



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

“Propuesta de Onboarding como apoyo a la Gestión de Talento humano de la empresa Zerimar”

Trabajo de Integración Curricular previo a
la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

AUTOR:

Kevin Alejandro Sánchez Mejía

DIRECTOR:

Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordoñez. Mgs

Loja - Ecuador

2024



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Gutierrez Ordoñez Janeth Soledad**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado "**PROPUESTA DE ONBOARDING COMO APOYO A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ZERIMAR**", perteneciente al estudiante **Kevin Alejandro Sánchez Mejía**, con cédula de Identidad N° **1106247073**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 20 de Febrero de 2024

JANETH SOLEDAD
GUTIERREZ
F) ORDONEZ
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR

Firmado digitalmente
por JANETH SOLEDAD
GUTIERREZ ORDONEZ



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-000099

1/1
Educamos para Transformar

Autoría

Yo, **Kevin Alejandro Sánchez Mejía**, declaro ser autor del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1106247073

Fecha: Loja, 26 de julio de 2024

Correo Electrónico: Kevin.sanchez@unl.edu.ec

Teléfono o Celular: 0988244005

Carta de autorización por parte del autor

Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Kevin Alejandro Sánchez Mejía**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Propuesta de Onboarding como apoyo a la Gestión de Talento humano de la empresa Zerimar**, como requisito para optar el título de **Licenciado en Administración de Empresas**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 22 días del mes de julio del dos mil veinticuatro

Firma:

Cédula de Identidad: 1106247073

Fecha: Loja, 26 de julio de 2024

Correo Electrónico: Kevin.sanchez@unl.edu.ec

Teléfono o Celular: 0988244005

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Integración Curricular:

Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordoñez

Dedicatoria

Lo primero, que quiero dar gracias a Dios ya que sin él no hubiera podido llegar a cumplir esta meta, luego entran mis padres Lucia Carmita Mejia Pineda y Jaime Marcelo Sanchez Sanchez, quienes son mi motivación para poder salir adelante y hacerles frente a las adversidades que se me presenten, gracias por todas esas enseñanzas que me supieron dar de pequeño que me enseñaron que para ganarse algo se tiene que pagar un precio ya sea con esfuerzo y sacrificio, gracias por todo

Este trabajo se lo dedico a mis hermanos para que vean que todo lo que uno se propone se lo consigue siempre cuando estén decididos en alcanzar esa meta, los invito a superarme a ser mucho más mejor que yo en lo profesional y personal.

Kevin Alejandro Sánchez Mejía

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja por haberme instruido durante mi periodo de formación, a cada uno de los docentes de la carrera de Administración de Empresas especialmente a mi director de tesis, por su apoyo y orientación durante el proceso de realización del Proyecto de Integración Curricular.

De igual forma a la administración Zerimar y a su equipo de trabajo, quienes me permitieron realizar esta investigación en la institución.

A mis padres por ser mi motivación y a mi familia que formó parte de este proceso. Finalmente, a mis amigos del colegio y universidad que han estado apoyándome para culminar con mi carrera universitaria.

Kevin Alejandro Sánchez Mejía

Índice de Contenidos

<i>Autoría</i>	<i>iii</i>
<i>Carta de autorización por parte del autor</i>	<i>iv</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>v</i>
<i>Agradecimiento</i>	<i>vi</i>
<i>Índice de Contenidos</i>	<i>vii</i>
<i>Índice de Mapas</i>	<i>xiv</i>
<i>Índice de Anexos</i>	<i>xv</i>
1. Título	16
“Propuesta de Onboarding como apoyo a La Gestión De Talento Humano De La Empresa Zerimar”	16
2. Resumen	17
Abstract	18
3. Introducción	19
4. Marco Teórico	21
4.1. Fundamento Referencial	21
Tabla 1:	21
4.2. La empresa y su organización	24
4.3. Clasificación de empresas	25

4.4.	<i>Finalidad de la Empresa</i>	25
4.5.	<i>Reclutamiento y selección</i>	26
4.6.	<i>Las cuatro C</i>	27
4.7.	<i>Onboarding</i>	28
4.8.	<i>Ventajas del Onboarding</i>	29
4.9.	<i>Clasificación del Onboarding</i>	30
4.9.1.	<i>Onboarding general</i>	30
4.9.2.	<i>Onboarding de roles específicos</i>	31
4.9.3.	<i>Características del Onboarding</i>	31
4.9.4.	<i>Proceso de Pre-Onboarding</i>	32
4.9.5.	<i>Proceso Onboarding</i>	32
4.9.6.	<i>Etapas del Onboarding. Procesos de incorporación de personal y sus subprocesos.</i>	35
4.9.7.	<i>Técnicas del proceso Onboarding</i>	39
4.9.8.	<i>Onboarding digital</i>	41
4.9.9.	<i>Inducción Laboral</i>	42
4.9.10.	<i>Tipos de Inducción</i>	44
4.9.11.	<i>Inducción General</i>	44
4.9.12.	<i>Inducción Específica</i>	44
4.9.13.	<i>Diferencia entre Onboarding e Inducción Laboral</i>	45

5.	Metodología.....	49
5.1.	<i>Descripción de la zona de estudio.....</i>	49
5.2.	<i>Micro localización.....</i>	50
5.3.	<i>Enfoque de metodológico.....</i>	51
5.4.	<i>Diseño de investigación.....</i>	51
5.5.	<i>Tipos de investigación.....</i>	51
5.5.1.	<i>Descriptivo.....</i>	51
5.5.2.	<i>Exploratorio.....</i>	52
5.6.	<i>Tipo de estudio.....</i>	52
5.6.1.	<i>Documental.....</i>	52
5.7.	<i>Método de Investigación.....</i>	52
5.7.1.	<i>Método deductivo.....</i>	52
5.7.2.	<i>Método inductivo.....</i>	53
5.7.3.	<i>Método analítico.....</i>	53
5.8.	<i>Población.....</i>	53
5.9.	<i>Técnicas e instrumentos.....</i>	54
5.10.	<i>Procedimiento.....</i>	54
6.	Resultados.....	57
6.1.	<i>Entrevista realizada al jefe de talento humano de la empresa</i>	

7.	<i>Discusión</i>	95
7.1.	<i>Objetivos de la Investigación</i>	95
7.1.1.	<i>Objetivos Específicos:</i>	95
7.2.	<i>Cumplimiento de los Objetivos</i>	95
7.2.1.	<i>CUMPLIMIENTO AL PRIMER OBJETIVO.</i>	95
7.2.2.	<i>Matriz FODA</i>	105
7.2.3.	<i>Estrategias basadas en Fortalezas y Oportunidades (FO):</i>	106
7.2.4.	<i>Estrategias basadas en Debilidades y Oportunidades (DO):</i> .	106
7.2.5.	<i>Estrategias basadas en Fortalezas y Amenazas (FA):</i>	106
7.2.6.	<i>Estrategias basadas en Debilidades y Amenazas (DA):</i>	107
7.2.7.	<i>CUMPLIMIENTO DEL SEGUNDO OBJETIVO.</i>	108
7.3.	<i>ZERIMAR.</i>	108
7.3.1.	<i>Políticas del proceso</i>	109
7.3.2.	<i>Fase de entrevista</i>	110
7.3.3.	<i>Fase de selección</i>	110
7.3.4.	<i>Fase de vinculación/contratación</i>	111
8.	<i>Conclusiones</i>	128
9.	<i>Recomendaciones</i>	129
10.	<i>Bibliografía</i>	130
11.	<i>Anexos</i>	134

Anexo1. Entrevista.....	134
--------------------------------	------------

Anexo 2. Encuesta	135
--------------------------------	------------

Índice de Tablas

TABLA 1:.....	21
TABLA 2:.....	22
TABLA 3:.....	23
TABLA 4:.....	26
TABLA 5:.....	54
TABLA 6:.....	57
TABLA 7:.....	58
TABLA 8:.....	59
TABLA 9:.....	61
TABLA 10:.....	62
TABLA 11:.....	63
TABLA 12:.....	64
TABLA 13:.....	65
TABLA 14:.....	66
TABLA 15:.....	68
TABLA 16:.....	69
TABLA 17:.....	70
TABLA 18:.....	71
TABLA 19:.....	72
TABLA 20:.....	73
TABLA 21:.....	74
TABLA 22:.....	75

TABLA 23:.....	77
TABLA 24:.....	78
TABLA 25:.....	79
TABLA 26:.....	80
TABLA 27:.....	81
TABLA 28:.....	82
TABLA 29:.....	84
TABLA 30:.....	85
TABLA 31:.....	86
TABLA 32:.....	87
TABLA 33:.....	89
TABLA 34:.....	90
TABLA 35:.....	91
TABLA 36:.....	92
TABLA 37:.....	96
TABLA 38:.....	97
TABLA 39:.....	98
TABLA 40:.....	99
TABLA 41:.....	100
TABLA 42:.....	100
TABLA 43:.....	101
TABLA 44:.....	102
TABLA 45:.....	103
TABLA 46:.....	104
TABLA 47:.....	105
TABLA 48:.....	115
TABLA 49:.....	116
TABLA 50:.....	120
TABLA 51:.....	121

TABLA 52:.....	122
TABLA 53:.....	123
TABLA 54:.....	123
TABLA 55:.....	125
TABLA 56:.....	126

Índice de Mapas

MAPA 1: LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO.....	49
MAPA 2: LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO.....	50

Índice de Anexos

ENTREVISTA.....	134
ENCUESTA.....	135

1. Título

“Propuesta de Onboarding como apoyo a La Gestión De Talento Humano De La Empresa Zerimar”.

