Onboarding un proceso de integración, se lo realiza de manera proactiva y pretende mantener siempre una comunicación de doble vía, en la que predomine la escucha activa y el entendimiento a las necesidades del nuevo colaborador con el objetivo de hacerle sentir acompañado y prevenir futuros inconvenientes.

Es indispensable mencionar que una persona que ingresa a una nueva compañía buscando generar una historia y trayectoria profesional, siempre presentará varios pensamientos positivos, ambiciones, deseos, al igual que incertidumbre, temores y el miedo de ser aceptado o no por el futuro equipo de trabajo. Un proceso adecuado de Onboarding será capaz de generar un proceso de integración y adaptación del nuevo colaborador, permitiendo que este pueda realizar este proceso minimizando lo positivo y maximizando lo negativo.

2.1.2. Ventajas del Onboarding

Según Business LinkedIn, la primera impresión es lo que realmente cuenta para los nuevos colaboradores y es por eso que varias empresas se han dado cuenta que una de las principales causas del fracaso en las nuevas contrataciones se encuentra en el abandono inicial del trabajo por una primera mala impresión o por un proceso de Onboarding o inducción mal desarrollado en un inicio. Según varios estudios realizados, el 4% de colaboradores abandona su puesto de trabajo tras un primer día que no va de acuerdo a sus expectativas e ideales. Así mismo, el 22% de la rotación se produce también durante los primeros 45 días de trabajo, lo que representa para la compañía valores económicos de casi el triple del sueldo que el colaborador percibía en su momento (Howell Bevegni, 2014).

“El puente que une el ingreso de un colaborador en su nuevo de trabajo y el éxito en temas de desempeño y resultados se denomina Onboarding” (Villareal, 2018, pág. 1). Tomando en consideración lo antes expuesto, un proceso de Onboarding tendrá ventajas tanto para la organización para el nuevo colaborador. Por un lado, permitirá clarificar las expectativas que tendrá la empresa en cuanto a los resultados y objetivos que debe cumplir y de los cuales será responsable el nuevo colaborador, permite también transmitir la cultura organizacional que se maneja logrando así que el nuevo colaborador conozca la manera

adecuada las expectativas que de él se esperan a corto, mediano y largo plazo con mayor eficacia y eficiencia; finalmente, permite transmitir al nuevo colaborador las áreas de oportunidad y objetivos de mayor importancia y prioridad a ser cumplidos. En cuanto al colaborador, permite que este se conecte de manera organizada tanto con los clientes, y proveedores como con el equipo de trabajo y le otorga la información adecuada en cuanto a herramientas y logística para que este pueda ejecutar de manera correcta sus funciones (Villareal, 2018).

Así, el proceso de Onboarding es clave para asegurar la retención del talento y la ejecución de las actividades. Varios estudios “afirman que durante los primeros 90 días de trabajo de un profesional se puede sembrar, por decirlo así, la semilla de la retención” (Fritsche Catalan, 2016, pág. 25). Este aspecto es clave para asegurar que la persona se comprometa con la organización. Incluso, hay estudios que afirman que el primer año es crucial para este objetivo, pues el 86% de los empleados decide, durante los primeros seis meses, continuar o no en la compañía y para esto es crucial tomar en consideración algunos aspectos que permitirán el éxito de un proceso de Onboarding y el cumplimiento de los objetivos y ventajas antes mencionadas, entre estos encontramos (Fritsche Catalan, 2016):

1. Alinear las expectativas de los encargados de realizar el proceso de Onboarding y del área de la cual el nuevo colaborador será parte.
2. Llevar a cabo actividades que permitan evaluar su cumplimiento.
3. Brindarle la oportunidad al nuevo integrante del equipo de formar parte de actividades del equipo ejecutivo, a pesar de ser nuevo en la compañía.
4. Demostrar y vivir los valores bajo los cuales se rige la organización y que estamos transmitiendo al nuevo colaborador.

5. Empoderar a los colaboradores actuales lo suficiente como para que la nueva persona que ingresa a la organización tenga una buena imagen de la misma.
6. Empoderar al nuevo colaborador con los valores y cultura de la compañía.
7. Otorgar feedback oportunamente para identificar y corregir posibles errores que puedan perjudicar a la compañía o al trabajo que realiza el nuevo colaborador.
8. Automatizar los procesos y agregarle interactividad. Esto hace que el compromiso de los colaboradores y de todos en la organización incremente.
9. Realizar encuestas de seguimiento que permitan ver tanto los aspectos positivos como los aspectos negativos del proceso de OnBoarding; desde el primero contacto que se tiene con el candidato, hasta la selección del candidato y la vinculación de este a la organización.

2.1.3. Pasos para el proceso de Onboarding

Para que un proceso de Onboarding tenga el éxito esperado es importante tomar en consideración la información que se proporcione en cada momento y las distintas situaciones en las que se encuentra el nuevo colaborador con el objetivo de acompañarlo durante todo el proceso. Para esto también es crucial diseñar un plan integral que contemple las siguientes etapas (Gamelearn Team, 2018):

2.1.3.1. Proceso de Pre-Onboarding

Esta etapa se desarrolla previo al ingreso del nuevo colaborador, incluso antes de realizar la oferta de trabajo. Es importante anticipar al postulante desde la entrevista cual es la cultura organizacional de la empresa y de qué manera se manejará el proceso de Onboarding en el caso de que este fuera contratado, lo que permitirá también conocer si los

valores y expectativas del postulante se alinean a lo que la compañía ofrece (Gamelearn Team, 2018).

Adicional, también es importante cuidar la llegada del nuevo colaborador a su primer día de trabajo debido a que este ingresa con mucha ilusión, expectativas y ganas de comenzar con su nuevo rol, para esto es importante acompañarlo y mantener una comunicación fluida y clara en cuanto a la información que este necesita conocer. Para lograr este objetivo es importante seguir los pasos detallados a continuación (Gamelearn Team, 2018):

1. Cuidar tu sección de “oportunidades laborales”: Es indispensable que todos aquellos futuros postulantes conozcan desde la postulación laboral cuales son los valores y la cultura que se vive en la compañía de manera clara, esto también ayudará a que puedan discernir si es la oportunidad laboral que buscan.
2. Presentación de oferta de trabajo: Es importante incluir información y descripciones motivadoras sobre la compañía con el objetivo de transmitir la cultura empresarial al postulante y motivarlo a ser parte de una empresa con excelentes cualidades.
3. Servicio personalizado: Es importante tomar en consideración que el reclutador es la cara principal de la compañía y que un mensaje personalizado y amable asegurará el interés y comodidad del nuevo colaborador al sentirse bienvenido e importante en la compañía.
4. Documentos de ingreso: Antes de su primer día de trabajo es necesario enviar al nuevo ingreso toda la documentación que tendrá que conocer y firmar (documentos legales, contrato de trabajo, modelo de impuestos, reglamento interno, entre otros).

5. **Planificación primer día:** Explicar al nuevo colaborador, antes de su primer día de trabajo, que proceso seguirá, que actividades realizará, de qué manera se llevará a cabo el proceso de Onboarding y que necesita hacer antes de presentarse, lo que permitirá alinear al nuevo colaborador con el programa y generará comunicación asertiva de doble vía.

2.1.3.2. Proceso de Onboarding

Esta etapa se la realiza desde el primer día de ingreso del colaborador a la organización, para lo cual es importante cuidar todos los detalles con el objetivo de conseguir una buena primera impresión y motivar al nuevo colaborador. Para lograrlo es importante cuidar 8 aspectos (Gamelearn Team, 2018):

1. **Logística:** Es importante que el nuevo colaborador tenga conocimiento de que materiales necesita llevar el primer día. Además, es crucial cuidar el aspecto logístico en cuanto a espacio físico, acompañante, tiempo y materiales que dentro de la organización vas a necesitar para llevar a cabo el proceso de Onboarding.
2. **Selecciona un acompañante:** Este acompañante tendrá como misión guiar al nuevo colaborador durante todo su primer día de trabajo y puede ser una persona de Talento Humano o del departamento al cual va a pertenecer. Este acompañante también tiene las funciones de solventar cualquier duda que el nuevo colaborador tenga, así mismo permitir ampliar su círculo social y ser un agente de apoyo.
3. **Reunión con el jefe inmediato:** Es importante que el nuevo colaborador conozca y se reúna el primer día con el que será su jefe inmediato porque es una manera de darle importancia a su incorporación a la compañía y una excelente

oportunidad para que este conozca lo que se espera de él, las expectativas que el jefe tiene con su ingreso y que pueda transmitirle sus objetivos y responsabilidades.

- 4. Herramientas de trabajo:** Es crucial que todas las herramientas (equipos tecnológicos, espacio físico de trabajo y artículos de oficina) estén listos para el primer día de trabajo.
- 5. Espacio de trabajo:** El nuevo colaborador en su primer día deberá conocer su puesto de trabajo, el lugar donde se encuentra cada implemento y para qué sirve, dónde se encuentran los baños, cafetería, de qué manera puedes hacer uso de las instalaciones como salas o auditorios o el número de teléfono de cada departamento, lo que asegura que los nuevos colaboradores se identifiquen con su nuevo ambiente de trabajo generando así en ellos estabilidad, seguridad y confianza.
- 6. Bienvenida a la compañía:** El nuevo colaborador debe sentirse bienvenido en la empresa, es importante enviar un correo o comunicado a todos los colaboradores informando su llegada y colocar fotos del nuevo ingreso en las paredes del área u objetos de bienvenida en su mesa de trabajo que permitan identificarlo.
- 7. Presentación con el CEO:** Es importante que los jefes sean implicados en el proceso de Onboarding y que le den la bienvenida de manera personalizada al nuevo colaborador.
- 8. Obsequio al nuevo colaborador:** Un pequeño detalle de bienvenida a los nuevos colaboradores como un souvenir representativo de la compañía o una invitación logra que este se sienta importante e identificado con la marca.

Es importante tomar en consideración que, es en la primera semana cuando se debe lograr que el nuevo colaborador haya conseguido alinearse y sentirse parte de la organización, saber cuáles serán sus funciones, sus objetivos, conocer la dinámica de la compañía y haber logrado establecer relaciones interpersonales, para esto es importante tomar en consideración algunos consejos que pueden facilitar este proceso (Gamelearn Team, 2018):

1. Diseña una agenda de inducción (Excel, check list) que permita que el nuevo colaborador conozca las etapas por las que debe pasar una vez que ingrese a su primer día. Esto será ventajoso tanto para el colaborador como para el reclutador ya que así el colaborador se sentirá respaldado y sabrá qué actividad debe realizar y en qué momento; además, representará una guía para el reclutador quien así podrá realizar el seguimiento y cumplimiento del proceso.
2. Es necesario tomar en cuenta que la información debe ser distribuida de manera adecuada en varias sesiones debido a que el nuevo colaborador acaba de llegar a una organización que desconoce por completo y es crucial que este pueda entender e interiorizar toda la información a través de sesiones cortas y mezclando actividades dinámicas y de relaciones interpersonales.
3. Como se mencionó anteriormente, el nuevo ingreso debe tener un acompañante asignado y es fundamental que tanto el colaborador como el acompañante tengan reuniones diarias de mínimo 5 a 10 minutos para garantizar que todas las dudas, requerimientos e inconvenientes por parte del nuevo colaborador sean atendidos. Adicional, al finalizar la semana también es importante que el reclutador realice una sesión de feedback con el nuevo colaborador con el objetivo de conocer cómo fue su experiencia durante la primera semana.

2.1.3.3. Onboarding Continuo

Una vez culminado el proceso de Onboarding de la primera semana los siguientes días y meses también se debe continuar con el seguimiento al nuevo colaborador, con el objetivo de cerrar completamente el ciclo de integración a la compañía. Durante los siguientes meses, tanto el reclutador como el acompañante deberán estar dispuestos a responder cualquier duda o inconveniente que la persona pudiera tener buscando que conozca a profundidad el negocio, para esto es necesario tomar en consideración los siguientes puntos (Gamelearn Team, 2018):

1. Durante el primer mes es necesario asegurarse de que el acompañante está realizando el seguimiento correspondiente y que el conocimiento acerca de lo expuesto durante los días de inducción se haya incrementado, además de corroborar que la agenda se haya cumplido a cabalidad.
2. Realiza seguimiento mediante actividades diferentes y lúdicas con el objetivo de que la misión, visión y valores corporativos sean interiorizados de la manera más adecuada por el nuevo colaborador. Al finalizar, todo el proceso de Onboarding y acompañamiento el nuevo ingreso debe tener clara la filosofía empresarial que se maneja en la compañía.
3. La parte del conocimiento a los clientes y stakeholders que maneja la empresa es vital al momento de culminar con el Onboarding, no basta con que los nuevos ingresos tengan conocimiento acerca de los clientes de la compañía, también es necesario asegurarse de que la persona tenga conocimiento acerca de la cadena de valor y pueda empatizar con los diferentes clientes y stakeholders que se manejan de manera personalizada.