2. Resumen

El propósito principal de esta investigación es diseñar una propuesta de Onboarding para apoyar la gestión de Recursos Humanos de la empresa Zerimar, con el objetivo de mejorar la integración y adaptación de los nuevos colaboradores. La metodología utilizada fue de enfoque descriptivo, con un diseño no experimental exploratorio, empleando métodos inductivos, deductivos y analíticos. Se realizaron entrevistas y encuestas a 142 colaboradores, incluyendo una entrevista al jefe de Recursos Humanos. Los datos fueron recolectados mediante Google Forms y analizados con Excel. Los resultados revelaron que la empresa Zerimar aplica el Onboarding de manera informal y desorganizada, careciendo de un procedimiento documentado. Esto provoca que los trabajadores tengan dificultades para adaptarse y no reciban una buena impresión de la empresa. La investigación concluye que la implementación de un proceso formal de Onboarding es esencial para mejorar la experiencia de los nuevos colaboradores, reducir el tiempo de adaptación y aumentar su productividad y compromiso. Se recomienda estructurar y documentar el proceso de Onboarding, asegurando que los nuevos empleados reciban toda la información necesaria desde el primer día, promoviendo un ambiente laboral positivo y productivo. Además, se descubrió que la falta de un plan de Onboarding formal afecta negativamente la retención de personal y la percepción de la empresa. Implementar un Onboarding adecuado no solo beneficiará a los nuevos empleados, sino que también fortalecerá la cultura organizacional y mejorará la cohesión del equipo. Esta propuesta pretende además establecer un estándar que facilite la integración efectiva y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Palabras clave: Recursos humanos, Onboarding, Inducción, Bienvenida, Orientación.

Abstract.

The main purpose of this research is to design an Onboarding proposal to support the Human Resources management of the company Zerimar, with the objective of improving the integration and adaptation of new collaborators. The methodology used was descriptive, with a non-experimental exploratory design, using inductive, deductive and analytical methods. Interviews and surveys were conducted with 142 employees, including an interview with the head of Human Resources. The data were collected using Google Forms and analyzed with Excel. The results revealed that the company Zerimar applies Onboarding in an informal and disorganized manner, lacking a documented procedure. This makes it difficult for workers to adapt and they do not receive a good impression of the company. The research concludes that the implementation of a formal Onboarding process is essential to improve the experience of new employees, reduce adaptation time and increase their productivity and commitment. It is recommended to structure and document the Onboarding process, ensuring that new employees receive all the necessary information from day one, promoting a positive and productive work environment. In addition, it was found that the lack of a formal onboarding plan negatively affects employee retention and perception of the company. Implementing a proper Onboarding plan will not only benefit new employees, but will also strengthen the organizational culture and improve team cohesion. This proposal also aims to establish a standard that facilitates the effective integration and professional development of employees.

Key words: Human resources, Onboarding, Induction, Welcome, Orientation.

3. Introducción

Actualmente, el mundo empresarial se enfrenta a un entorno en constante cambio y globalización, lo que obliga a las organizaciones a invertir tiempo y recursos en atraer y retener colaboradores que cumplan con los requisitos de los diferentes puestos de manera eficaz y efectiva. Un desafío importante para las empresas es contar con un proceso de Onboarding adecuado que permita a los nuevos colaboradores adaptarse rápidamente a la organización, su cultura, procesos y estructuras. Este estudio se centra en la "Propuesta de Onboarding como apoyo a la gestión de Recursos Humanos de la empresa Zerimar".

En este contexto, la relevancia de un proceso de Onboarding eficiente es destacada por la investigación realizada por la empresa norteamericana SHRM Foundations, la cual encontró que más del 25% de las personas en el mundo experimentan una transición laboral a lo largo de sus carreras, y muchas de estas transiciones no tienen éxito, con la mitad de la fuerza laboral a tiempo completo dejando sus trabajos dentro de los primeros cuatro años (Labuschagne & Holmes, 2015). En Ecuador, un estudio de 2012 en 85 empresas reveló que solo el 26% de las organizaciones ofrecían un proceso de Onboarding adecuado, mientras que el 74% restante no cubría los procesos necesarios para el desarrollo humano y la gestión de recursos (Daliba, 2022).

El presente trabajo se denomina **Propuesta de Onboarding como apoyo a la Gestión de Talento Humano en la empresa Zerimar**, facilitando la integración y aumentando el compromiso y la productividad de los nuevos colaboradores. Esta propuesta beneficiará al sector productivo de la empresa al reducir el tiempo de adaptación de los nuevos empleados y mejorar su desempeño desde el primer día. La estructura se organiza de la siguiente manera: **Resumen**, contiene las ideas principales del contenido del trabajo de integración curricular, y su respectiva traducción en inglés. **Marco teórico**, se exponen los antecedentes del estudio, y los conceptos claves que sustentan los temas de investigación, como el Onboarding y su impacto en la gestión de recursos humanos, su importancia, el

marco legal y normativo. **Metodología**, La metodología empleada en esta investigación es de carácter descriptivo, utilizando un diseño no experimental exploratorio. Para recolectar y analizar los datos, se aplicaron métodos inductivos, deductivos y analíticos. Las técnicas utilizadas incluyeron entrevistas y encuestas aplicadas a una muestra de 142 colaboradores de la empresa Zerimar, así como una entrevista específica al jefe de Recursos Humanos. Los datos fueron recolectados mediante Google Forms y analizados con el programa Excel, lo que permitió obtener una visión clara del estado actual del proceso de Onboarding en la empresa. **Resultados** se describe la información y los datos obtenidos, con la ayuda de tablas y gráficos y su respectivo análisis e interpretación, resultantes de las encuestas aplicadas a los colaboradores y entrevistas al jefe de recursos humanos. **Discusión**, se describe la situación actual de la empresa y se desarrolla la propuesta de Onboarding, abordando todos los problemas identificados y brindando soluciones de acuerdo a las normativas vigentes en Ecuador. **Conclusiones y recomendaciones**, se resumen y describen los puntos más relevantes del trabajo de investigación y las acciones a seguir. **Bibliografía**, contiene las fuentes de información necesarias para el desarrollo y sustentación del trabajo. **Anexos**, incluye la información complementaria de la investigación, como los instrumentos de recolección de datos y las transcripciones de las entrevistas.

4. Marco Teórico

4.1. Fundamento Referencial.

Tabla 1:

El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú, Chiclayo 2021.

Características	Año y autor	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Contenido	(Villalobos Huamán, B., Andrés, D., Yovera, G., José, A., & Perú, P. 2021).	El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú, Chiclayo 2021.	Determinar el grado de relación que existe entre el onboarding y el desempeño laboral de los colaboradores Alma Perú, Chiclayo, 2021.	El presente proyecto utilizó un enfoque cuantitativo que permitió el análisis de frecuencias y promedios móviles de las variables de estudio. El diseño de investigación es no experimental.	Participaron treinta colaboradores de la sucursal de Chiclayo.	Se realizó un cuestionario de preguntas cerradas de tipo encuesta.	El 80% de los colaboradores encuentra un nivel alto en la variable onboarding, lo que genera satisfacción y mayor retención en la organización. El 63% encuentra un nivel alto en desempeño laboral.

Nota. Datos tomados de la investigación “El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú, Chiclayo 2021. Villalobos (2021).

Tabla 2:

“Diseño de un proceso de onboarding para el personal administrativo de la universidad de las fuerzas armadas Espe Sangolquí – Ecuador 2019”.

Características	Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Contenido	(Flores Cisneros, Mónica Fernanda 2020)	“Diseño de un proceso de onboarding para el personal administrativo de la universidad de las fuerzas armadas Espe Sangolquí – Ecuador 2019”.	Diseñar un proceso de Onboarding basado en mejores prácticas empresariales, a fin de que el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas–ESPE (matriz) se comprometa con los objetivos de la institución.	Este trabajo académico se basa en la investigación descriptiva.	La presente investigación se realizó en la Unidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, localiza en Sangolquí. Por consiguiente, al momento de hacer el trabajo de campo esta institución cuenta con 192 colaboradores en el área administrativa ESPE matriz.	La encuesta, misma que está enfocada en determinar aquellos aspectos relacionados con los procesos de inducción, comunicación, y pertenecía del trabajador a la institución.	Los procesos de incorporación e inducción eran ambiguos y carecían de contenido para el desarrollo de nuevos colaboradores. El onboarding mejora la participación y la cultura empresarial.

Nota. Datos tomados de la investigación “Diseño de un proceso de onboarding para el personal administrativo de la universidad de las fuerzas armadas Espe Sangolquí – Ecuador 2019”. Flores (2020)

Tabla 3:*Onboarding en la empresa pública Farmasol EP.*

Características	Año y autor	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Contenido	(Yasmin Elizabeth Pardo Ordoñez 2023)	Onboarding en la empresa pública Farmasol EP.	Diseñar e implementar un programa de Onboarding en empresas de servicio para mejorar la integración y desempeño de los nuevos empleados.	El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que se ha considerado necesario para el presente estudio.	Empresas de servicio en Loja, Ecuador.	Análisis documental, entrevistas y encuestas.	La implementación de un programa estructurado de Onboarding mejoró significativamente la adaptación de los nuevos empleados y su integración en el entorno laboral, aumentando la satisfacción y el rendimiento laboral.

Nota. Datos tomados de la investigación “Onboarding en la empresa pública Farmasol EP. Pardo (2023)

El presente marco teórico tiene como propósito fundamentar, a través de fuentes de investigaciones previas, algunos antecedentes relacionados con el Onboarding, la inducción y la formación de nuevos empleados. Se abordan aspectos clave como la organización y clasificación de las empresas, la finalidad de una empresa, y los procesos de reclutamiento y selección. Además, se explora en profundidad el concepto de Onboarding, sus ventajas, clasificación y características, así como las etapas del proceso de incorporación de personal. También se incluye una discusión sobre la inducción laboral y su diferencia con el Onboarding, destacando la importancia de ambos procesos en la gestión de recursos humanos para asegurar una integración efectiva y un alto rendimiento de los nuevos colaboradores en las organizaciones. A tal razón se procede en primeras instancias a mencionar los siguientes aspectos:

4.2. La empresa y su organización

Una empresa es una unidad de producción o de servicio organizada en términos prácticos o legales, que consta de recursos y utiliza la gestión para lograr sus objetivos. Constituida de acuerdo a los aspectos prácticos o jurídicos, la actividad puede ser realizada por unidades que surjan de contratos legales basados en figuras legales, o puede ser una constitución real provisional. (Sánchez, 2021) .

Al respecto, Soto, (2021), en su investigación realizada, menciona que: uno de los factores claves para que una empresa u organización funcione correctamente es que cada organización como se encuentra constituida, tiene que centrarse en la estructura y los patrones de acción para que la empresa alcance los objetivos establecidos. Se puede decir que las organizaciones se definen como entidades con orientación social. Una organización más o menos constituida para lograr objetivos específicos como comunidad, independientemente de las actividades de producción o de su servicio y tamaño de negocio responder a características comunes.

4.3. Clasificación de empresas

Para describir una PYME empresa en un plan de negocios es importante en primeras instancias, conocer cómo se define y clasifica; todo esto es para permitir al lector comprender de mejor manera la presente propuesta de investigación, comprender cómo se clasifica y tener presente su propósito, que implicará en visión y misión;

4.4. Finalidad de la Empresa

El propósito representa lo que se espera que un proceso administrativo logre en el futuro. Es la materialización de la unidad de propósito y es vital para todo grupo social porque es el objetivo de las acciones de todos. Los objetivos que se logren plantear ayuda a la empresa a obtener una razón de existir. Para ello, se aceptan tres categorías de objetivos, como bien se menciona en el siguiente apartado:

- **De servicios:** Consumidores o usuarios: buenas ofertas a los que satisfacen organizaciones necesidades con los productos o servicios de la empresa.
- **Social:** Colaboradores: buen trato económico y motivacional a empleados, y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son importantes los familiares o dependientes de aquéllos.
- **Gobierno:** Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
- **Comunidad:** Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.
- **Económicos:** Los objetivos económicos se pueden clasificar de la siguiente forma:
- **Por su Giro.** Las empresas que, dependiendo por su giro, tienen una actividad específica por la cual se desarrollan en su actividad productiva, en cualquier sector de la economía, es decir, en la agricultura, ganadería, selvicultura, etcétera. Otros criterios de clasificación de empresas lo pueden proporcionar el tamaño de sus

instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, entre otros. (Sánchez, 2021).

- **Categorías de las Empresas.** Existen diferentes tipos de empresas:
 - **Grande:** Máximas características en su grupo.
 - **Media:** Empresa en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.
 - **Micro y Pequeña:** Iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos (Sánchez, 2021).

A continuación, se procede a describir la clasificación de una empresa, según su tipo, ver tabla 1:

Tabla 4:

Clasificación del tipo de empresa

EMPRESA	COMERCIO	SERVICIOS	INDUSTRIA
MICRO	1 A 5	1 a 20	1 a 30
PEQUEÑA	6 A 20	21 a 50	31 a 100
MEDIANA	21 A 100	51 a 100	101 a 500
GRANDE	+ de 100	+ de 100	+ de 500

Nota. Adaptado de (Sánchez, 2021).

4.5. Reclutamiento y selección

Si este proceso no se realiza de manera correcta no podemos obtener buenos resultados al momento que ingrese a trabajar una nueva persona, cumpliendo todos los requisitos para

cubrir ese puesto de trabajo, mucho menos que sea una persona negativa. El primer paso del reclutamiento importante es atraer a nuevos trabajadores a un puesto de trabajo de una manera más eficiente para la organización. Por esta cuestión, es sumamente importante contar con un proceso bien definido y eficiente. Esta perspectiva nos permite anticipar las situaciones, como también poder realizar una adecuada selección de los candidatos, principalmente cuando el número de nuevos postulantes supera la cantidad de las vacantes disponibles. De esta manera, aseguramos que los elegidos cumplan con los requisitos y competencias solicitadas por la empresa(Alejandro Arzate, 2022).

4.6. Las cuatro C

La teoría, de Bauer (como se citó en Pardo, 2023) tal como se muestra en la Tabla 1, expone que existen Cuatro C's, las cuales son: cumplimiento, clarificación, cultura y conexión.

Tabla 2.

Teoría de las cuatro C s

Nivel Estratégico de Onboarding	Conformidad	Clarificación	Cultura	Conexión
1 Pasivo	si	Alguno	Poco / ninguno	Poco / ninguno
2 Potencial alto	si	si	Alguno	Alguno
3 Proactivo	si	si	si	si

Nota. Datos tomados de la Teoría de Bauer (como se citó en Pardo, 2023).

La medida en que cada organización integra estos cuatro pilares puede plantear su estrategia de inducción general, ya que muchas empresas se encuentran atravesando por uno de estos tres niveles. En primera instancia se tiene que educar a los empleados sobre la filosofía empresarial reglamento interno etc. La clarificación es donde debe asegurarse de que los empleados logren adaptarse de manera rápida a su nuevo trabajo y las expectativas asociadas. La cultura es parte e incluye sentido formal e informal de las normas organizacionales. Las

conexiones son una importante red de relaciones e información que los nuevos empleados necesitan construir Bauer (como se citó en Pardo, 2023).

Cuando una empresa es parte de la inducción pasiva, solo integra las necesidades funcionales, ignorando la explicación, la cultura y las conexiones. Por otra parte, las instituciones privadas, no desarrollan una estrategia directa para satisfacer las necesidades que tienen los empleados en las tres áreas. También puede ocurrir que la cultura y la comunicación formen parte de su estrategia de incorporación. Por esta razón , en estas organizaciones, todo el proceso aún no está añadido en uno solo, de manera sistemática (como se citó en Pardo, 2023).

Los cuatro elementos literalmente se abordan en el nivel de formación proactiva. Las empresas que tienen un nivel más alto planifican capacitaciones de inducción sistemáticas realizando un enfoque estratégico para la gestión de recursos humanos, pocas organizaciones alcanzan este nivel (como se citó en Pardo, 2023).

4.7. Onboarding

Onboarding surgió de la necesidad de reinventar y complementar los procesos de incorporación tradicionales para hacer que los colaboradores sean más eficientes. El término surgió en la década de 1980, pero no ganó popularidad hasta el año 2000, cuando varias organizaciones optaron por este modelo, prometiendo gestionar eficazmente el proceso de integración y adaptación de nuevos talentos y su transición. Etapa profesional donde, dependiendo de su traducción al español, podrás sentirte incluido o a bordo. (Orduña, 2023) Al respecto, se puede decir que tras el pasar de los años, el proceso de Onboarding ha ido obteniendo acogida por varias empresas quienes han implementado su proceso o modelo para mejorar la productividad en los trabajadores en términos de eficacia, efectividad y eficiencia, se define como un proceso progresivo diseñado para ayudar a los nuevos colaboradores a lanzarse

con éxito la transición a una nueva etapa profesional e integración en la empresa, lo que permite tomar conciencia de su importante del rol que desempeñara en la empresa desde el primer día. En otras palabras, este proceso lo que ofrece es reducir el tiempo que tardan los nuevos colaboradores en tener un impacto positivo en la organización. Por lo tanto, la inducción se convierte en un elemento esencial en el ciclo de vida laboral, ya que busca crear nuevas experiencias y generar un alineamiento cultural de las mismas entre los empleados y la organización. (Dávila & Piña, 2019)

Al aplicar el proceso Onboarding, no solo implica incorporar más personal laboral al proceso, si no, el objetivo es de integrarse plenamente en la organización. Esto es con la finalidad de lograr que se llegue a cumplir este objetivo, es importante comprender que el proceso Onboarding no recae únicamente en la responsabilidad del área de talento humano, más bien, va mucho más allá al incluir al jefe de la posición y a los futuros compañeros de trabajo mediante la asignación de cada rol y responsabilidades compartidas, mismo que les permitirán ser parte del proceso y convertirse en tutores de los nuevos miembros y se responsabiliza de evaluar su desempeño. (Ulloa, 2022)

4.8. Ventajas del Onboarding

La primera impresión es lo que realmente importa al nuevo personal colaborativo, es por eso que algunas empresas han tomado conocimiento que una de la principal razón por la que los nuevos empleados fracasan en el proceso de reclutamiento, se encuentra en un abandono desde las primeras etapas de inicio del proceso o también por un proceso Onboarding mal estructurado en un inicio. Según múltiples estudios, el 4% el colaborador abandona el trabajo después de que el desempeño del primer día no cumpliera con sus expectativas e ideales. Al mismo tiempo, el 22% de las rotaciones se producen durante los primeros 45 días desde que

inició su trabajo, esto representa un valor económico significativo para una empresa, es decir, casi tres veces el salario que recibía el empleado en ese momento. (Encalada, 2015).

Teniendo en cuenta los factores anteriores, el proceso de Onboarding tendrá las siguientes ventajas tanto para la organización y nuevos colaboradores:

- Por un lado, esto ayudará a aclarar las expectativas que tendrá la empresa sobre los resultados y objetivos que debe alcanzar, y de los cuales será responsable los nuevos colaboradores.
- Permitirá difundir la cultura organización gestionada para garantizar que los nuevos colaboradores conozcan la manera adecuada las expectativas que se esperan a corto, mediano y largo plazo con mayor efectividad y eficiencia.
- Finalmente permite transmitir al nuevo personal colaborativo las áreas de oportunidad y objetivos de más importancia y prioridades a ser cumplidos. (Villareal, 2023)

En relación a lo mencionado, este aspecto resulta crucial este aspecto es clave para garantizar que la persona se encuentre compromiso con la organización. Incluso hay estudios que confirman que el primer año es fundamental para este objetivo, ya que el 86% de los empleados deciden dentro de los primeros 6 meses, si permanecer en la empresa o no, para lo cual es crucial considerar algunos factores que haga que el proceso de incorporación sea exitoso y desde luego se dé cumplimiento de los objetivos y proyecciones plasmados. (Fritsche Catalan, 2016).

4.9. Clasificación del Onboarding

4.9.1. Onboarding general

Introduce al empleado en la cultura de la empresa (cómo se hacen las cosas) estableciendo puntos en común entre todos los empleados, independientemente de su puesto, como empleados por horas, contribuyentes individuales o gerentes. Por ejemplo, la historia, la visión, la misión y los valores de la empresa, así como las políticas, los procedimientos y lo que se debe y no se debe hacer en general, son relevantes para todos. Las sesiones de capacitación especializada requeridas para todos los empleados, cómo completar transacciones de recursos humanos o completar una hoja de horas, también forman parte de la incorporación general. Este componente del proceso establece las reglas básicas para involucrar a los recién llegados en el lugar de trabajo.