Se pretende que una vez concluido los pasos del proceso de Onboarding, antes expuestos, el nuevo colaborador esté en la capacidad de (Fristsche Catalan, 2016):

a) Bajo un plazo de 30 días:

1. Conocer acerca de las herramientas que debe utilizar para desarrollar su trabajo.
2. Sentirse a gusto e identificarse con la cultura de la empresa.
3. Aprender acerca del producto que maneja la compañía y conocerlo a profundidad.
4. Completar una meta o un proyecto pequeño que haya estado estipulado para ser cumplido durante el periodo de 30 días sin ningún inconveniente.

b) Bajo un plazo de 60 días:

1. Completar un proyecto o meta grande que haya sido estipulado para lograrse durante el periodo de 60 días de trabajo.
2. Colaborar y trabajar con otros equipos que no sean necesariamente de su área de trabajo.
3. Volver las reuniones semanales parte de la rutina diaria.
4. Aprender a cuantificar los resultados de las metas por cumplir.

c) Bajo un plazo de 90 días:

1. Completar un proyecto de manera independiente y ser capaz de exponerlo ante el área al cual sea perteneciente.
2. Tomar mayores responsabilidades y casos de estudio manejados en la empresa.
3. Ser capaces de manejar todo tipo de actividades.

Siempre es necesario generar un plus al momento de ejecutar el proceso de Onboarding, para esto es necesario que el reclutador pueda mejorar y potencializar cada una de las etapas, ya sea mediante la realización de encuestas a los recién llegados o a las personas que ya culminaron con el proceso de Onboarding, esto con el objetivo de conocer que aspectos se

pueden ampliar y que actividades se pueden agregar para que sea un proceso más atractivo a los nuevos colaboradores.

2.2. Inducción laboral

2.2.1. Definición de Inducción laboral

La palabra inducción se deriva del latín “inductōnis”, lo cual significa acción o efecto de y está integrada por el prefijo “in” = hacía dentro, “ducere” = guiar o arrastrar y el sufijo “ción” = acción y efecto de mover o conducir (Etimologías de Chile , 2019). Así, se podría definir a la inducción como un proceso que conduce a algo, como una provocación o instigación hacia una acción. Existen varias definiciones del término inducción, definiciones que con el pasar del tiempo se han ido perfeccionando. Según William Werther, la inducción es una técnica de relaciones humanas que tiene como objetivo lograr la sociabilización del individuo dentro de una organización (Werther & Heith, 1987). Chiavenato, por otro lado, menciona que la inducción consta de aquellos “programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 197). Estos programas tienen como objetivo familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización; y, con la cultura y costumbres internas, con la estructura que se maneja dentro de las áreas de la organización y con la misión y objetivos de la organización y los principales productos o servicios que se manejan.

En el cuadro inferior se resumen aquellos puntos principales que se tratan durante los programas de inducción:

Elementos organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> a) Misión y objetivos básicos de la organización. b) Políticas, es decir, los medios que se eligen para el logro de los objetivos. c) Organización y estructura de la organización: qué hace cada área o departamento. d) Distribución física de las áreas que utilizará el nuevo miembro. e) Principales productos y servicios de la organización. f) Reglas y reglamentos internos. g) Procedimientos de seguridad en el trabajo.
Prestaciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Horario de trabajo, de descanso y de comida. b) Días de pago y de adelantos de salario. c) Prestaciones sociales de la organización.
Presentaciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) A los supervisores y a los colegas de trabajo.
Obligaciones de los puestos:	<ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidades básicas confiadas al nuevo integrante. b) Tareas del puesto. c) Objetivos del puesto. d) Visión general del puesto.

Table 1 Puntos Principales de un programa de socialización. Fuente: Adaptado de (Chiavenato, 2007)

La palabra inducción hace referencia a todos aquellos esfuerzos que realiza la compañía para orientar a los colaboradores durante sus primeros días en la empresa mediante un proceso informativo llevado a cabo a través de actividades de corto plazo. Además, es una de las etapas finales del proceso de selección que inicia cuando el nuevo colaborador firma el contrato en la institución. Es un proceso que busca “proporcionar a los nuevos empleados la información básica de la empresa y la información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores” (Grados Espinoza, 1991, pág. 333)

El proceso de inducción pretende otorgar en primer lugar, información específica de la institución y del cargo como se mencionó anteriormente. De esta manera, existen ciertos temas que a continuación se detallan y que regularmente toda organización otorga al nuevo colaborador en el proceso de inducción (Chiavenato, 2007, pág. 400):

1. La empresa, su historia y filosofía empresarial.
2. El producto o servicios que ofrece.
3. Los derechos y obligaciones del personal.
4. Los términos del contrato de trabajo.

5. Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
6. Las normas y el reglamento interior de trabajo.
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
9. Presentación entre el supervisor o jefe del nuevo colaborador.
10. Las relaciones del puesto o cargo del nuevo colaborador con otros puestos o cargos.
11. La descripción detallada del puesto y sus funciones.

2.2.2. Importancia de la Inducción Laboral

Si el proceso de inducción se encuentra correctamente ejecutado, la empresa logrará obtener beneficios tanto para su propio desarrollo como para el del colaborador. El individuo logrará identificarse con la organización y los procedimientos que en ella se manejan, lo que creará una actitud favorable de su parte hacia la empresa. Adicional, logrará acelerar su integración al equipo del trabajo, y al resto de colaboradores pertenecientes a la compañía. El nuevo colaborador también valorará las tareas y responsabilidades de su cargo y las realizará con mayor facilidad y rapidez. Adicional, una inducción desarrollada correctamente logrará informar al nuevo colaborador acerca de los reglamentos y lineamientos generales de la empresa; y, conseguirá introducirlo a la cultura organizacional y ayudarlo a sentirse bienvenido en la compañía.

Por otro lado, una correcta inducción también generará varios beneficios para la organización debido a que logrará una disminución en la rotación del personal y logrará brindarle al colaborador ciertos conocimientos y herramientas para que pueda ser

independiente y pueda integrarse a su nuevo puesto de trabajo de una manera más adecuada. Además, se reduce o disminuye la cantidad de acciones correctivas gracias a que el nuevo colaborador ya conoce los lineamientos y reglamentos que se manejan dentro de la organización.

De esta manera, el recibimiento y la inducción que sentirá el nuevo colaborador constituyen el aparato de bienvenida a los nuevos participantes y son dos de los aspectos más importantes al momento de crear y generar una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización (Chiavenato, 2007).

2.2.3. Tipos de Inducción Laboral

Existen dos tipos de inducción laboral:

a) Inducción General

Dentro de la inducción general se pretende otorgarle al nuevo colaborador información importante acerca de la compañía específicamente y se tratan los siguientes temas:

1. Bienvenida a la empresa
2. Recorrido por la empresa
3. Historia y filosofía de la empresa
4. Políticas que se manejan dentro de la organización como horarios de trabajo, reglamento interno, beneficios, códigos y exigencias existentes, entre otros.

b) Inducción Específica

Dentro de la etapa de inducción específica se topan temas relacionados específicamente con el cargo que va a ocupar el nuevo colaborador, lo que representa

una responsabilidad compartida entre el jefe de la posición y el equipo de Talento Humano. Dentro de esta etapa se tratan los siguientes temas:

1. Presentaciones con el jefe directo o supervisor, con los compañeros de trabajo y con el área a la que pertenece.
2. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo, relacionado con los objetivos del cargo, las funciones y los logros y resultados que se pretende que el nuevo colaborador alcance.
3. Explicación acerca de las técnicas de evaluación de desempeño que se manejan en la organización y de qué manera el nuevo colaborador será evaluado a futuro.
4. Puestos o áreas externas a las del colaborador con las que tendrá relación el cargo que va a desempeñar a mediano y largo plazo.

2.2.4. La inducción como parte del proceso de Onboarding

El proceso de inducción y proceso de Onboarding son parte esencial para la integración de los nuevos colaboradores a la organización. Frecuentemente, estos dos procesos suelen confundirse, pero son procesos complementarios ya que ambos nos ayudan a garantizar que el nuevo colaborador reciba una introducción sobre aspectos generales de la empresa, pero también que comprenda cual es el rol dentro de un área en específica y sobre todo un acompañamiento personalizado.

	Inducción	Onboarding
Foco	Rol de la empresa	Rol del Departamento
Duración	Una Vez	Secuencia de eventos
Lugar	Sala	En el Trabajo

Contenido	Fotografía de la empresa	Individualizado
Resultado	Trabajador listo para entrenamiento	Trabajador listo para contribuir

Table 2 Cuadro comparativo Onboarding-Inducción

De acuerdo a esto, cuando estos dos procesos se juntan, permiten establecer con claridad los roles, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y ayudarán a eliminar el estrés, la rotación temprana de colaboradores y se convertirá en la mejor manera de fidelizar un talento.

2.3. Comunicación Organizacional

2.3.1. Definición de comunicación organizacional

Fernández, 2012 da a conocer tres conceptos referentes a la comunicación organizacional, como primer punto, plantea que es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, independientemente de su tipo o tamaño y la determina como el proceso social más importante. Como segundo punto, la describe como una disciplina, cuya meta es el desarrollo del proceso de comunicación dentro de las empresas y su entorno. Finalmente, la define como el conjunto de actividades y técnicas direccionadas a trabajar en el intercambio de mensajes entre los miembros de una organización y el medio. El autor sostiene que la comunicación organizacional, se divide en (Férrnandez, 2012):

- **Comunicación interna:** Es el resultado de la creación y mantenimiento de relaciones con y entre sus miembros por medio de la utilización de diferentes medios que mantienen informados, motivados e integrados para contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.

- Comunicación externa: conjunto de mensajes que son transmitidos por cualquiera de los miembros de una organización hacia agentes externos, como, por ejemplo: clientes, distribuidores, accionistas, autoridades de Gobierno, medios de comunicación o cualquier grupo de interés.

La comunicación organizacional ha tenido una gran importancia y peso dentro de las organizaciones, debido a que es un proceso integral y sistemático que abarca un sin número de procesos dentro de la compañía y que se genera entre los medios para enviar información a las personas involucradas en el proceso. La comunicación y la cultura organizacional de una compañía están estrechamente relacionadas debido a que la cultura organizacional es el conjunto de significados compartidos evidenciados en la transmisión de símbolos, conductas, procedimientos, políticas, normas, instalaciones y tecnología (Férrandez, 2012).

Por otro lado, la comunicación es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización ya que tienen el derecho de transmitir y recibir información para favorecer las relaciones entre las personas, integrar la comunicación formal e informal, impulsar una identidad corporativa para lograr un clima laboral óptimo y dar a conocer los objetivos organizacionales con la finalidad de alcanzarlos (Férrandez, 2012).

Varios estudios definen a la importancia de la comunicación dentro de las siguientes funciones principales (Hernandez, Espinoza, & Gallarzo, 2011):

- Control: permite manejar el comportamiento de los integrantes de una empresa, donde hay lineamientos y jerarquías a las cuales los empleados deben regirse.

- **Motivación:** es un proceso que fomenta la motivación en los empleados, puesto que se da a conocer información respecto a su desempeño para el desarrollo de sus fortalezas y modificar sus oportunidades de mejora.
- **Expresión emocional:** la comunicación es un proceso mediante el cual, los miembros de una organización pueden expresar sus emociones y todo lo referente a su satisfacción social.
- **Información:** Facilita y proporciona datos a los grupos e individuos para identificar y evaluar las mejores opciones ante la toma de una decisión o la resolución de un problema.

2.3.2. Tipos de comunicación organizacional

2.3.2.1. Comunicación Formal

En las organizaciones, este tipo de comunicación corresponde a la información que se transmite con un contenido ordenado, deseado y estructurado. Su objetivo principal es promover la coordinación y el cumplimiento de actividades productivas, se utiliza para dar a conocer a los empleados la planificación y organización de sus actividades laborales, información sobre problemas, situación actual de la organización y que roles deben cumplir para lograr objetivos como empresa (Castillón, 2010).

También se encuentra delimitada con bases sólidas de un organigrama, ya que permite tener una transmisión establecida y clara de información para la organización y engloba a los siguientes tipos de comunicación, los cuales que fluyen en varias direcciones (Castillón, 2010):

- **Comunicación descendente:** Es un tipo de comunicación interna que va desde la dirección a los demás miembros de la organización, es decir, siguiendo una línea jerárquica y que fluye con un ambiente autoritario. En este tipo de comunicación formal se utilizan los siguientes canales: manuales de empleado, descripciones de trabajo, publicaciones, boletines, cartas y memorandos, evaluaciones de desempeño, entrevistas disciplinarias, reuniones de departamentos, comités, reuniones en masa y videos corporativos.
- **Comunicación ascendente:** Se caracteriza por el envío de información desde los subordinados hacia los superiores y se transmite subiendo por una jerarquía organizacional y tiene consecuencias sobre la conducta y actitudes de los colaboradores. Los canales usados dentro de este tipo de comunicación son: columna, encuestas de opinión, cartas y memorandos, buzón de sugerencias, política de puerta abierta, reuniones de departamento, círculos de calidad y presentaciones públicas.
- **Comunicación horizontal – diagonal:** los flujos de comunicación horizontales y diagonales tiene similitud en sus características y se encuentran dentro de la categoría de comunicación cruzada, la cual se transmite entre las personas que ocupan cargos similares o iguales en la estructura organizacional. Los canales usados en la comunicación horizontal – diagonal son: reuniones interdepartamentales y política de puerta abierta.

2.3.2.2. Comunicación Informal

Este tipo de comunicación se define como un sistema de relaciones sociales que no están definidas ni requeridas por las redes formales. No tiene un flujo controlado y surge cuando las personas sienten cierto grado de afinidad con otros y los mismos no

necesariamente se encuentran dentro de un mismo canal de comunicación formal (Castillón, 2010). Mediante este tipo de comunicación se puede realizar un análisis de la efectividad de los canales de comunicación formal, ya que mediante técnicas se puede determinar cómo las relaciones entre los implicados ejercen consecuencias en actividades, grupos de trabajo y consecución de objetivos (Castillón, 2010).

Un aspecto negativo de este tipo de comunicación es que da paso a una red de mensajes informales (rumores), los cuales no tienen una base fidedigna ni respaldos que los sustenten, por lo que se da una distorsión de la información compartida, pero que satisfacen una necesidad de comunicación entre los empleados (Castillón, 2010).

	Descendente	Ascendente	Horizontal
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con líderes

Table 3 Tipos de comunicación interna. Fuente: Adaptado de (Marín, 1997)

En el gráfico expuesto anteriormente se puede evidenciar que la comunicación formal depende de una estructura organizacional y es propia de las relaciones creadas dentro de las responsabilidades del ámbito laboral; por otro lado, la comunicación informal surge por la necesidad de sociabilización e interacción entre personas que tienen afinidad (Castillón, 2010).

Así, es importante recalcar a la comunicación como un factor fundamental en la conducta de los miembros de una empresa, ya que el proceso comunicacional permite el intercambio de información, ideas, mensajes y a su vez el establecimiento de relaciones entre

sus integrantes para la obtención de objetivos organizacionales. Adicionalmente, se determinó que la comunicación formal e informal influyen en la cultura organizacional de una empresa porque interviene en temas relacionados a costumbres, valores, creencias, experiencias, hábitos, organización y planificación de trabajo diario.

2.3.3. Importancia de la comunicación organizacional en el proceso de Onboarding

Es claro que la comunicación es un factor primordial no solo en las compañías sino en las relaciones humanas como tal. Todas las personas necesitan comunicarse, dar a conocer sus ideas y establecer relaciones ya sea laborales o de amistad, pero que finalmente, estén basadas en la comunicación. No es diferente el caso de las empresas, que funcionan como un sistema y que logran su éxito y buen funcionamiento gracias al manejo de una buena comunicación. Gracias a ésta, es que la compañía es capaz de adaptarse a los cambios del entorno, transmitir y facilitar el logro de los objetivos a alcanzar, satisfacer las necesidades cada vez más cambiantes de los colaboradores y coordinar actividades que fomenten la motivación y la generación de una adecuada cultura y clima organizacional. Así pues, la comunicación interna o que se genera entre los miembros que pertenecen a una colaboración, tiene como objetivo la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre todos los colaboradores, a través del uso de diferentes medios que los mantenga informados, integrados y motivados, siempre con el objetivo de contribuir con su trabajo al logro de las metas organizacionales (Férrandez Collado, 1991)

Así pues, tal como se mencionó en la parte superior, la comunicación es importante en todo ámbito de las relaciones humanas y no es una excepción que dentro del proceso de

Onboarding sea crucial. En primer lugar, es importante porque para que se puedan cumplir a cabalidad todos los objetivos del proyecto de Onboarding es necesario incluir a toda la organización y a todos los colaboradores, sensibilizarlos, hacerlos parte de esta nueva iniciativa y lograr que se sientan comprometidos a contribuir para que el nuevo colaborador se sienta parte de la compañía, esto mediante el ejemplo, mediante una actitud de predisposición y ayuda. De esta manera, si el colaborador que lleva el proyecto logra concientizar a los colaboradores antiguos de la importancia del proceso estos se convertirán en embajadores de la empresa, de la marca y se logrará generar estrategias entre todos, para llegar al nuevo colaborador y darle a conocer el mensaje, los valores y la filosofía de la compañía. Así, para lograr esto, es importante desarrollar y generar planes de comunicación orientados a transmitir esta información de una manera adecuada y lograr estos objetivos.

Por otro lado, la comunicación en el proceso de Onboarding es importante puesto que, de esta manera, tanto el colaborador como los partícipes del proceso podrán conocer en qué momento, bajo qué parámetro y con qué funciones deben participar. Además, la comunicación que se genera es tanto de ida como de vuelta, el nuevo colaborador escucha de manera activa el proceso y los pasos a seguir; y, de igual forma, otorga información al reclutador y al equipo de Capital Humano respecto a que mejoras pueden aplicarse en el proceso. De esta manera, es importante que en el proceso de Onboarding, la información sea transmitida al nuevo colaborador de manera clara, práctica, y precisa con el objetivo de captar su atención y asegurar su aprendizaje.

Finalmente, la comunicación organizacional en el proceso de Onboarding representa una gran importancia porque una falta de la misma o la evidencia de una comunicación mal manejada o desordenada en una compañía puede generar en el nuevo colaborador

sentimientos de desmotivación, duda o disconformidad. Por otro lado, si el nuevo colaborador ingresa a la compañía y evidencia un manejo de la comunicación y de la información, común y alineada entre todos los colaboradores; además, de una identidad global en cuanto a los valores y filosofía empresarial, genera un sentimiento de interés y de ganas de pertenecer a esta nueva cultura, lo que eleva su motivación, desde los primeros días.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Alcance

El alcance de la presente investigación es de tipo exploratorio; es decir, aquellos estudios que se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado; además, es exploratorio ya que pretende obtener información y analizar esta información con el objetivo de desarrollar y diseñar un Plan de Onboarding dirigido al área comercial de la empresa Arca Continental. Adicional, es importante mencionar que, a pesar de que el Onboarding es un proceso que existe en la actualidad y de la cual se han realizado estudios, varias empresas del Ecuador, y específicamente Arca Continental, no han desarrollado hasta el momento un plan de Onboarding dirigido al área comercial.

3.2. Diseño

La presente investigación tiene un diseño no experimental de tipo transaccional descriptivo, porque tiene una base teórica que lo sustenta; de igual manera, el levantamiento de la información se da en un tiempo determinado, con un previo análisis de la misma, con la finalidad de otorgar información importante para la toma de futuras decisiones respecto a lo diagnosticado.

3.3. Población y muestra

Dentro de Arca Continental, el área comercial del negocio de Bebidas está compuesto por 3.520 colaboradores. De estos, 75 han sido colaboradores que han ingresado a la compañía desde el mes de enero al mes de mayo; sin embargo, para el presente proyecto se ha tomado como muestra un grupo de 50 personas del área comercial distribuidos entre ayudantes de entrega o vendedores junior, prevendedores y conductores; y, que de igual

manera han ingresado a la compañía en este lapso de tiempo. Los 50 colaboradores fueron partícipes de los grupos focales (2) realizados en las agencias; y, de contestar la encuesta desarrollada para diagnosticar y evaluar el proceso de inducción que se maneja actualmente. Adicional, es importante mencionar que en los negocios antes mencionados existen cuatro (4) Jefes de Venta de agencias; sin embargo, se decidió realizar una entrevista de diagnóstico a un Jefe Comercial de la Agencia de Calderón.

3.4. Diagnóstico

Para realizar el levantamiento de información, el presente diagnóstico se ejecutó mediante la utilización de técnicas y metodologías que fueron utilizadas y se describen de la siguiente manera:

- La información utilizada para el marco teórico de la presente investigación es tomada de fuentes secundarias, tales como libros, artículos científicos y estudios que se han desarrollado en otros países acerca del tema.
- Entrevista a Jefe de Ventas de Arca Continental - Cedi Calderón: Esta herramienta nos permitió tener una visión general de lo que sucede al momento de que ingresa un nuevo colaborador al área comercial y su proceso de adaptación a la organización.
- Encuestas al Equipo Comercial de Bebidas: Esta herramienta fue aplicada al equipo comercial de bebidas que ingresaron a la compañía desde enero 2019 a la fecha. Esta herramienta permitió recoger información acerca de su experiencia y proceso de inducción a la compañía.
- Grupo Focal Equipo Comercial Bebidas: Esta técnica permitió indagar a profundidad variables predominantes que se obtuvieron en las dos herramientas anteriores.

3.4.1. Entrevista a Jefe de Ventas del negocio de Bebidas de Arca Continental

Ecuador

La entrevista fue una de las herramientas utilizadas en el proceso de diagnóstico o de levantamiento de información la misma tuvo las siguientes características:

Entrevistado:	Jefe de Ventas Agencia ACE Calderón
Entrevistador:	Harold Encalada
Fecha:	Lunes 24 de junio de 2019
Lugar y duración :	Lugar: Agencia UIO Calderón ubicada en la Panamericana Norte km 12 y medio, oficina Jefe de Ventas perteneciente al área comercial
Duración	Una hora

Table 4 Resumen Entrevista a Jefe de Ventas

La entrevista realizada fue estructurada previamente por el autor del presente proyecto con el objetivo levantar y obtener la información necesaria referente al proceso de inducción que actualmente se maneja en el área comercial de la empresa. (*Ver Anexo 1*)

A continuación, se detalla algunos aspectos recogidos en la entrevista:

Información Relevante y Fortalezas

- Los supervisores de ventas son los encargados de capacitar a los nuevos ingresos a la compañía.

- El primer día de trabajo se busca generar una buena experiencia y una buena impresión al nuevo colaborador. Esto se logra a través de estar pendiente en todo momento del nuevo colaborador. Así mismo, se le presenta al equipo de trabajo del Cedi (Centro de distribución) que haya sido asignado.
- El Jefe de Ventas y Supervisores Comerciales constantemente tienen la apertura para y predisposición para aclarar dudas que existan durante el proceso de capacitación.
- Los compañeros de trabajo son parte esencial para la adaptación del nuevo colaborador debido a que generan un buen clima laboral de camaradería, espacios de confianza y apoyo constante para el cumplimiento de metas.
- La filosofía empresarial de la compañía se la trasmite todos los días lunes en los llamados “Protocolos”. En esta actividad se fomenta y se sensibiliza en la visión, misión, valores corporativos, principios culturales de la compañía, y se presenta las metas que tienen que cumplir para la semana de acuerdo a la presentación de indicadores.

Oportunidades de Mejora

- En Arca Continental por el tipo de actividad laboral (Empresa de Consumo), el área comercial tiene horarios extensos de trabajo, lo cual, no permite cumplir al 100% con la inducción de los nuevos colaboradores.
- Actualmente la compañía no cuenta con un proceso de inducción formal en el área comercial, se lo realiza con formatos y procesos que se viene manejando durante varios años y no están adaptados a la realidad.
- El aprendizaje referente al puesto y responsabilidades se lo realiza de forma empírica o práctica, aunque se brinden capacitaciones, no es suficiente.