4.9.2. *Onboarding de roles específicos*

Implica un proceso diseñado exclusivamente para cada puesto en la empresa porque busca la asimilación del empleado de nuevo rol de la cultura del departamento o unidad. Este componente ayuda a los empleados a adquirir los conocimientos, habilidades y comportamientos que necesitan para dominar el rol de manera efectiva y eficiente y sentirse cómodos desempeñándose en los niveles esperados en el menor tiempo posible (Dávila & Ramirez, 2018).

4.9.3. *Características del Onboarding*

Entre unas las varias características que destaca al proceso Onboarding algunas organizaciones tienen en cuenta el bienestar y la satisfacción de sus colaboradores e introducen mentores, también conocidos como “buddys”, con el objetivo de acelerar el proceso de aprendizaje e integración. La finalidad de los mentores es ser un punto de información y apoyo para los nuevos talentos, ya que esto les permite obtener información informal sobre la empresa. Sin embargo, se mencionó que su puesto no debería durar más de seis meses. (Labuschagne & Holmes, 2015)

Asimismo, para Maksymiuk, (2017) otra característica del Onboarding es la forma en que se aprende el conocimiento y se transmite a los nuevos miembros. Dependiendo del mensaje que se quiera transmitir, esto se puede ser de varias formas, incluyendo el aprendizaje presencial o el contacto directo entre diferentes áreas, a través de plataformas digitales, otra forma es una línea de supervisión, y la última forma son los mentores.

En cuanto a particularidades mencionadas, se puede decir que de tal manera aplicar Onboarding ofrece: en primer lugar, existen varias partes responsables de la transición efectiva de nuevos talentos a la organización, incluidos los propios empleados recién contratados, el área de talento y los jefes y gerentes del área a la que se incorpora el empleado. Por tanto, el apoyo que reciben es completo.

4.9.4. Proceso de Pre-Onboarding

La incorporación previa comprende todas las actividades que tienen lugar antes de que el nuevo empleado o el nuevo empleado reciba la oferta de empleo. Las actividades de reclutamiento y selección de la organización forman parte de este componente, la incorporación previa incluye muchos pasos y acciones, para llevar a cabo esto se debe realizar las siguientes actividades, El empleado aceptara la carta de oferta de empleo, luego el empleado recibe información adicional sobre la empresa, siguiendo el procedimiento, se completa la documentación relacionada con el proceso de contratación, así mismo la empresa solicitara los uniformes y equipamientos personalizados necesarios para el empleado, luego se tiene que anunciar la llegada del nuevo empleado. como también el empleado recibe información antes de su llegada para saber qué esperar, por otro lado la empresa envía un paquete de bienvenida al empleado, el empleado se debe de reunir informalmente con otros empleados, y así el empleado empieza a familiarizarse con la cultura de la nueva empresa (Dávila & Ramirez, 2018)

4.9.5. Proceso Onboarding

Ahora bien, en base a lo expuesto, es importante tomar en cuenta que los nuevos colaboradores deben integrarse exitosamente a la organización y sentirse parte de ella desde la primera semana, conocer cuál es su función, sus objetivos, entender la dinámica de la empresa y lograr construir relaciones que los ayuden.

Citado por el autor García, (2021) Se trata de un asunto mucho más importante de lo que pensábamos inicialmente, por lo que los departamentos de recursos humanos deben prepararse para la llegada de esta persona a la organización.

Esta integración, a la que ahora nos referimos como "incorporación", cuando se realiza correctamente dará como resultado un trabajador satisfecho, que eventualmente será más productivo que uno cuya experiencia de incorporación dejó mucho que desear. Para ello hay que seguir un procedimiento para realizar este Onboarding:

- **Emparejamiento:** para evitar que el nuevo empleado se sienta extremadamente solo durante sus primeras semanas en el trabajo, debemos emparejarlo con un amigo que pueda apoyarlo durante este tiempo. Al hacer esto, podemos comenzar a fomentar las relaciones dentro del equipo de inmediato. No es buena idea presentar un nuevo colaborador a un gran número de personas sin proporcionarles una "guía" que les ayude. Darle un socio a cada nuevo empleado al principio les facilita la integración en la dinámica del equipo.

- **Combine la capacitación oficial e informal para fortalecer la cohesión del equipo:** el departamento de recursos humanos debe proporcionar un programa de capacitación para los nuevos empleados para garantizar que estén completamente informados sobre sus funciones y las operaciones de la empresa. Sin embargo, todo el proceso puede resultar un poco tedioso. Por eso, para hacerlo más placentero y ameno es una buena idea combinar lo formal con lo informal. La capacitación formal incluye

deberes y procedimientos que se organizan para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a sus nuevos roles.

- **Rotar al nuevo empleado entre varios equipos o departamentos:** la diversidad en el lugar de trabajo aumenta la capacidad de innovación y compromiso de los empleados de su empresa, pero para obtener todos los beneficios, los miembros de su personal deben cooperar y compartir conocimientos entre sí... Es hora de Descubra con quién trabajarán los nuevos empleados después de haberles informado sobre los proyectos en los que trabajarán. Para una organización suficientemente grande con varios departamentos, el desarrollo de relaciones debería ser un componente crucial del proceso de incorporación.

- **Preguntar con frecuencia a los nuevos empleados su opinión y comentarios:** En su mayor parte, el proceso de onboarding implica el flujo de información de la organización al nuevo empleado, pero también debemos preguntarle por su feedback. Se podría realizar, por ejemplo, una encuesta para recopilar esta información. También se puede solicitar a los nuevos empleados que den sus comentarios directamente al equipo de personas, al representante de la empresa o al líder a cargo del proceso de incorporación.

- **Integración de trabajadores remotos:** Todo esto es aplicable a la incorporación de trabajadores en un lugar físico, pero debido a los avances tecnológicos, el consejo antes mencionado también puede ser aplicable en el caso de un colaborador cuyo trabajo se realizará de forma remota; solo se llevará a cabo electrónicamente. Las empresas ahora pueden acceder a grupos de talentos que antes no estaban disponibles debido a la tecnología. Para aquellos que no pueden trabajar en entornos tradicionales, también ha generado perspectivas laborales.

4.9.6. Etapas del Onboarding. Procesos de incorporación de personal y sus subprocesos.

El proceso de incorporación de personal, conocido también como onboarding, es una práctica esencial en la gestión de recursos humanos que facilita la integración de nuevos empleados en una organización. Un programa de onboarding bien estructurado puede mejorar significativamente la retención de empleados, su satisfacción laboral y su productividad. Este marco teórico examina los conceptos, teorías y estudios relacionados con el onboarding, destacando su importancia y las mejores prácticas para su implementación.

El onboarding es el proceso mediante el cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la organización. Este proceso incluye varias fases, como el cumplimiento de requisitos administrativos, la clarificación de roles y responsabilidades, la transmisión de la cultura organizacional y la creación de conexiones interpersonales (Bauer, 2010). Stein y Christiansen (2010) habla sobre las etapas que se debe de seguir para ejecutar un proceso de Onboarding correcto son:

Preparación: Antes de la bienvenida, se tiene que realizar la ejecución de un correo electrónico.

En el correo electrónico se deberá adjuntara, un plan de bienvenida en ese plan se debe ir detallando las actividades, los horarios que se realizarán. Hay que indicar que documentos tendría que llevar al momento de presentarse en la empresa, para ello les mencionamos los siguientes; (Documentos de identidad, número de cuenta bancaria). Es importante informarle como tiene que ir vestido (ya sea de manera formal, casual o quizá deportivamente a fin de sentirse a gusto).

Se debe indicar el lugar de donde tiene que presentarse a la organización, este podría ser indicándole el medio de transporte que debe de coger para llegar a la empresa . Fundamentales a ser parte de las redes sociales de la institución. Se tiene que escribir un número telefónico para aclararle la información que no entienda o algo más a futuro.

Integración: En el departamento de Recursos Humanos tendrá que tener a la mano la guía para poder seguir y ejecutar el proceso de Onboarding, ya que este modelo de incorporación de los trabajadores deberá de ser estructurado ejecutando cada uno de los pasos, deben de ir adaptados de acuerdo al puesto que de vaya desempeñar dependiendo de la necesidad de empresa.

Es recomendable no apurarse en tratar de ejecutar todo el procedimiento en menor tiempo posibles, ya que no se debe otorgar tiempo para que cada uno del procedimiento se siga ejecutando de una manera eficiente y así poder encontrar buenos resultados.

Otro de los puntos más importantes en este procedimiento es que el trabajador en el momento que se encuentre en cada una de las fases del Onboarding podrá conocer de la realidad de la empresa y las actividades y responsabilidad, así como objetivos que se tendrá que cumplir a corto y largo plazo. De esta manera la empresa podrá conocer los resultados totalmente esperados, es necesario que el colaborador ayude en cada actividad dentro de la organización, brindando el tiempo y recursos necesarios en cada paso de la ejecución.

Para empezar con el primer día de incorporación, Stein & Christiansen, (2010) cuenta las siguientes actividades que a continuación se detallan: Donde el jefe inmediato interactúa con el nuevo colaborador, en esta parte tendrán que mantener un primer contacto, es decir estar cara a cara; para ejecutar este procedimiento se deberá contar con el jefe de Recursos Humano, el cual tendrá la responsabilidad de darle la bienvenida.

Al momento de presentar al trabajador, este proceso se tendrá que llevar a cabo de forma presencial, así mismo se hará llegar modelos, estructurados en cada uno del procedimiento en los que se detallan cada una de las actividades de la de la organización. Se tiene que realizar un recorrido por toda la empresa, con la finalidad de darle a conocer las instalaciones de la organización y también hablarle sobre la cultura organizacional y la manera en cómo los valores se tienen presentes, para realizar el primer contacto de manera física con su entorno de trabajo.

El área de Recurso Humanos tendrá como responsabilidad planificar un almuerzo de confraternidad, en donde tiene que estar presente el jefe inmediato y cada uno de los miembros de equipo al cual va a integrarse al nuevo colaborador. Tiene que mantener un contacto primero con los altos mandos de la organización, este primer contacto ayudara que el colaborador nuevo pueda solucionar sus posibles dudas.

Una vez que se ejecute la actividad en la cual debe de tener contacto con los directivos de la empresa, el área de Recursos Humano podrá exponer cada una de las políticas, reglamento interno, manual de funciones presentes en la organización. La persona guía – mentor o el grupo seleccionado para brindar apoyo al nuevo integrante tendrá que tratar de familiarizarlo con los demás colaboradores. A fin de tratar de establecer vínculos y desarrollar una buena comunicación en la organización, es fundamental que conozca a todo el equipo de trabajo. La función del mentor tiene que dar a conocer cada una de las áreas o departamentos a los nuevos integrantes, los cuales para empezar deberán de presentarse, para luego seguir en detallar las funciones que desarrollan.

Orientación: de acuerdo con Stein & Christiansen, (2010) durante esta etapa el desarrollo del proceso de Onboarding abarca más que simplemente la inducción corporativa. Durante esta etapa, el nuevo miembro deberá adaptarse y recopilar toda la información considerada útil y

necesaria. Esto le permitirá conocer dónde dirigirse y acceder a todos los recursos esenciales para llevar a cabo sus funciones laborales de manera efectiva.

Sims, (2011) menciona que, Para fortalecer esta fase de orientación, se enfocará especialmente en la cultura organizacional. Durante este periodo de orientación y socialización, el papel del mentor adquiere gran importancia al transmitir conocimiento sobre la misión, visión y valores de la organización. Además, el mentor compartirá historias basadas en experiencias de colaboradores actuales, detallando cómo se manifiestan los valores en la empresa. Esto se hace con el objetivo de brindar a los nuevos integrantes una clara comprensión de lo que representa la empresa, sus actividades y, sobre todo, en qué aspectos se distingue.

Es esencial reconocer la distinción entre la inducción y el proceso de Onboarding. En primer lugar, la inducción sigue una única dirección, es decir, del trabajador hacia la empresa. Su objetivo principal es lograr que el nuevo talento se adapte rápidamente a su rol laboral. En cambio, el proceso de Onboarding se lleva a cabo en ambas direcciones, implicando una interacción continua con el nuevo colaborador (Sims, 2011).

Compromiso: El proceso de Onboarding tiene como objetivo establecer y mantener el compromiso entre el nuevo empleado y la empresa. Como se mencionó anteriormente, este compromiso se refiere al resultado de todas las actividades llevadas a cabo en la empresa.

Stein & Christiansen, (2010) Sostienen que el compromiso entre el nuevo colaborador y la empresa se ejecuta cuando el nuevo talento está integrado de manera física, afectiva e intelectual con su trabajo, llevando a cabo sus responsabilidades principales con entusiasmo, energía y, sobre todo, con responsabilidad.

Sims, (2011) Es esencial destacar que, para cultivar un compromiso efectivo, es necesario establecer una interacción adecuada entre los compañeros. Se señala que los

elementos cruciales que influyen en este proceso son las experiencias compartidas y el aprendizaje adquirido en el equipo de trabajo. La ayuda constante tanto de los supervisores como de los compañeros contribuye significativamente a desarrollar un compromiso emocional.

Así menciona Sims, (2011) los primeros días en los que el nuevo talento se une a la empresa son cruciales. Durante este período, se establecerá el compromiso y se evaluarán los valores. Se adquirirá conocimiento sobre la misión y metas específicas que el nuevo colaborador debe alcanzar en beneficio de la empresa. Estos primeros días se consideran un tiempo crucial para integrarse y adaptarse a la cultura organizacional.

Seguimiento: Stein & Christiansen, (2010) Indican que tanto el mentor asignado como el jefe directo deben seguir de cerca el progreso de las funciones del nuevo colaborador durante todo el proceso de Onboarding.

Se ha observado que cuando los nuevos colaboradores experimentan aceptación y reciben una guía efectiva, tienden a asumir con mayor confianza los desafíos propuestos por la empresa. Se muestran dispuestos a hacer preguntas a sus compañeros de trabajo y están ansiosos por seguir aprendiendo. Por esta razón, implementar un Onboarding adecuado como parte integral del proceso de integración del personal en la empresa no solo facilita este proceso, sino que también actúa como un impulso significativo para fortalecer la socialización.

Al incorporar estas actividades en el proceso de Onboarding, se busca generar y consolidar la relación o compromiso emocional-afectivo fundamental entre cada empleado y la empresa donde trabajan. El objetivo es que los colaboradores no solo se sientan plenamente satisfechos, sino también interesados y considerados como partes esenciales de la organización Stein & Christiansen, (2010)

4.9.7. Técnicas del proceso Onboarding

Gamificación. Este es uno de los métodos, ya que es una nueva tendencia en recursos humanos donde proporcionan gamificación, este término, tiene su evolución cada que pasa el tiempo dependiendo de la industria a la que se pertenece. Se conoce que la gamificación ayuda a que las tareas cotidianas se conviertan en actividades divertidas realizando mecánicas de juego la cual cuenta con un sinnúmero de opciones de como jugar, entre ellos tenemos los desafíos, reglas, oportunidades, recompensas y niveles de rendimiento objetivo (Gallego & Heredero, 2013)

Se trata de que los que participan de ello se sientan felices, trabajando para alcanzar una meta de recompensa y esforzándose puedan tener un comportamiento positivo. La gamificación, nos ayuda a mejorar la experiencia de los participantes, con el propósito de motivarlos, lograr, promover y conservar una mayor participación en los atributos de productos y servicios que las empresas les ofrecen. Se puede aprovechar la mecánica de juego para entregar aplicaciones atractivas para clientes y empleados (Gallego & Heredero, 2013).

Entrevista inductiva. En base a estas técnicas que se aplican en este proceso, es de suma importancia ya que se encarga de dar información general acerca de la organización. Se tiene que empezar con una la historia, bienvenida gerencial, productos o servicios que ofrece, cantidad de personas que laboran, organigramas, entre otros. Principalmente, la presentación esta encargada una persona del departamento de talento humano, también puede estar a cargo otra persona, bajo la asesoría y supervisión de la unidad de talento humano Baez (como se citó en Pardo, 2023).

Welcome pack. Cuando se le demuestra a las personas con detalles y atención, se sienten bienvenidos en una nueva empresas, listos para empezar una nueva etapa laboral, los detalles siempre son importantes, por ello, es bueno entregar un kit de bienvenida, con información detallada, conformado por una carta en la cual se tenga unas palabras de bienvenida, una información sobre los procesos que se manejan en la empresa y finalmente dejarle un mensaje

deseándole éxitos en su nueva etapa laboral, adicionalmente se puede complementar ofreciéndole una agenda empresarial, una taza térmica para café, esferos y un llavero. Este Kit de bienvenida generará motivación al nuevo empleado, al sentirse reconocido, además dejara una buena impresión de la organización, así comienzan los primeros vínculos de compromiso, compañerismo y confianza (Angulo, 2018)

Desayuno de bienvenida: Una vez que empieza su primer día es aconsejable que el nuevo empleado se sienta bien en la empresa por ello es recomendable durante su primer día invitarle a un desayuno para que entre en confianza como parte de bienvenida a la organización el cual debe estar planificado en la primera reunión prevista una reunión informal para conversar de temas indistintos, hablar de temas más personales, preguntar cómo le está yendo en su primer día laboral, del mismo modo, se puede realizar la presentación con su equipo de trabajo (Naranjo, 2020).

4.9.8. Onboarding digital

Los primeros antecedentes de esta actividad aparecieron en el año 1997 en la empresa norteamericana McKinsey & Company que acuñó el lema “guerra por el talento” que viene de un entorno económicamente positivo en donde las empresas empiezan a competir por tener los mejores profesionales para integrarlos a su empresa Galli (como se citó en Hamilson et al., 2022). Es por ello que el uso de herramientas tecnológicas en los Recursos Humanos ha sido importante para realizar un Onboarding digital como una nueva forma de inducción a los nuevos empleados que por medio de conexiones remotas pueden recibir su incorporación de una manera agradable y personalizada, según como lo define Adriana M (como se citó en Hamilson et al., 2022).

”Se cuenta con muchas herramientas digitales que permiten realizar de forma exitosa este proceso de Onboarding” como lo menciona Antonioli (como se citó en Hamilson et al., 2022).

- **Herramientas de planificación:** La manera más simple de asegurarse de que todas las fases del proceso se completan es utilizando una lista de tareas, que puede ser tan sencillas como una hoja de cálculo que todos puedan ver en el servidor de la empresa.
- **Chatsbots:** Se pueden utilizar para hacer más fácil la integración de los nuevos empleados y para asistirles en resolver las preguntas más comunes que surgen mientras comienzan a realizar sus actividades
- **Herramientas especializadas móviles:** Son importantes para diseñar toda la experiencia de Onboarding del nuevo empleado y para automatizar gran parte de las tareas relacionadas.
- **Learning Management Systems:** Se puede compartir de forma electrónica todas las herramientas de formación que el trabajador necesitará durante el tiempo de su incorporación, desde el manual del empleado, hasta guías del software que se utiliza en la empresa.
- **Crear contenido:** Puede cargar archivos, crear cuestionarios, escribir artículos, vincular videos de YouTube y otro material externo, agregar actividades, eventos de fecha fija y colocarlos en la línea del tiempo del recién llegado.

4.9.9. Inducción Laboral

La palabra inducción derivada del latín "inductio" que significa "acción o efecto", compuesta por el prefijo "in" = "dentro", "ducere" = guiar o arrastrar y el sufijo "ción" = acción y efecto de movimiento o conducir. (Etimología, 2023) Así, la inducción puede definirse como un proceso que conduce a algo, como una provocación o incitación a una acción. El término inducción tiene varias definiciones, que se han ido perfeccionando con el tiempo. La inducción es una técnica interpersonal diseñada para lograr la socialización de los individuos dentro de una organización. (Amortegi et al., 2021)

Al respecto Encalada, (2015) en su investigación realizada, menciona que el proceso de incorporación está diseñado para proporcionar primero información específica sobre la organización y el puesto mencionado anteriormente. De esta manera, cada organización proporciona periódicamente a los nuevos colaboradores ciertos temas que se detallan a continuación durante el proceso de Onboarding.