- El proceso de inducción del nuevo colaborador tiene un tiempo de duración de 1 día. De ahí en adelante su aprendizaje es práctico en el campo.
- En el transcurso de la entrevista se denota que existe falta de involucramiento por parte de las áreas de Staff (Estrategia Comercial, Marketing, Administración y Finanzas) para lograr cumplir con un proceso adecuado de inducción.
- Las herramientas de trabajo que se entregan para realizar las actividades diarias “Hand Held”, si bien son herramientas nuevas tienen constantemente problemas en su funcionamiento. No necesariamente está relacionado a un proceso de aprendizaje o inducción, sino a que el área de tecnología mejore esta herramienta.

Conclusiones

En el levantamiento de información de la entrevista al Jefe de Ventas se pudo evidenciar que en el área comercial no existe un programa formal de Onboarding para los nuevos colaboradores. Actualmente, se está ejecutando un proceso y formatos de inducción que lleva años sin causar el efecto deseado en la organización.

De la misma manera, el proceso de inducción actual, necesita mayor involucramiento del resto de áreas para generar un mayor aprendizaje del negocio ya que el área comercial es el corazón de la compañía y no se le da la importancia del caso.

Es importante mencionar que los Jefes y Supervisores de Ventas están a cargo del cumplimiento del proceso de inducción de los nuevos colaboradores. Los compañeros de trabajo del nuevo colaborador se han convertido en parte esencial y su apoyo es significativo para que la adaptación sea mucho más fácil en procesos, responsabilidades y cultura de Arca Continental.

3.4.2. Encuestas al equipo comercial de la agencia de Bebidas

Con el objetivo de levantar información acerca de cuáles son las necesidades de inducción que actualmente tiene al área comercial y conocer cómo ha sido su experiencia hasta el momento con el proceso de inducción que se maneja en la actualidad en la compañía, el autor del presente proyecto elaboró una encuesta dirigida a una muestra de colaboradores del área comercial, correspondiente a 50 colaboradores. (Ver Anexo 2) Una vez aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:



Figure 1 Pregunta 1. Encuesta dirigida al área comercial

En la primera pregunta que se presenta en la encuesta se puede observar que un 32% de las personas responden que están totalmente de acuerdo en haber recibido una explicación sobre la descripción del trabajo y las responsabilidades a realizar en el día a día. Existe un número importante de colaboradores con el 22% que mencionan estar en desacuerdo de haber recibido la explicación de sus roles.

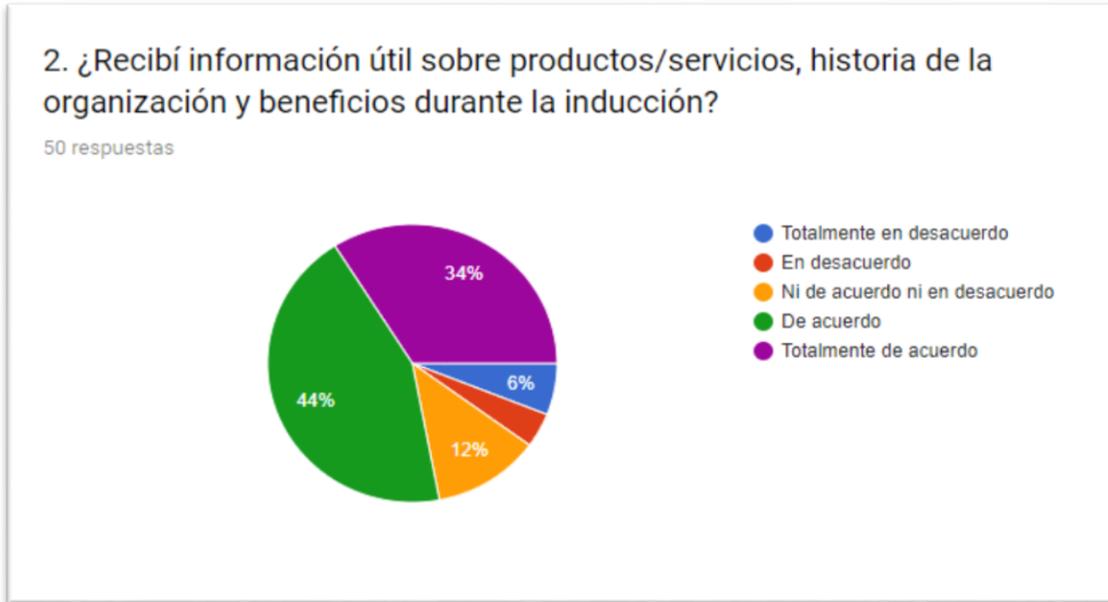


Figure 2 Pregunta 2. Dirigida al área comercial

El 44% de encuestados está de acuerdo en haber recibido información sobre los productos y servicios, datos de la organización y beneficios corporativos, lo que da a entender que la inducción general acerca de la filosofía empresarial se está llevando de una manera adecuada. De la misma manera, se evidencia que un 6% de las personas se encuentra totalmente en desacuerdo con esta pregunta; sin embargo, no representa un dato elevado.

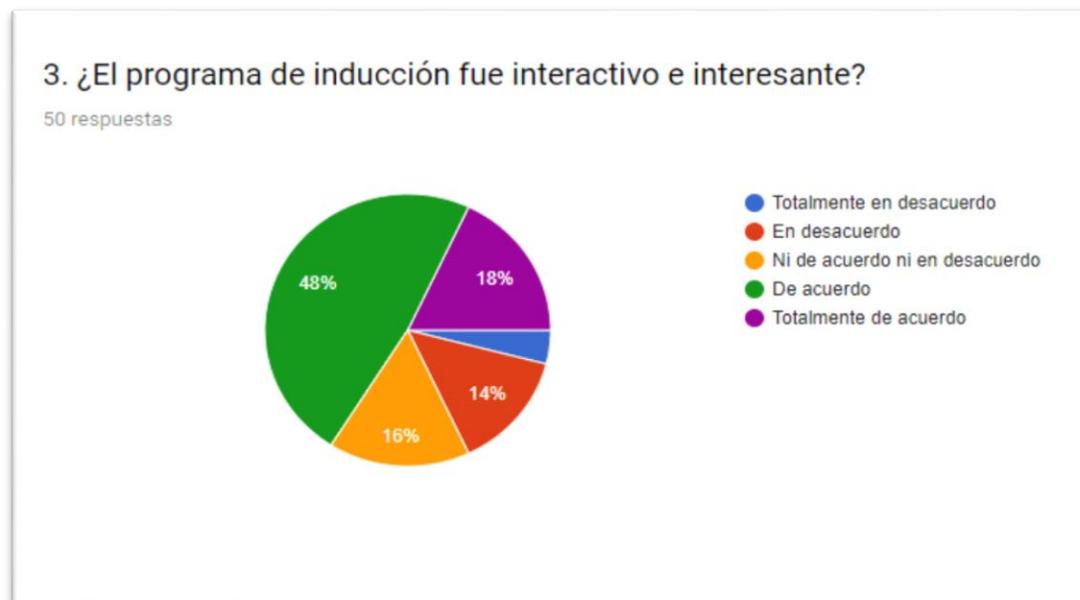


Figure 3 Pregunta 3. Encuesta dirigida al área comercial

En cuanto a la pregunta 3 acerca de si el programa de inducción que recibieron al ingreso de la compañía fue interactivo e interesante, el 48% de colaboradores mencionan que están de acuerdo; sin embargo, existe un 14% que menciona estar en desacuerdo, lo que también arroja información a evaluar para poder desarrollar planes de acción.



Figure 4 Pregunta 4. Encuesta dirigida al área comercial

El 44% de colaboradores respondieron que están de acuerdo con haber recibido suficiente entrenamiento para ejecutar sus actividades en el trabajo. Así mismo, se evidencia que un 12% de colaboradores están en desacuerdo de haber recibido suficiente entrenamiento; lo que se complementa con un 8% de colaboradores que están totalmente en desacuerdo con haber recibido el entrenamiento para desenvolverse en su cargo.



Figure 5 Pregunta 5. Encuesta dirigida al área comercial

En esta pregunta el 44% de personas menciona tener claro de qué manera se mide su trabajo y como se evalúa su desempeño en el área comercial, lo que se puede confirmar con la información obtenida en los grupos focales, al mencionar que tienen varios indicadores de gestión y SKUs a evaluar.



Figure 6 Pregunta 6. Encuesta dirigida al área comercial

En la pregunta 6, relacionada con el sentimiento de sentirse bienvenido y valorado desde el primer día trabajo por su equipo, los colaboradores en su gran mayoría respondieron haberse sentido de acuerdo, pero existe un número considerable de personas (16%) que están en desacuerdo. El objetivo es que el porcentaje total de colaboradores se sientan bienvenidos y motivados desde su primer día de trabajo.

7. ¿Qué mejoras al proceso de inducción propondría?

50 respuestas

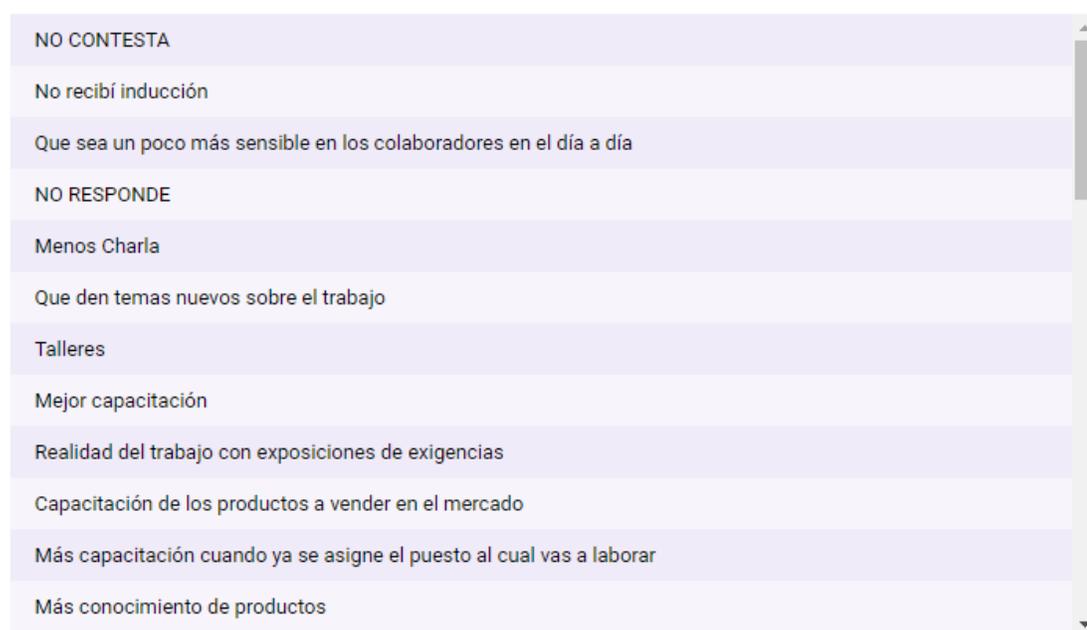


Figure 7 Pregunta 7. Encuesta dirigida al área comercial

En la siguiente pregunta abierta, se consultaba a los encuestados que propuestas se podrían plantear para mejorar el proceso de inducción y se evidencia respuestas de varios colaboradores que mencionan no haber recibido al momento de ingresar a la organización una inducción, otros solicitan menos charlas y más trabajo práctico, mayor trasmisión de información sobre los productos de la compañía, dejar claras las responsabilidades, carga de

trabajo y roles dentro de la organización desde un inicio. Es importante mencionar que un gran porcentaje de colaboradores prefirieron no responder esta pregunta.