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. (Encalada, 2015)

En si el proceso de Onboarding se ejecuta correctamente ejecutado; la empresa podrá beneficiarse de su propio crecimiento y del crecimiento de sus colaboradores. El individuo podrá identificarse con la organización y los procedimientos que rige, lo que le dará una actitud favorable hacia la empresa. Además, podrás acelerar tu integración al equipo de trabajo y otros colaboradores de la empresa.

Los nuevos colaboradores también valorarán las tareas y responsabilidades de su puesto y las desempeñarán con mayor facilidad y rapidez. Por otra parte, una correcta inducción también traerá algunos beneficios al paciente organización, ya que conseguirá una reducción de la rotación de personal y dotará a los empleados de determinados conocimientos y herramientas que les harán independientes y capaces de integrarse mejor en sus nuevos puestos de trabajo. Adicionalmente, el número de acciones correctivas se irá reduciendo o reduciendo a medida que los nuevos colaboradores ya comprendan los lineamientos y regulaciones que rigen dentro de la organización (Daliba, 2022).

4.9.10. Tipos de Inducción

Existen dos tipos de inducción laboral:

4.9.11. 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:

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

4.9.12. 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 (Encalada, 2015)

4.9.13. Diferencia entre Onboarding e Inducción Laboral

La diferencia entre Onboarding e Inducción se podría decir que la Inducción se descubre durante el proceso de Onboarding. En este sentido Onboarding va mucho más allá de la Inducción, resulta ser incluso un proceso largo que puede durar un par de semanas hasta un año completo, dado que es un proceso organizado con diferentes etapas y personalizado para cada colaborador. Con el único propósito de mejorar la experiencia de los nuevos talentos para que la transición a una nueva empresa y rol sea lo más fácil posible.

Por otro lado, la Inducción es una capacitación que se lleva a cabo de forma general para aclarar la situación general el primer día. Este proceso es mucho más corto y suele durar de uno a tres días.

Cabe mencionar que esto no resta relevancia a la Inducción, ambos procesos son muy importantes para el departamento de RRHH. La llegada de un colaborador siempre debe incluir un fuerte proceso de Onboarding que incluya información general el primer día (Inducción). De

esta forma se puede reducir el estrés que puede surgir durante el primer contacto con una nueva empresa y, a su vez, se reduce la rotación de empleados. (Wicaksana & Rachman, 2018).

Al respecto, se puede decir que tanto la Inducción, como el Onboarding resultan ser unos procesos sumamente importantes en la gestión de recursos humanos. Cuando las propuestas de incorporación complementan una buena incorporación, suceden grandes cosas. Múltiples estudios incluso muestran que el 86% de los empleados deciden si dejar una empresa dentro de los primeros seis meses, por lo que ambas iniciativas son positivas al implementarlas de manera correcta.

Según el autor Dávila and & Ramirez, (2018) Al definir el alcance y la duración del programa de incorporación de su organización, considere estos factores:

Industria de la empresa: Aquellas industrias que están altamente reguladas, como la banca, los seguros, la fabricación de productos farmacéuticos, la construcción y el hotelaría, deben cumplir con mandatos y decretos que exigen la inclusión de contenidos específicos en los programas de incorporación. Algunas industrias, como la fabricación aeronáutica, no permiten que los empleados realicen su trabajo hasta que hayan recibido una capacitación exhaustiva, hayan demostrado que pueden realizar el trabajo de forma independiente y hayan sido certificados por un experto.

Cultura de la empresa: La cultura puede variar desde muy formal hasta el laissez-faire. En las culturas empresariales formales, los empleados a menudo tienen que seguir un camino lineal predeterminado y completar su incorporación dentro de un plazo determinado; Las culturas de laissez-faire a menudo permiten a los empleados más flexibilidad para completar.

Relaciones jerárquicas: Estos determinan cómo los empleados interactúan con su supervisor o subordinados directos, y son más fáciles de tratar cuando los empleados y los

supervisores están en el mismo lugar al mismo tiempo. Sin embargo, los empleados pueden reportarse a supervisores en una ubicación diferente; Si su contacto es principalmente electrónico, es posible que rara vez se encuentren. Los empleados y supervisores virtuales o remotos tienen que definir una forma diferente de trabajar y abordar los problemas que los empleados y supervisores que trabajan en la misma oficina. En la incorporación, particularmente en la incorporación de roles específicos, las empresas deben explicar los matices de cómo lidiar con estas diferencias, así como también cómo anticipar cualquier posible obstáculo para el éxito, porque las relaciones jerárquicas son muy importantes para el compromiso, la retención y el éxito de los empleados.

Antecedentes del empleado: Esto puede definirse en términos demográficos o educativos. Una organización debe asegurarse de que los empleados puedan trabajar como parte de una fuerza laboral diversa. De manera similar, una organización debe tener en cuenta cualquier diferencia en el nivel educativo y el impacto potencial en las interacciones de los empleados (entre pares, entre empleados y supervisores, o entre empleados y supervisores con otros niveles de gestión) al adaptar la incorporación de roles específicos para aclarar todos los roles y relaciones. Por ejemplo, deben determinar la complejidad del lenguaje y el uso de la jerga, así como el nivel de formalidad en consonancia con la cultura de la empresa, según el rol y los antecedentes del empleado.

Experiencia del empleado: Los componentes de la incorporación de roles específicos deben reconocer el nivel de experiencia del empleado en términos de industria, rol, antigüedad y ubicación en relación con el puesto y las expectativas del rol. Por ejemplo, la intención de la empresa al seleccionar al Candidato A, que tiene menos experiencia en X, frente al Candidato B, que tiene más experiencia, tiene que quedar clara desde el principio. Es muy probable que la curva de aprendizaje del candidato A sea más pronunciada que la del candidato B, a menos que

la contratación del candidato A responde a otras necesidades comerciales apremiantes que obligaron a la empresa a contratarlo.(Dávila and & Ramires, 2018)

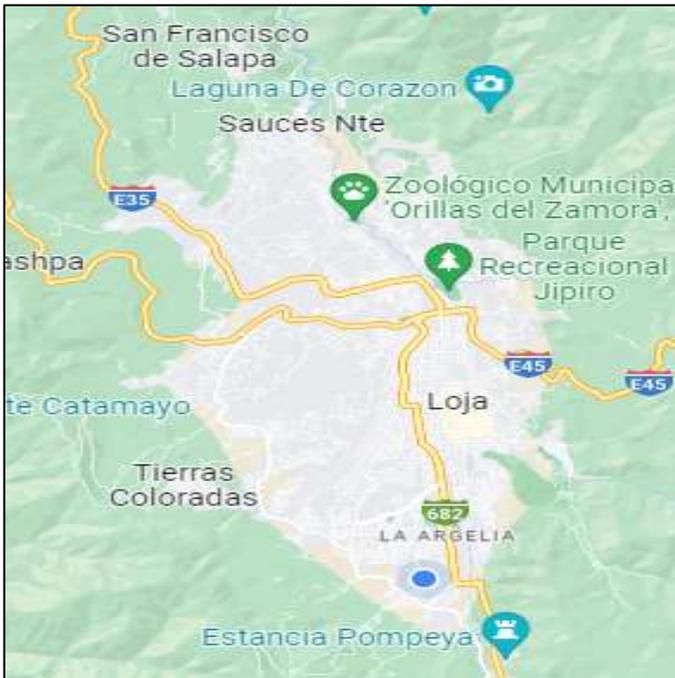
5. Metodología

5.1. Descripción de la zona de estudio

Macro localización

Mapa 1:

Localización del Estudio

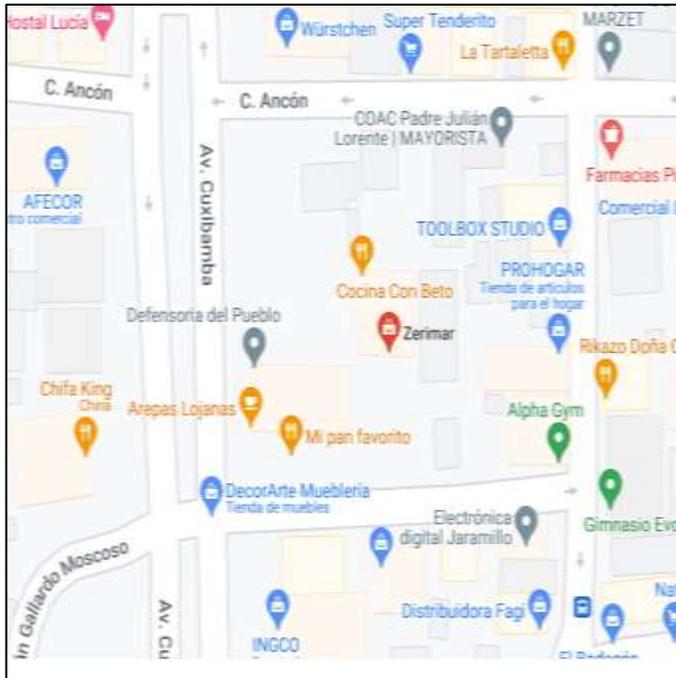


Nota. Adaptado de Google Maps Loja (2024).

5.2. Micro localización

Mapa 2:

Localización del estudio



Nota. Adaptada de Google Maps Loja, 2024

La presente investigación se realizó en la Provincia de Loja, ciudad de Loja, en la empresa Zerimar la misma que se encuentra ubicada en las calles Av. Cuxibamba y C. Ancón.

Para la realización del procedimiento, se detalla el proceso utilizado en la investigación. Este incluye los siguientes aspectos: el enfoque metodológico, que guía la forma en que se abordarán los problemas y preguntas de investigación; y el tipo de estudio, que define la naturaleza y alcance del análisis. el diseño de investigación, que establece el marco general y la estructura del estudio; Además, se describen las técnicas y herramientas empleadas para la

recolección de datos, así como los métodos de análisis aplicados para interpretar y presentar los resultados obtenidos. Este enfoque integral asegura la validez y confiabilidad de los hallazgos, proporcionando una base sólida para las conclusiones y recomendaciones del estudio.

5.3. Enfoque de metodológico

Este estudio se realizó utilizando la metodología del enfoque descriptivo para lograr ejecutar los objetivos establecidos. Este enfoque se seleccionó porque se ajusta mejor a las características y requisitos específicos de la investigación. El enfoque descriptivo permite una representación precisa de las características y circunstancias actuales del proceso de Onboarding en la empresa Zerimar. A través de este enfoque, se pueden identificar, analizar y describir detalladamente los elementos involucrados en el proceso de integración de nuevos colaboradores, facilitando la comprensión de las deficiencias y áreas de mejora. Además, el enfoque descriptivo proporciona una base sólida para la formulación de recomendaciones prácticas y efectivas, basadas en datos empíricos y observaciones directas, lo que garantiza la relevancia y aplicabilidad de los hallazgos en el contexto específico de la empresa estudiada

5.4. Diseño de investigación

Para realizar la investigación del denominado estudio **“Propuesta de Onboarding Como apoyo a la gestión de Talento Humano de La empresa Zerimar”** se utilizó un diseño no experimental mediante el cual se procedió a realizar una investigación de carácter descriptivo para conocer como incide el Onboarding en la empresa Zerimar.

5.5. Tipos de investigación

5.5.1. Descriptivo

El nivel de investigación fue descriptivo, lo cual implica proporcionar una descripción minuciosa de la situación o proceso en cuestión. Este tipo de investigación se centró en resaltar

específicamente algunas características del conjunto de elementos examinados, sin realizar comparaciones con otros grupos sujetos a estudio. Su objetivo principal fue obtener una visión detallada y precisa de los aspectos particulares del proceso de Onboarding en la empresa Zerimar.

5.5.2. Exploratorio

En un entorno exploratorio, la investigación se aplicó a fenómenos que nunca antes habían sido estudiados. Este enfoque permitió examinar las características específicas del proceso de Onboarding en la empresa Zerimar, ofreciendo un acercamiento directo y presencial. La naturaleza exploratoria de este tipo de estudio ayudó a identificar nuevas perspectivas y áreas de mejora en el proceso de integración de los nuevos colaboradores.

5.6. Tipo de estudio

5.6.1. Documental

Se utilizó la investigación documental con el propósito de indagar en otras fuentes similares a la presente propuesta de investigación. Este tipo de estudio permitió comprender con mayor detalle temáticas importantes para el desarrollo del estudio y ayudó a reformar el marco teórico. La investigación documental facilitó la recolección de información relevante de libros, artículos y tesis que sirvieron como base para contextualizar y justificar los hallazgos de la investigación.

5.7. Método de Investigación

Se desarrollo los siguientes métodos de investigación que se exponen a continuación:

5.7.1. Método deductivo

Este método se utilizó para llevar a cabo un análisis de información general obtenida de libros, revistas y tesis sobre conceptos y teorías vinculadas al diseño de un modelo de Onboarding. El objetivo fue incorporar definiciones específicas y construir la revisión bibliográfica, que sirvió como base teórica y justificación para desarrollar los resultados y la discusión de la investigación.

5.7.2. Método inductivo.

Se empleó el método inductivo para el desarrollo de herramientas de investigación como encuestas y entrevistas. Estas herramientas ayudaron a recolectar información sobre la situación actual de la empresa Zerimar, permitiendo la elaboración de conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos mediante la aplicación de estos instrumentos.

5.7.3. Método analítico.

El método analítico fue crucial para interpretar la información obtenida a través de los instrumentos de investigación. Este método permitió estructurar los resultados y la discusión, lo cual incluyó la propuesta de un modelo de Onboarding como apoyo a los recursos humanos de la empresa Zerimar. El análisis de los datos permitió identificar patrones y relaciones clave, proporcionando una base sólida para las recomendaciones presentadas en el estudio.

5.8. Población.

Para la muestra poblacional se tomará en cuenta a todos los trabajadores de la empresa Zerimar está conformada por 142 trabajadores, para la recolección de datos.

5.9. Técnicas e instrumentos

Tabla 5:

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica	Instrumento
Encuesta	Para la encuesta se empleó un banco de preguntas; este instrumento fue aplicado a los 142 trabajadores de la empresa.
Entrevista	Se utilizo un guion de entrevista para obtener información exacta, la misma que fue aplicada a la persona encargada del área de recursos humanos
Observación directa	Se visitó a la empresa de manera presencial, en la misma se observó el ambiente laboral de la organización y la veracidad de la información.

Nota. La tabla indica las técnicas e instrumentos de recolección de información.

5.10. Procedimiento

Al momento de realizar la presente investigación, se siguieron varios pasos clave para asegurar la exhaustividad y precisión del estudio. En primer lugar, se analizó la problemática existente dentro de la organización, identificando los principales desafíos y áreas de mejora en el proceso de Onboarding de la empresa Zerimar. Este análisis inicial permitió establecer una base sólida para la investigación.

A continuación, se llevó a cabo una revisión documental exhaustiva, consultando diversas fuentes académicas y profesionales. Esta revisión fue fundamental para la construcción del marco teórico, proporcionando un contexto conceptual y empírico sobre el Onboarding y su importancia en la gestión de recursos humanos. Se incluyeron libros, artículos de revistas especializadas, tesis y estudios previos que abordan temas relacionados con el Onboarding, la inducción laboral y la integración de nuevos empleados.

Después de la revisión documental, se procedió al diseño de la metodología de investigación y los instrumentos necesarios para la recolección de datos. Este diseño incluyó la elaboración de encuestas dirigidas a los 142 trabajadores de la empresa Zerimar, así como la planificación de entrevistas detalladas con el representante legal de la empresa. Las encuestas fueron diseñadas para obtener información precisa sobre la experiencia de los empleados con el proceso de Onboarding, mientras que las entrevistas proporcionaron una perspectiva más profunda y cualitativa sobre las prácticas actuales de la empresa.

La recolección de datos se llevó a cabo de manera sistemática, siguiendo los protocolos establecidos en el diseño metodológico. Una vez recopilada la información, se procedió a tabular, analizar e interpretar los datos obtenidos. Este análisis permitió identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en el proceso de Onboarding de la empresa.

Finalmente, se realizó un análisis interno detallado de la organización, evaluando las prácticas actuales y su alineación con las mejores prácticas identificadas en la literatura revisada. Con base en este análisis, se diseñó una propuesta de modelo de Onboarding específica para la empresa Zerimar. Esta propuesta busca mejorar la incorporación de personal, aumentar la fidelización de los trabajadores y reducir la rotación temprana del personal, contribuyendo así a una mayor eficiencia y satisfacción laboral dentro de la organización.

Esta sección consta de métodos y técnicas y está respaldada por las siguientes teorías: Sims, (2011); Stein & Christiansen, (2010); Norma & Wanda, (2018) sirvió como guía para poder ejecutar cada uno de los objetivos propuestos en la investigación. De esta forma, se explican los procedimientos que se realizaron para la obtención, organización y análisis de los datos recogidos, garantizando así la validez y el rigor científico de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación y análisis.

6. Resultados

1. ¿Cuándo ingresó a trabajar a la empresa por primera vez fue sometido a un proceso de reclutamiento y selección?

Tabla 6:

Proceso de reclutamiento y selección al ingresar por primera vez.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	123	87%
No	19	13%
Total	142	100%

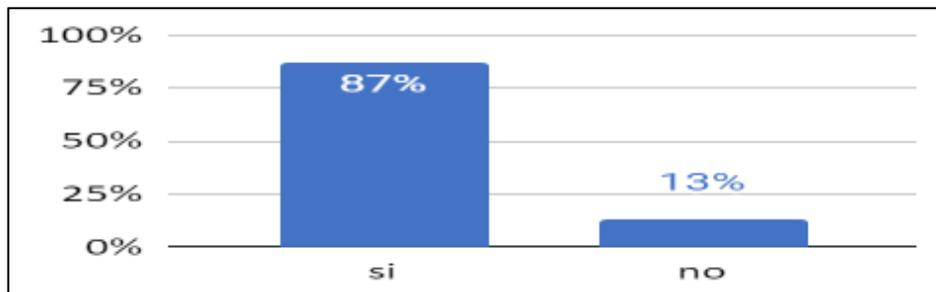
Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Figura 3

Cuando ingreso a trabajar por primera vez fue sometido a un proceso de reclutamiento y selección

Gráfica 1:

Proceso de reclutamiento y selección al ingresar por primera vez



Nota: La gráfica 1 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación:

El proceso de reclutamiento y selección es esencial para construir y mantener una fuerza laboral efectiva y alineada con los objetivos organizacionales, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la empresa. Los resultados indican que el 87% de los trabajadores de Zerimar sí pasaron por un proceso de reclutamiento, mientras que el 13% no lo hicieron. Esta situación se debe a que, en el pasado, la empresa no contaba con un departamento de recursos humanos, y el gerente de la empresa era el encargado de realizar todo el procedimiento hasta que la empresa creció y consolidó el departamento de recursos humanos.

2. ¿Quién fue el responsable de realizar el reclutamiento y selección del personal?