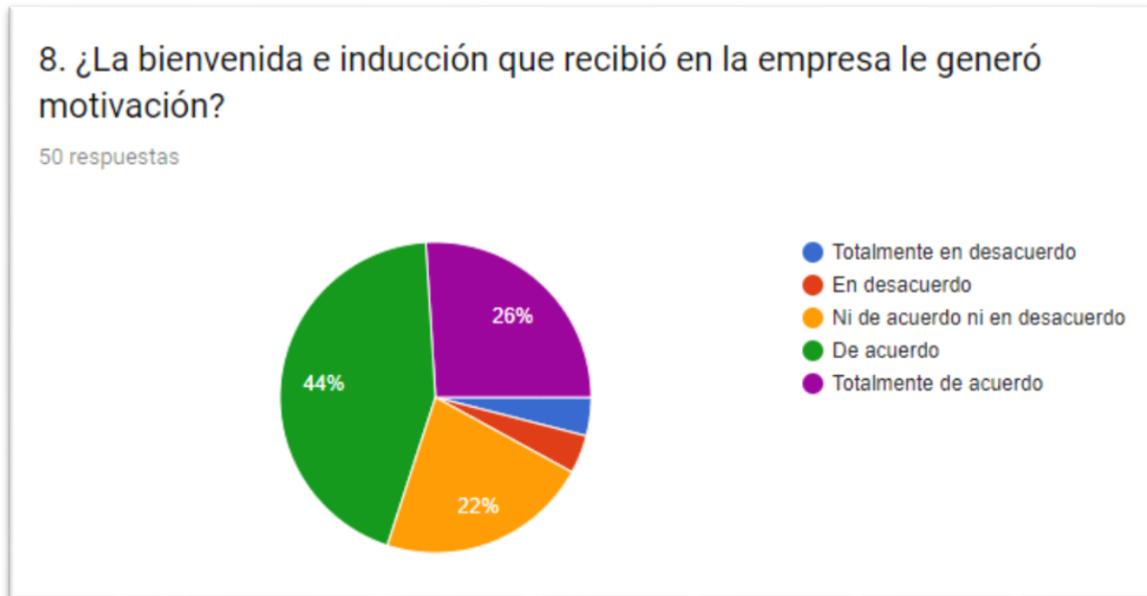


Figure 8 Pregunta 8. Encuesta dirigida al área comercial

En esta pregunta se puede evidenciar que un 44% de colaboradores mencionan que la inducción recibida logró generar en ellos motivación desde ese momento. Sin embargo, un 22% que no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta opción y el objetivo del presente proyecto es generar esta motivación en todos los colaboradores.

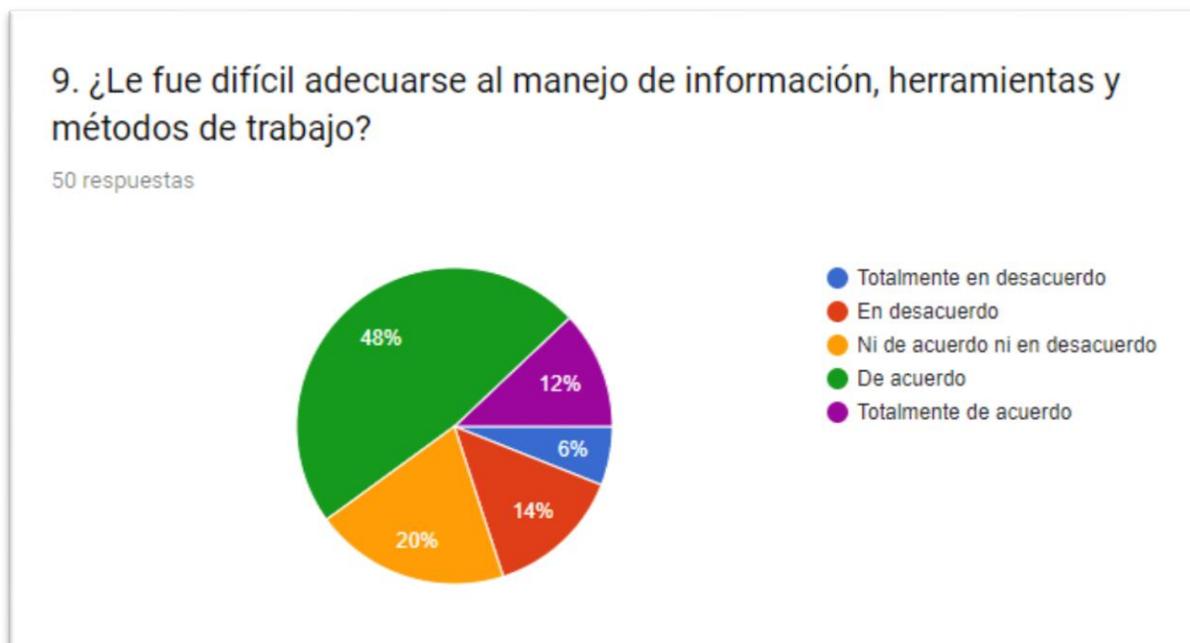


Figure 9 Pregunta 9. Encuesta dirigida al área comercial

En esta pregunta, relacionada con el manejo de información, herramientas y métodos de trabajo, un 48% de encuestados mencionan haber tenido dificultad al momento de adecuarse una vez que ingresaron a la compañía, ya sea con el uso del hand held, seguimiento de indicadores o funciones del cargo como tal. De esta manera, se evidencia, que es un dato muy elevado y que se deben generar planes de acción para disminuirlo.



Figure 10 Pregunta 9. Encuesta dirigida al área comercial

En esta pregunta se puede evidenciar que un 62% de colaboradores mencionan haberse sentido acompañados por parte de Capital Humano, lo que se debe mantener y reforzar en el caso de ser posible, durante el lanzamiento e implementación del nuevo proyecto de Onboarding.



Figure 11 Pregunta 11. Encuesta dirigida al área comercial

En relación a la pregunta 11, enfocada a evaluar el acompañamiento por parte del Jefe Directo en el proceso de incorporación, se puede evidenciar que un 32% (22% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo) menciona no haberse sentido acompañado; y, un 48% menciona sentirse acompañado. De igual manera, el 32% es un porcentaje elevado de colaboradores que sienten que el acompañamiento por parte del Jefe Inmediato pudo ser mayor.

3.4.3. Grupo Focal con el equipo comercial de la agencia de Bebidas ACE Sur

La estructura del grupo focal fue previamente realizada y evaluada en la entrevista con el Jefe de Ventas. La aplicación de esta herramienta tuvo como objetivo obtener información personalizada y lograr profundizar respecto a las necesidades que los colaboradores pertenecientes al área comercial (ayudantes de entrega, prevendedores y conductores) requieren al momento de recibir un proceso de Onboarding. Fue desarrollada con modalidad abierta para una muestra (50 colaboradores) del área comercial del negocio de Bebidas, con

el objetivo de generar un ambiente de total libertad para discutir sobre temas relacionados a la situación actual de inducción que se mantiene en la empresa.

Asistentes:	Personal Comercial (50 personas), distribuidos en grupos de 25 personas entre prevendedores (9 personas), ayudantes de entrega (8 personas) y conductores (8 personas).
Facilitadores:	Harold Encalada / Ana Orbe (Coordinador Agencia ACE Sur)
Fecha:	1° Grupo (25 personas): Lunes 15 de Julio 2019 - 6h30 am 2° Grupo (25 personas): Lunes 15 de Julio 2019 - 7h30 am
Lugar:	Agencia de Bebidas Sur, ubicada en la Guayanay Ñan y Lira Ñan
Duración por grupo focal:	Una hora

Table 5 Grupo Focal dirigido al área comercial

Información Relevante y Fortalezas

- El proceso de inducción al momento de ingresar a la compañía y la bienvenida fue positiva desde el primer día.
- El acompañamiento del Jefe inmediato (Jefe y Supervisores de Venta) es adecuado en el proceso de adaptación a la compañía.
- Los Compañeros de trabajo animan al resto a seguir adelante y no bajar los brazos en situaciones difíciles.

- Capital Humano apoya y ayuda cuando se presenta algún inconveniente, problema familiar o relacionado con el trabajo.
- En las rutinas comerciales los días lunes constantemente se refuerza la filosofía empresarial, valores, misión, visión y principios culturales.
- El clima laboral de la compañía es bueno ya que constantemente se implementan beneficios para los empleados

Oportunidades de Mejora

- Una de las observaciones más comunes que se presentaron fueron; que desde la entrevista de trabajo, era importante comunicar sobre los horarios extensos de trabajo ya que no se logra tener un equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Mayor capacitación en la utilización de las herramientas de trabajo.
- Actualmente se necesita mayor involucramiento y seguimiento de Capital Humano en el proceso de inducción.
- Generar equidad en beneficios entre el área administrativa y comercial.
- Las capacitaciones a los nuevos ingresos deben ser más práctica y menos teoría. Al momento del ingreso del nuevo personal lo que se requiere es más salida a calle, presentar a los clientes y entender el proceso de ruta.
- No se tiene claridad en la medición del desempeño al momento de que se ingresa a la compañía. Es importante reforzar a cada momento.

3.4.4. Conclusiones

En el levantamiento de información a través de los grupos focales, se identifica que existe cierta noción de la existencia de un proceso de inducción para el área comercial. Si bien este proceso se lo ha manejado durante varios años en la compañía, no causa el efecto de sentido de pertenencia que se busca generar en los nuevos ingresos.

Es importante mencionar que existe el acompañamiento por parte de Jefes, Supervisores de Ventas y Capital Humano al inicio del proceso de inducción, pero no se está realizando un seguimiento al nuevo colaborador de cómo se siente después de la inducción, su desempeño y alineamiento a la cultura de la compañía.

Así mismo, las personas que participaron en este focus group solicitaron que para los nuevos ingresos el proceso de inducción sea más práctico y no con tanta teoría ya que consideran que el aprendizaje del negocio de Bebidas es mucho más fácil en el campo.

Para concluir, los nuevos ingresos mencionaron sentirse bien en la compañía por tener estabilidad laboral y beneficios, pero que los horarios de trabajo no ayudan para tener un equilibrio entre la parte personal y la laboral.

3.4.5. Resultados globales del Diagnóstico y aplicación de instrumentos y herramientas

Después de haber implementado las herramientas para el levantamiento de información como entrevistas individuales, encuestas al personal nuevo que ingreso en el 2019 y focus group, se pudo evidenciar que existe un proceso de inducción desorganizado e informal para el equipo comercial y que tiene oportunidades en la transmisión de información y sobretodo que genere valor en un futuro en las actividades a realizar en el día a día.

Adicional, existe una necesidad en solucionar algunos casos relacionados al manejo de herramientas de trabajo y garantizar información referente a cálculo de comisiones o medición del desempeño.

Para concluir, es fundamental exponer la urgencia que existe por parte del área comercial para garantizar un proceso de Onboarding adecuado a la realidad del equipo comercial en donde exista la participación e involucramiento no solo de Capital Humano sino del resto de áreas de la compañía que garanticen el conocimiento del negocio de forma práctica y facilitando la adaptación de los nuevos colaboradores.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA PLAN DE ONBOARDING DIRIGIDO AL ÁREA COMERCIAL

4.1. Introducción

A partir del análisis de los resultados e información obtenida gracias a la aplicación de las encuestas y herramientas se pudo determinar la clave para poder desarrollar un programa de Onboarding dirigido a satisfacer las necesidades actuales de los colaboradores del área comercial. Así, en el presente capítulo se pretende plasmar el plan de Onboarding desarrollado con tiempos, recursos y etapas, para que una vez culminado, sea presentado al Comité Evaluador y responsable conformado por Gerente de Capital Humano, Jefe de Ventas y Jefe de Reclutamiento y Selección, para que este decida la fecha de la futura implementación en el área comercial, y a largo plazo en el área operativa de la organización.

4.2. Objetivos y alcance

El presente proyecto tiene como objetivo crear, diseñar; y, aplicar e implementar los pasos y etapas propuestas para mejorar el proceso de inducción y Onboarding que se desarrolla actualmente en la organización. En relación a las oportunidades de mejora y necesidades encontradas, se pudo diseñar este programa enfocado a satisfacerlas.

4.3. Diseño de Programa de Onboarding

4.3.1. Join AC

Join AC es el nombre que se le ha dado al programa de Onboarding dirigido al área administrativa de Arca Continental. Estas palabras provienen de un acrónimo de “Joining, Orientation, and Integration of New employees at Arca Continental”. De la misma manera, la palabra en inglés “Join” quiere decir ligar, juntar o conectar, que es justo lo que busca transmitir a los nuevos colaboradores que se vinculan a la compañía, conectarlos desde el primer momento que conocen de la organización.

Así mismo, se ha decidido utilizar el mismo nombre para el programa de Onboarding dirigido al área comercial con el objetivo de evitar confusiones y continuar con una línea institucional definida desde el corporativo ubicado en México.

4.3.2. Objetivos del Programa de Onboarding Dirigido al Área Comercial

Se han definido objetivos específicos del programa de Onboarding dirigido al área comercial:

- Garantizar que los colaboradores tengan la misma experiencia al incorporarse a cualquiera de nuestros negocios (Bebidas, HTC e Inalecsa).
- Generar en los nuevos colaboradores un sentimiento de bienvenida e inclusión por parte del equipo desde el inicio.
- Compartir nuestra cultura y estrategia de negocio con nuestros nuevos colaboradores.
- Dar claridad a los Jefes de Venta y Supervisores del proceso a seguir al incorporar a un nuevo colaborador.

- Dar claridad a los nuevos colaboradores de los pasos a seguir y etapas durante su proceso de Onboarding.
- Generar sentido de pertenencia al área comercial y a la compañía por parte de los nuevos colaboradores.
- Acelerar la productividad de los nuevos colaboradores.
- Que los nuevos colaboradores y los Jefes de Venta y Supervisores tengan una experiencia positiva durante el proceso de Onboarding.

4.3.3. Roles Principales durante el proceso de Onboarding dirigido al área comercial

- a) Jefe Directo:** Jefe de la posición, quien tendrá un rol importante dentro del proceso al ser quien defina las metas, objetivos y retroalimente al nuevo colaborador durante todo el proceso.
- b) Compañero Sombra:** Compañero asignado para hacer sombra al nuevo colaborador por un periodo de tiempo determinado y poder así ver/vivir las actividades a realizar y garantizar que se aprendieron/entendieron; además, es aquella persona a la que el nuevo colaborador acudirá en el caso de presentarse alguna duda o inquietud. El compañero sombra también será el encargado de presentar al nuevo colaborador con el equipo de trabajo y de hacerle sentir bienvenido desde el primer día.
- c) Nuevo colaborador:** Colaborador que será participe de todo el proceso de Onboarding, y que se encargará de cumplir con los objetivos del mismo. Además, será su responsabilidad cumplir con la agenda de inducción y contactar a su compañero sombra en caso de requerir algo o tener alguna inquietud.

4.3.4. Ciclo del proceso de Onboarding dirigido al área comercial

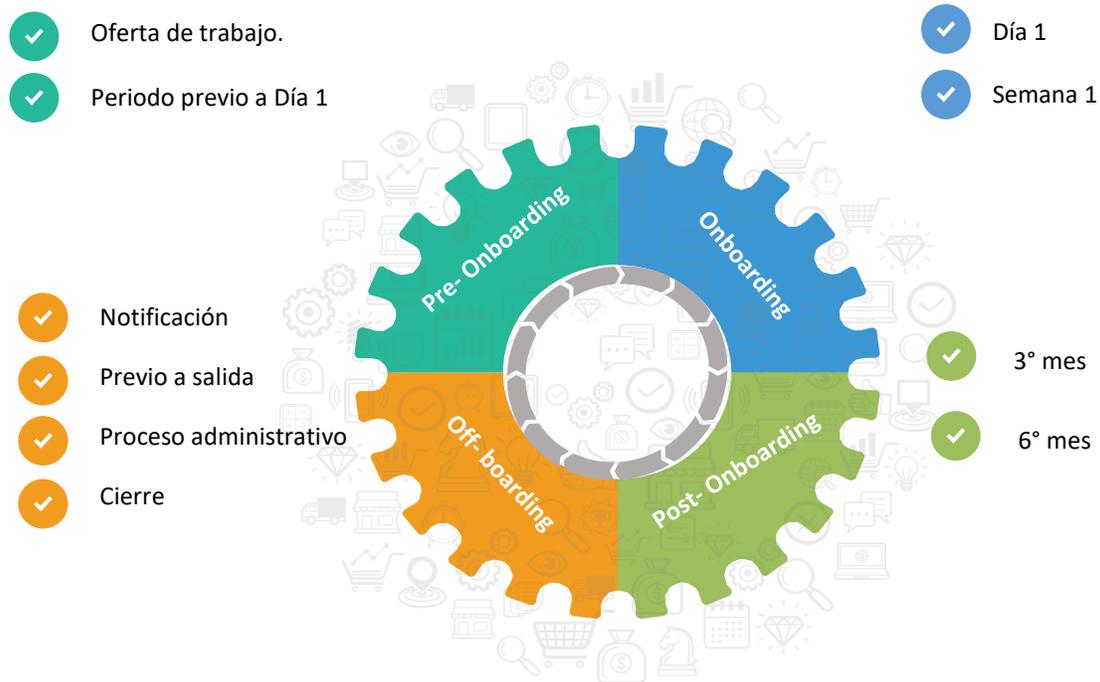


Figure 12 Proceso de Onboarding

4.3.4.1. Despliegue proceso de Pre-Onboarding

Oferta de Trabajo

a) Oferta

Dentro del programa desarrollado se ha definido que durante esta etapa se extienda la oferta de trabajo al candidato seleccionado, una vez que este haya culminado con el proceso de selección y haya sido el elegido por el Jefe de la Vacante (Jefe de Ventas).

Objetivo: Presentar una propuesta formal al nuevo colaborador de la compañía, solventar cualquier duda que se presente e iniciar con el proceso de Onboarding y transmisión de valores corporativos.

Responsable: Equipo de Reclutamiento

Recursos: Kit de Oferta que contiene la carta oferta (Ver anexo 3), el resumen de beneficios (Ver anexo 4), guía de siguientes pasos o agenda de Onboarding (Ver anexo 5), perfil de la compañía (Ver anexo 6), documentos de ingreso y exámenes pre ocupacionales; y, bolsa de productos (Ver anexo 7)

Período previo al día 1

a) Reunión con el Jefe de la Vacante (Jefe de Ventas, Supervisor de Distribución o Supervisor de Ventas)

Objetivo: Sensibilizar al Jefe de la Vacante respecto a la importancia del desarrollo y ejecución del proceso de Onboarding utilizando formatos establecidos (Ver anexo 8); además, de solicitar la definición del “compañero sombra” para el futuro (Ver anexo 9 editar); e, indicar los pasos a seguir para el cumplimiento del proceso de Onboarding (Ver anexo 10)

Recursos: 30-35 minutos con el Jefe de la Vacante

Formatos:

- Formato de sensibilización “¿Por qué es importante el proceso de Onboarding?”
- Formato de “Roles para el proceso de Onboarding”
- Formato de “Pasos para el cumplimiento del proceso de Onboarding”

b) Contacto con el nuevo colaborador

Dentro de esta etapa, y tomando en consideración la información teórica obtenida, se designa que el Jefe de Ventas y el Supervisor (Jefe directo) otorguen un mensaje de bienvenida al nuevo colaborador y detalles de sus actividades del primer día.

c) **Preparación previa llegada del colaborador**

Tal como lo indica la teoría, previo a la llegada del nuevo colaborador, es necesario tener los implementos y herramientas listas para su gestión; en este caso, uniformes, hand held en el caso de preventa, camiones en el caso de conductores, tarjeta de identificación, número de empleado.

4.3.4.2. Despliegue del proceso de Onboarding

En la información que se detalla a continuación se puede evidenciar el paso a paso del proceso de Onboarding dirigido a los cargos del área comercial con detalle de cada uno de los tiempos, actividades, responsables, recursos y formatos que se van a requerir para su desarrollo e implementación:

Día 1

a) Entrega del Kit de Bienvenida para el nuevo colaborador

Objetivo: Otorgar al nuevo colaborador el kit de bienvenida compuesto por una agenda y un esfero de la empresa, una postal de bienvenida y una bandana a colocarse en el brazo izquierdo (Ver Anexo 11) que permita identificarlo de otros colaboradores antiguos. Adicional, colocar en la cartelera informativa el nuevo ingreso con la foto del nuevo colaborador y un fragmento de su historia laboral (Ver Anexo 12).

Recursos: Agenda, esfero empresarial, bandana, cartelera y foto del nuevo colaborador

Formatos:

- Postal de Bienvenida
- Comunicado a colocar en la cartelera

b) Presentación Institucional e inducción corporativa

Objetivo: Presentar al nuevo colaborador información institucional que consta de:

- Bienvenida
- Historia de AC
- Descripción del centro de trabajo
- Organigrama del centro de trabajo
- Explicación del pago y prestaciones
- Datos de contacto de capital humano del sitio
- Capacitación de Seguridad Industrial y Ambiental
- Capacitación de Calidad e Inocuidad
- Capacitación de Seguridad Ocupacional y Servicio Médico
- Capacitación de Mejora Continua y Excelencia Operacional

Adicional, agregar otras capacitaciones, según convenga al negocio y al área.

Recursos: Sala, computadora, break.

Formatos:

- Formatos de capacitación e inducción propios de la organización

c) Definición de metas y expectativas con el Jefe de la Vacante

Objetivo: Es importante generar o propiciar un espacio en el que el Jefe de la Vacante y el colaborador puedan reunirse y definir esta etapa ya que dará claridad a ambas figuras acerca de los resultados que se deben alcanzar durante los primeros meses buscando que

el colaborador pueda alcanzar su nivel óptimo de productividad. Para esto también es necesario que los objetivos y metas que se tracen sean SMART:



Recursos: Sala, computadora, break,

Formatos:

- Formato de documentación de objetivos y metas con la finalidad de que tanto el Jefe como el colaborador tengan claridad respecto a lo que se espera de su desempeño durante los primeros 3 meses (Ver Anexo 13).

d) Presentación del nuevo colaborador con su “compañero sombra”

Objetivo: En esta etapa se debe presentar al nuevo colaborador con el “compañero sombra” o compañero asignado para hacerle sombra por un periodo de tiempo determinado y cumplir con las actividades y el rol antes descrito.

Recursos: No Aplica

e) Presentación del nuevo colaborador con su red de trabajo

Objetivo: En esta etapa el nuevo colaborador debe ser presentado a su nuevo equipo de trabajo, tanto a los compañeros, supervisores, y clientes tanto internos como externos.

Recursos: No Aplica

Formatos:

- Formato de documentación de la red de contactos directos. (Ver Anexo 14).

Semana 1**a) Capacitación al puesto**

Objetivo: La capacitación al puesto tiene una duración de dos (2) días y tiene como objetivo otorgar información relativa y específica que permita al colaborador desarrollar las habilidades necesarias para poder ejecutar su trabajo de forma correcta. Para su cumplimiento, se genera una agenda de inducción (Ver Anexo 15) modelo para el cargo de preventa que permita evaluar el recibimiento de todos los temas. Es importante definir quién es el encargado de realizar esta capacitación ya sea el jefe directo (supervisor o Jefe de Ventas) o los Coordinadores de Escuela de Ventas.

Recursos: Sala, computadora, break

Formatos:

- Agenda de Inducción

b) Acompañamiento en ruta

Objetivo: La etapa de acompañamiento en ruta tiene como objetivo capacitar al nuevo colaborador de manera práctica con la finalidad de que conozca sus funciones y pueda recibir un acompañamiento durante sus primeros días por parte de su “compañero sombra”. Se define que los días de acompañamiento en ruta sean tres (3), de esta manera el nuevo colaborador podrá solventar con el “compañero sombra” cualquier duda o inquietud que este pudiera tener.

Recursos: No Aplica

Formatos:

- Formato de validación de acompañamiento en ruta (Ver Anexo 16)

4.3.4.3. Despliegue del proceso de Post-Onboarding

3 meses

a) **Levantamiento de información mediante la aplicación de encuestas de satisfacción**

Objetivo: Una vez culminado el período de adaptación al cargo, durante los primeros tres meses en la compañía, se pretende realizar la aplicación de una encuesta de satisfacción a los participantes del programa de Onboarding con el objetivo de levantar información respecto a que aspectos consideran se debería ajustar y mejorar dentro del proceso para garantizar la correcta vinculación y adaptación del nuevo perfil al cargo.

Recursos: No Aplica

Formatos:

- Encuesta de 3er Mes (Ver Anexo 17)

6 meses

a) **New Joiners Day**

Objetivo: Una vez que el colaborador logre una integración completa con la posición, las actividades, la compañía y el equipo del trabajo, en el sexto mes, se planificará un día de integración al que podrá asistir con su familia. Durante ese día se realizarán visitas a las

Plantas de Producción del negocio, a los diferentes modelos de clientes y se invitará a un almuerzo con los Gerentes y Directores, pertenecientes a la compañía.

Recursos: Presupuesto para el almuerzo y un pequeño obsequio a entregar a los participantes.

Formatos:

- Invitación (Ver Anexo 18)

4.3.5. Presentación de la propuesta del diseño del programa de Onboarding al Comité Evaluador del Proyecto

El día 19 de julio del presente año, se procedió a presentar el proyecto propuesto al Comité Evaluador compuesto por el Jefe de Reclutamiento y Selección Ecuador, Jefe de Capacitación y Desarrollo Organizacional Ecuador y el Jefe de Capital Humano Región Norte/Comercial (Ver Anexo 19).

La reunión tuvo una duración de aproximadamente 1h30, durante la cual se encontraron oportunidades de mejora y adaptaciones del proyecto a la realidad de los cargos comerciales. Sin embargo, se decidió tomar en consideración esta propuesta para ponerla en práctica para el año 2020, e iniciar desde el mes de octubre con la logística del lanzamiento, el pedido de los materiales y la sociabilización a las cabezas del área comercial.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se expone, tomando como base el trabajo realizado, las conclusiones y recomendaciones para la aplicación del proyecto.

5.1. Conclusiones

En la empresa Arca Continental se procedió a diseñar un Plan de Onboarding para el área comercial de Bebidas con el objetivo de generar una propuesta que permita crear un proceso de vinculación apropiado a la realidad del área comercial.

Durante el proceso de levantamiento de información se establecieron algunas herramientas como; entrevista individual a Jefe de Ventas, encuestas a nuevos colaboradores que ingresaron a la compañía en el año 2019 y 2 focus group, herramientas validadas que permitieron obtener los datos requeridos para la realización del proyecto. Esta información permitió establecer ciertos procesos, formatos, herramientas con el objetivo de cubrir necesidades urgentes para los futuros nuevos ingresos a la compañía.

De acuerdo a la información presentada, se define el ciclo del Programa de Onboarding:

1. Pre-Onboarding
2. Onboarding
3. Post - Onboarding
4. Offboarding

La presentación del proyecto a un Comité Evaluador conformado por Jefe de Reclutamiento y Selección, Jefe de Capacitación y Desarrollo Organizacional, y Jefe de Capital Humano Región Norte fue válido ya que permitió conocer la viabilidad del proyecto en el área comercial y las oportunidades y fortalezas del mismo.

Adicional, como conclusión se puede mencionar que una vez obtenida la información teórica acerca del proceso de Onboarding, se pudo evidenciar la importancia de generar este programa en la empresa Arca Continental, misma información que se validó con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos. Así, existen necesidades sin resolver en el área comercial específicamente y es por eso que este proyecto tiene una gran validez.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda aplicar el proyecto desarrollado en el área comercial; y, a largo plazo, en las áreas operativas de la organización. Adicional, es importante tomar en consideración la información obtenida en la retroalimentación recibida por el Comité Evaluador y adecuar algunos formatos y pasos a la realidad que se vive diariamente en el área comercial.

También, es importante generar a largo plazo un plan de comunicación que permita sensibilizar y transmitir la importancia del proyecto a los cargos Gerenciales y Directivos del Área Comercial, para que posteriormente estos puedan realizar el despliegue a sus equipos de trabajo y se obtenga un apoyo y compromiso por parte de toda el área.

Finalmente, se recomienda realizar un seguimiento continuo una vez implementado el proyecto, con el fin de poder encontrar oportunidades y mejoras en el programa desarrollado para satisfacer las necesidades cambiantes del negocio y de los nuevos ingresos a la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Arca Continental S.A.B. de C.V. (1 de Julio de 2019). *Arca Continental Ecuador*.
Obtenido de Arca Continental Ecuador: <http://www.arcacontal.com/portafolio-de-marcas/ecuador.aspx?cat=Bebidas%20Fruta/Soya/Soja>
- Castillón, S. (2010). *Comunicación humana y empresarial*. México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Etimologías de Chile . (04 de Junio de 2019). *Etimologías de Chile* . Obtenido de www.etimologias.dechile.net
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Fernández, C. (2012). *La Comunicación en las Organizaciones*. Mexico : Trillas.
- Fristsche Catalan, K. (2016). *Proceso de Onboarding al Área Comercial*. Ciudad de México, Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Gamelearn Team. (30 de Enero de 2018). *Gamelearn*. Obtenido de La guía definitiva para hacer un proceso de onboarding de principio a fin (y no morir en el intento): <https://www.game-learn.com/guia-definitiva-hacer-proceso-onboarding-principio-a-fin/>
- Grados Espinoza, J. (1991). *Inducción, Reclutamiento y Selección*. Mexico: El Manual Moderno.
- Hernandez, J., Espinoza, J., & Gallarzo, M. (2011). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

Howell Bevegni, S. (2014). Kit de Incorporación de Personal. *LinkedIn*.

Janahuati, G. (2013). Onboarding on top. *Revista Forbes*.

Kanahuati, G. (2013). El "On boarding", la integración laboral completa. *Revista Forbes*.

Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Villareal, E. J. (2018). Principales Beneficios del Onboarding. *LinkedIn*.

Werther, W., & Heith, D. (1987). *Administración de Personal y RRHH*. Mexico: McGrawHill.

ANEXOS

ANEXO 1**GUÍA DE ENTREVISTA PROGRAMA DE ONBOARDING****JEFE DE VENTAS**

1. ¿De qué manera se está llevando actualmente el proceso de Inducción para los nuevos colaboradores del área comercial?
2. Actualmente, ¿Quién es el responsable de llevar a cabo el proceso de inducción para los nuevos colaboradores del área comercial?
3. ¿Cuál es el tiempo de duración del proceso de inducción para los nuevos colaboradores del área comercial?
4. ¿Qué temas se otorgan durante la inducción a los nuevos colaboradores del área comercial?
5. Describa de qué manera se vive el primer día y la bienvenida al momento de que ingresa un nuevo colaborador al área comercial.
6. ¿Qué áreas, externas al equipo comercial, se involucran actualmente en el proceso de inducción a los nuevos colaboradores?
7. ¿Cuál es el proceso de seguimiento que se realiza actualmente, una vez que el colaborador ha culminado con la etapa de inducción?
8. ¿De qué manera se transmite actualmente al nuevo colaborador la información relacionada con la filosofía empresarial?
9. ¿De qué manera se garantiza el proceso de aprendizaje y de uso de las herramientas necesarias para ejecutar las funciones de los nuevos colaboradores?
10. En base a lo comentado, ¿considera que el proceso de inducción que se maneja actualmente, es útil? ¿Y por qué?
11. ¿Cuáles son las recomendaciones que usted daría para mejorar el proceso de inducción actual?

ANEXO 2

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE INDUCCIÓN CORPORATIVA

Edad: _____ **Estado civil:** _____ **Área:** _____

Género: _____ **Fecha:** _____

La presente encuesta tiene como principal objetivo identificar y evaluar las necesidades, preferencias e intereses relacionados con la inducción corporativa que se maneja en la actualidad. Cabe mencionar, que la información transmitida es estrictamente de carácter confidencial y que será utilizada únicamente para fines académicos y como una herramienta para el Diseño de un programa de Onboarding dirigido al área comercial.

1. ¿La descripción del trabajo y las responsabilidades que me explicaron eran correctas?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

2. ¿Recibí información útil sobre productos/servicios, historia de la organización y beneficios durante la inducción?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

3. ¿El programa de inducción fue interactivo e interesante?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

4. ¿Le han dado suficiente entrenamiento para realizar su trabajo?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

5. ¿Sabe de qué manera se medirá su trabajo y cómo se evaluará su desempeño?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

6. ¿Desde su primer día de trabajo se sintió bienvenido y valorado por su equipo de trabajo?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

7. ¿Qué mejoras al proceso de Inducción propondría?

8. ¿La bienvenida e inducción que recibió en la empresa le generó motivación?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

9. ¿Le fue difícil adecuarse al manejo de información, herramientas y método de trabajo?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

10. ¿Se sintió acompañado por parte de Capital Humano durante su proceso de incorporación a la compañía?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

11. ¿Se sintió acompañado por parte de su Jefe Directo durante su proceso de incorporación a la compañía?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

ANEXO 3

CARTA OFERTA

Privado y Confidencial

FECHA

NOMBRE CANDIDATO

Estimado NOMBRE,

Me complace extenderte esta oferta de trabajo en **Arca Continental SAB DECV**, para desempeñar el cargo de **PUESTO**, reportando directamente a mí.

A continuación, encontrarás un resumen que contiene los términos y condiciones de tu oferta de trabajo.

Compensación en Efectivo y Especie (Dólares):

a) Compensación Base Garantizada:

Concepto	Monto	Trat.Fiscal	Pago	Observaciones

La revisión de sueldos general se realiza anualmente en el mes de marzo de cada año.

b) Compensación Variable:

Concepto	Monto	Trat.Fiscal	Pago	Observaciones

c) Otros Beneficios Económicos:

Concepto	Monto	Trat.Fiscal	Pago	Observaciones

d) Otros Beneficios de Carácter Voluntario:**e) Lugar de Trabajo**

Tú trabajo estará basado físicamente en Panamericana Norte km 12 1/2, sin embargo, se requerirá que viajes y desempeñes tus funciones en otras localidades según las necesidades del negocio.

Esta carta no representa un contrato laboral, en caso de aceptar procederemos a la firma del contrato de trabajo.

Sinceramente,

NOMBRE JEFE DE VACANTE
PUESTO JEFE DE VACANTE

Yo, **NOMBRE DE CANDIDATO**, acepto los términos y condiciones de esta Carta Oferta de Trabajo.

Firma: _____

Fecha: _____

ANEXO 4

RESUMEN DE BENEFICIOS


JOIN AC

ARCACONTINENTAL
ECUADOR

Para Arca Continental tu salud, seguridad y bienestar, y el de tu familia es importante, queremos que estés tranquilo, por ello, trabajamos constantemente para poderte ofrecer las mejores prestaciones de salud, seguridad, protección, crecimiento económico, entre otros, que hagan tu vida en Arca Continental más segura, tranquila y exitosa.

**Ser parte de esta gran empresa tiene
excelentes beneficios.**

SALUD

**Adjuntar información Beneficios y prestaciones.*

COMPENSACIONES

**Adjuntar información Beneficios y prestaciones.*

BENEFICIOS

**Adjuntar información Beneficios y prestaciones.*

CALIDAD DE VIDA

**Adjuntar información Beneficios y prestaciones.*

ANEXO 5
AGENDA DE ONBOARDING

TU PRIMER DÍA

	TEMA	DÍA	INICIA	TERMINA	RESPONSABLE
<input type="checkbox"/>	Llegada a recepción				Capitán de onboarding
<input type="checkbox"/>	Recibimiento y traslado a sala				Capitán de onboarding
<input type="checkbox"/>	Bienvenida y proceso de Onboarding				Capitán de onboarding
<input type="checkbox"/>	Firma de contrato y documentación				Capitán de onboarding
<input type="checkbox"/>	Recibimiento jefe directo				Jefe directo
<input type="checkbox"/>	Reunión con jefe directo				Jefe directo
<input type="checkbox"/>	Presentación con equipo				Jefe directo
<input type="checkbox"/>	Presentación con Compañero Sombra				Jefe directo
<input type="checkbox"/>	Tour por instalaciones				Compañero Sombra
<input type="checkbox"/>	Comida con equipo				Compañero Sombra
<input type="checkbox"/>	Seguimiento con jefe al final del día				Compañero Sombra
<input type="checkbox"/>	Otras actividades: [Escribir aquí actividades adicionales]				Compañero Sombra

**Las actividades marcadas en negritas son obligatorias en el horario establecido. El resto se deben definir con el jefe directo, y dependiendo del cargo al que ingresa el Nuevo colaborador*

ANEXO 6

PERFIL DE LA COMPAÑÍA

UNA GRAN EMPRESA



Arca Continental es una de las embotelladoras de Coca-Cola más importantes del mundo, con presencia de cinco países: México, Ecuador, Perú, Argentina y Estados Unidos. En estos territorios atendemos una población de 119 millones de personas.

Arca Continental es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company, así como botanas dulces y saladas en Ecuador, Wise y Deep River en los Estados Unidos. Junto con The Coca-Cola Company lidera el segmento de lácteos con valor agregado en Ecuador con la marca Tonicorp.

Con una destacada trayectoria de más de 92 años, Arca Continental es el segundo embotellador de Coca-Cola más grande de América y cotiza actualmente en la bolsa Mexicana de Valores bajo el símbolo "AC".



ANEXO 8

FORMATO ESTABLECIDO DIRIGIDO AL JEFE DE LA VACANTE: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL ONBOARDING?

¿Por qué es importante el proceso de Onboarding?

La palabra Onboarding se refiere al proceso de incorporación de un nuevo colaborador a la compañía, este proceso se lleva a cabo desde el momento en que el candidato acepta la oferta de trabajo y termina una vez que se completa el periodo de bienvenida y su capacitación inicial.



BENEFICIOS DEL PROCESO DE ONBOARDING

Un proceso estructurado de Onboarding incrementa en un 58% las posibilidades de permanecer en la compañía por más de 3 años.

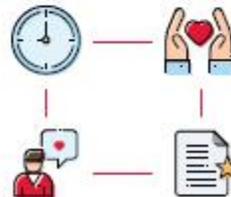
El 86% de los colaboradores toman la decisión de quedarse por un periodo largo de tiempo antes de cumplir 6 de antigüedad.

Los colaboradores que tienen un proceso prolongado alcanzan su nivel de productividad un 34% más rápido que aquellos con un proceso más corto.

¡Sólo tenemos una oportunidad para causar una buena primera impresión, hagámosla que cuente!

Un programa de Onboarding nos permite:

- Acelerar la productividad de los nuevos ingresos.
- Incrementar la retención de los nuevos colaboradores.
- Incrementar el sentido de pertenencia.
- Dar a conocer prestaciones y beneficios.
- Promover la marca empleadora de la compañía.
- Asegurar que todos los aspectos legales están cubiertos.



Datos estadísticos obtenidos por: Wynhurst Group & Aberdeen Group.

ANEXO 9

SOLICITUD DE “COMPAÑERO SOMBRA” AL JEFE DE LA VACANTE

Proceso de Onboarding.

El objetivo del programa es asegurar que los nuevos colaboradores de Arca Continental tengan una experiencia positiva durante su proceso de incorporación a la compañía.

El primer paso es elegir el compañero sombra que acompañará al nuevo integrante de nuestra compañía



ROLES QUE FACILITAN EL PROCESO

Jefe Directo
Es un facilitador del proceso y es el responsable de la experiencia de Onboarding del colaborador.

“Compañero Sombra”
Compañero asignado por el jefe directo y que acompaña al colaborador en su proceso de Onboarding.

Capital Humano
Es quien planea y apoya a los colaboradores del sitio durante el proceso de Onboarding.

ANEXO 10

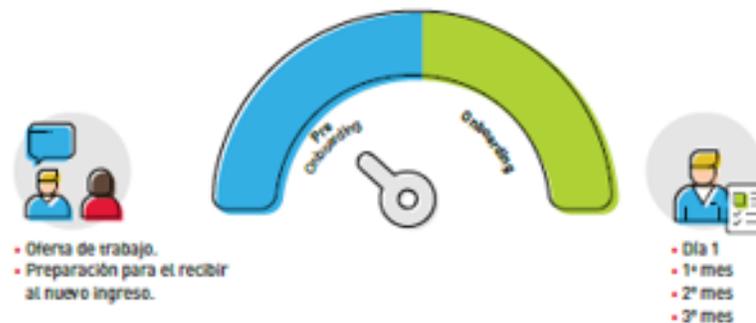
PROCESO Y PASOS DE ONBOARDING A SEGUIR

Elementos del programa

- **Entrega del Kit de Bienvenida para el nuevo colaborador:** se realiza la entrega de un pequeño obsequio de bienvenida al colaborador
- **Presentación Institucional e Inducción corporativa:** Información relacionada con el giro del negocio y la filosofía empresarial
- **Capacitación al puesto:** Información y habilidades a desarrollar para desempeñarse en el puesto
- **Definición de metas y expectativas:** Reuniones entre el jefe directo y el nuevo colaborador para establecer objetivos y metas para los siguientes días y meses
- **Presentación del nuevo colaborador con su "compañero sombra"**
- **Presentación del nuevo colaborador con su red de trabajo**



Elementos del programa



ANEXO 11

KIT DE BIENVENIDA PARA EL NUEVO COLABORADOR



ANEXO 12

FORMATO BIENVENIDA AL NUEVO COLABORADOR EN LAS CARTELERAS DEL ÁREA COMERCIAL



BIENVENIDO A LA FAMILIA DE ARCA CONTINENTAL

Estimados Colaboradores,

Nos complace comunicar que a partir de este mes tras el respectivo proceso de selección, XXXX ocupa el cargo de XXXX en el área de XXXX en Quito Calderón, con reporte a XXXX - Jefe de XXXX.

Detallar una breve historia laboral del nuevo colaborador.

Atentamente,
Capital Humano



ANEXO 13

FORMATO DE DOCUMENTACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS

PRIMER MES

OBJETIVO 1	
Nombre del objetivo: [Escribe nombre aquí]	Recursos disponibles: [Escribe listado de recursos aquí]
Descripción: [Escribe descripción aquí]	
Fecha de inicio: [Fecha]	Fecha de termino: [Fecha]
<input type="checkbox"/> EXCEDE <input type="checkbox"/> CUMPLE <input type="checkbox"/> CUMPLE PARCIAL <input type="checkbox"/> NO CUMPLE	

SEGUNDO MES

OBJETIVO 1	
Nombre del objetivo: [Escribe nombre aquí]	Recursos disponibles: [Escribe listado de recursos aquí]
Descripción: [Escribe descripción aquí]	
Fecha de inicio: [Fecha]	Fecha de termino: [Fecha]
<input type="checkbox"/> EXCEDE <input type="checkbox"/> CUMPLE <input type="checkbox"/> CUMPLE PARCIAL <input type="checkbox"/> NO CUMPLE	

TERCER MES

OBJETIVO 1	
Nombre del objetivo: [Escribe nombre aquí]	Recursos disponibles: [Escribe listado de recursos aquí]
Descripción: [Escribe descripción aquí]	
Fecha de inicio: [Fecha]	Fecha de termino: [Fecha]
<input type="checkbox"/> EXCEDE <input type="checkbox"/> CUMPLE <input type="checkbox"/> CUMPLE PARCIAL <input type="checkbox"/> NO CUMPLE	

**Los objetivos a definir dependerán del cargo y se complementarán con los formatos que hasta el momento se utilizan (Indicadores Preventa, autoventa y entrega).*

ANEXO 15

AGENDA DE CAPACITACIÓN AL PUESTO

 <i>Registro individual de proceso de inducción o reintroducción - para archivo en file del colaborador</i>				
PROCESO DE INDUCCION Y REINDUCCION				
				FCH30018/03-17-Cor
COLABORADOR				
AREA		COMERCIAL/PREVENTA		
JEFE INMEDIATO		JEFE DE VENTAS		
Marque con una X según corresponda el proceso				
X		INDUCCION		
		REINDUCCION		
ACE/HTC/INALECSA				
INDUCCIÓN GENERAL				
Objetivo de la inducción		Breve explicación de la compañía y procesos generales que se manejan internamente. Focalizarse en la presentación y familiarización de los procesos que cada área maneja desde el PUNTO DE VISTA específico del área a la cual se vincula el colaborador (Preventa)		
DIA 1	Hora	Agenda de Inducción	Responsable	Firma Responsable
	07h30-08h00 am	Logística del taller	Escuela de Ventas	
	08h00-09h00 am	Bienvenida a los participantes	Escuela de Ventas	
	09h00-09h30 am	Historia de las 3 empresas	Escuela de Ventas	
	09h30-10h30 am	Modelos de servicio	Escuela de Ventas	
	10h30-10h45 am	Break	Escuela de Ventas	
	10h45-12h30 pm	Portafolio de productos	Escuela de Ventas	
	12h30-13h15 pm	Almuerzo	Escuela de Ventas	
	13h15-14h30 pm	Dinámica de grupo para energizar	Escuela de Ventas	
	14h30-15h30 pm	Merchandising, Ejecución, Foto de Exito	Escuela de Ventas	
	15h30-16h45 pm	Rutinas comerciales	Escuela de Ventas	
16h45-17h00 pm	Cierre inducción día #1	Escuela de Ventas		
DIA 2	Hora	Agenda de Inducción	Responsable	Firma Responsable
	07h30-08h00 am	Logística del taller	Escuela de Ventas	
	08h30-09h00 am	Repaso de temas día anterior	Escuela de Ventas	
	09h00-10h00 am	Fundamentales	Escuela de Ventas	
	10h00-10h15 am	Break	Escuela de Ventas	
	10h15-12h30 pm	Fundamentales	Escuela de Ventas	
	12h30-13h15 pm	Almuerzo	Escuela de Ventas	
	13h15-14h30 pm	Dinámica de grupo para energizar	Escuela de Ventas	
	14h30-15h00 pm	Comunicación	Escuela de Ventas	
	15h00-16h45 pm	Técnica de ventas	Escuela de Ventas	
16h45-17h00 pm	Cierre inducción día #2	Escuela de Ventas		

**Las actividades y capacitaciones que deba recibir el nuevo colaborador dependerán y de lo que el jefe directo defina como necesario.*

ANEXO 16

FORMATO DE VALIDACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO EN RUTA

FELICIDADES

“COMPAÑERO SOMBRA”

Para nosotros en Arca Continental tú eres un modelo a seguir, tu compromiso y alto desempeño nos motiva, por eso has sido seleccionado para convertirte en un “Compañero Sombra”. Sabemos que con tu apoyo lograremos que los nuevos ingresos se integren a la organización satisfactoriamente.

A continuación, te facilitamos un plan con las actividades que estarás realizando para apoyar a tu nuevo compañero a integrarse al equipo y a la empresa



PRIMER SEMANA

Apoyo con dudas y preguntas del día a día.

Otras actividades:
[Escribe aquí comentarios adicionales]

ACOMPAÑAMIENTO EN RUTA

	TEMA	DÍA	INICIA	TERMINA
<input type="checkbox"/>		Lunes	12:00	12:30
<input type="checkbox"/>		Lunes	13:30	15:00
<input type="checkbox"/>		Lunes	15:00	15:10
<input type="checkbox"/>		Lunes	15:10	16:00
<input type="checkbox"/>		Lunes	16:00	16:30
<input type="checkbox"/>		Lunes	16:30	17:00
<input type="checkbox"/>		Lunes	17:00	18:30
<input type="checkbox"/>		Lunes	0:00	0:00

ANEXO 17
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN 3ER MES

1. ¿Recibí un paquete de oferta cuando se extendió la oferta de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Se me asigno un “compañero sombra”?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿El reclutador realizó una sesión de bienvenida en donde se compartió información relevante de la organización?

SI		NO	
----	--	----	--

4. ¿La información de beneficios de empleado que se me compartió fue útil?

SI		NO		NO SE ME COMPARTIÓ	
----	--	----	--	-----------------------	--

5. ¿Tuve una reunión con mi jefe directo durante mi primera semana?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿Los días designados para mi inducción (teórica/práctica) se cumplieron en su totalidad?

SI		NO	
----	--	----	--

7. ¿Sentí un acompañamiento y apoyo por parte de mi “compañero sombra”?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿Tengo definida una lista de contactos claves que me ayudan a desarrollar mis actividades de manera más rápida?

SI		NO	
----	--	----	--

9. ¿Conozco y entiendo de qué se trata el programa de Onboarding?

SI		NO	
----	--	----	--

ANEXO 18

INVITACIÓN NEW JOINERS DAY

15 DE ABRIL

7AM – 5PM

New Joiners Day

Participa en el evento que preparamos para ti.

Conoce la Planta de Coca-Cola, Tonicorp e Inalecsa., sal a una visita a mercado, disfruta del Panel-Comida con directores y pon a prueba tus conocimientos de nuestra organización.

Saldremos a las 7am del Edificio de Quito Calderón para iniciar nuestro día conociendo a uno de nuestros clientes del modelo comer y beber en donde nos explicaran el modelo de negocio y comeremos un rico desayuno.

Revisa la agenda del día en el documento anexo. Recuerda traer ropa formal pero cómoda para que puedas disfrutar del día, *solamente te pedimos traer zapatos cerrados.*



ANEXO 19

ACTA DE ENTREGA PROGRAMA ONBOARDING

Quito, 19 de Julio de 2019

ACTA DE ENTREGA PROGRAMA ONBOARDING

Estimados,

Comité Evaluador

Presente:

El que suscribe, Harold Encalada Arguello, a través de la presente acta me permito formalizar la entrega y presentación del Programa de Onboarding dirigido al área comercial en la empresa Arca Continental.

El proyecto tiene como objetivo implementar el programa de Onboarding para generar una experiencia positiva al momento del ingreso de un nuevo colaborador a la compañía, así como crear sentido de pertenencia, acelerar la productividad y reducir la rotación temprana. Este programa contiene información, formatos, cronogramas y procedimientos a utilizar en la compañía con fines de adaptarla a la situación actual del equipo comercial.

Por lo expuesto en la parte superior, reitero mi compromiso y apoyo en la implementación del programa en beneficio de la compañía.



Harold Encalada A.

Coordinador de Personal



Samuel Burgos Marino

Jefe de Capacitación & Desarrollo



Stephanie Delgado Acuña

Jefe de Reclutamiento y Selección



Carlos Carrasco Calsacco

Jefe de Capital Humano - Región Norte