Tabla 7:

Quién fue el responsable de realizar el reclutamiento y selección del personal

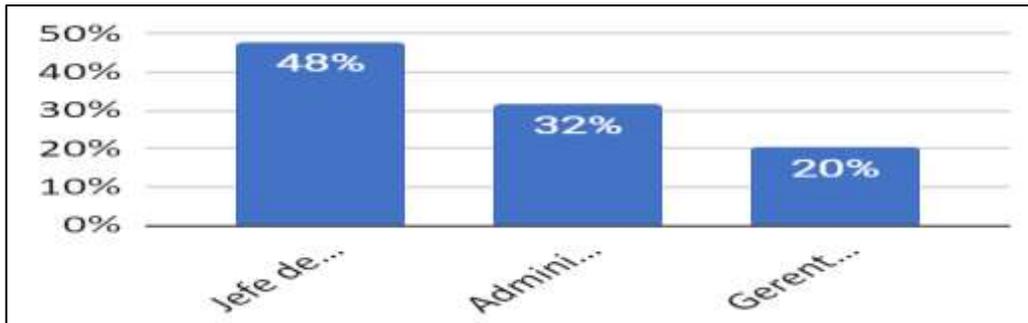
Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de Recursos Humanos	68	48%
Administrador	45	32%
Gerente General	29	20%
Total	142	100%

Nota: La tabla 8 muestra los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Figura 4

Gráfica 2:

Quién fue el responsable de realizar el reclutamiento y selección del personal



Nota: La Gráfica 2 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

El 48% de los trabajadores tuvieron contacto con el jefe de recursos humanos durante el proceso de reclutamiento y selección, el 32% con el administrador y el 20% con el gerente general. Esto se debe a que, en años anteriores, la empresa no contaba con alguien específicamente encargado de este proceso, por lo que el propio gerente o personas designadas por él realizaban estas tareas.

3. ¿Por qué medios conoció usted sobre la oferta de trabajo en la empresa?

Tabla 8:

Por qué medios conoció usted sobre la oferta de trabajo en la empresa

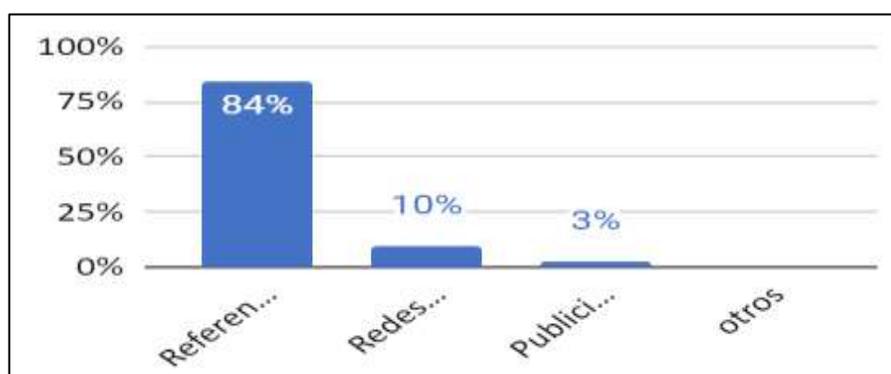
Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Referencias	119	84%
Redes de empleo	14	10%

Publicidad en redes sociales de empresa	4	3%
otros	5	4%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 3:

Por qué medios conoció usted sobre la oferta de trabajo en la empresa



Nota: La siguiente gráfica muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación:

La elección de los medios para anunciar las vacantes de trabajo es una parte estratégica del proceso de reclutamiento y puede tener un impacto significativo en la calidad y cantidad de candidatos que se postulan para las posiciones abiertas. Los resultados indican que el 84% de las personas conocieron la oferta de trabajo por referencias, mientras que el 10% lo hicieron a través de redes de empleo y el 3% por publicidad en redes sociales de la empresa. El 4% restante conoció la oferta por otros medios. Esto sugiere que las referencias personales son el medio más efectivo para atraer nuevos empleados a la empresa, facilitando el proceso de reclutamiento.

4. **¿De qué manera le recibieron los documentos cuando se postuló para la vacante en la empresa Zerimar?**

Tabla 9:

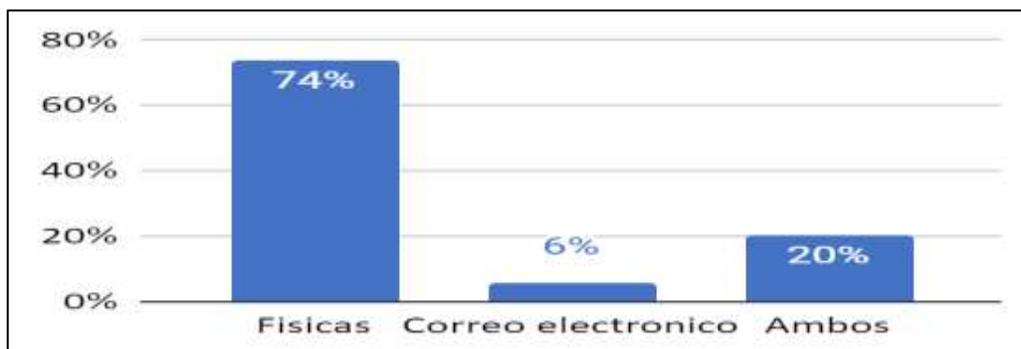
De qué manera le recibieron los documentos cuando se postuló para la vacante en la empresa Zerimar

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Físicas	105	74%
Correo electrónico	8	6%
Ambos	29	20%
Total	142	100%

Nota: La tabla 10 muestra los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 4:

De qué manera le recibieron los documentos cuando se postuló para la vacante en la empresa Zerimar



Nota: La gráfica 4 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Los medios por los cuales se reciben los documentos de los trabajadores son esenciales para garantizar la eficiencia, la transparencia y la seguridad en la gestión de la información laboral. Los resultados muestran que el 74% de los documentos fueron recibidos de manera

física, el 6% por correo electrónico y el 20% por ambos medios. Esto indica que la empresa ofrece diferentes opciones para la recepción de documentos, lo cual es beneficioso ya que permite adaptarse a las necesidades y capacidades de los postulantes.

5. ¿Las entrevistas que le realizaron fueron?

Tabla 10:

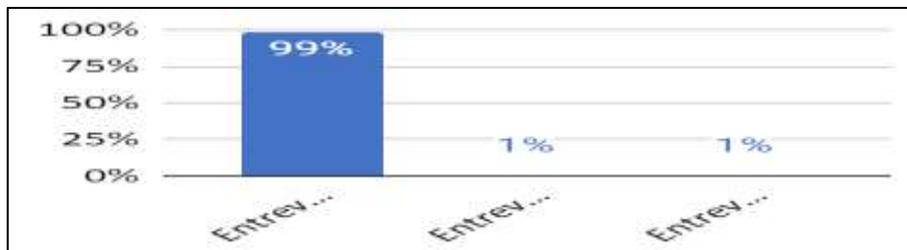
Las entrevistas que le realizaron fueron

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista presencial	140	99%
Entrevista telefonica inicial	1	1%
Entrevista en grupo	1	1%
Total	142	100%

Nota: Tabla 11 muestra las entrevistas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 5:

Las entrevistas que le realizaron fueron



Nota: La gráfica 5 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Las entrevistas desempeñan un papel esencial en el proceso de reclutamiento al proporcionar información detallada y permitir una evaluación más completa de los candidatos, lo que ayuda a tomar decisiones informadas sobre la selección de los empleados más adecuados

para la organización. Los resultados muestran que el 99% de los trabajadores fueron sometidos a una entrevista presencial, mientras que el 1% recibió una entrevista telefónica inicial o en grupo. Esto demuestra que la empresa prefiere realizar entrevistas presenciales, ya que permiten una evaluación más directa y completa de los candidatos.

6. ¿Qué pruebas le realizaron en el momento de la selección?

Tabla 11:

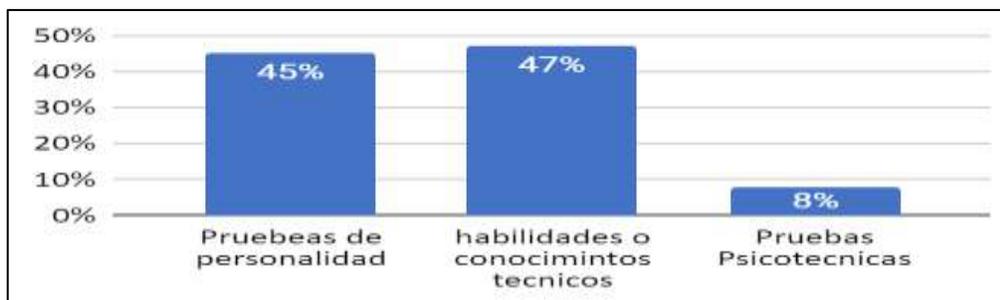
Qué pruebas le realizaron en el momento de la selección

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de personalidad	64	45%
habilidades o conocimientos técnicos	67	47%
Pruebas Psicotecnicas	11	8%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 6:

Qué pruebas le realizaron en el momento de la selección



Nota. La gráfica 6 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Las pruebas de selección desempeñan un papel importante en el proceso de reclutamiento al proporcionar una evaluación más objetiva y detallada de las habilidades y competencias de los candidatos, contribuyendo así a la toma de decisiones informadas en la contratación de personal. Los resultados indican que el 45% de las pruebas realizadas fueron de personalidad, el 47% de habilidades y conocimientos técnicos, y el 8% pruebas psicotécnicas. Esto sugiere que la empresa se enfoca principalmente en evaluar la personalidad y las habilidades técnicas de los candidatos, lo que permite una selección más precisa y adecuada.

7. ¿Al momento de incorporarse a la empresa le indicaron que tipo de contrato la empresa le otorgó?

Tabla 12:

Al momento de incorporarse a la empresa le indicaron que tipo de contrato la empresa le otorgó

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Contrato fijo	82	58%
Contrato joven	60	42%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 7:

Al momento de incorporarse a la empresa le indicaron que tipo de contrato la empresa le otorgó



Nota: La Gráfica 7 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Indicar claramente el tipo de contrato que la empresa otorga a los empleados es esencial para establecer expectativas, cumplir con las regulaciones laborales, y proporcionar transparencia y claridad en la relación laboral. Esto contribuye a una relación de trabajo más sólida y a la gestión efectiva de recursos humanos. De la siguiente encuesta obtuvimos los siguientes resultados como podemos observar en la gráfica el 58% de los trabajadores el tipo de contrato que tienen es el contrato fijo, mientras que por otro lado el 42 % el contrato joven. Esto nos da entender que la empresa trata de asegurar a sus trabajadores ofreciéndoles un contrato fijo ya que se refiere a un tipo de contrato laboral en el cual se establece una relación de trabajo por tiempo indefinido entre el empleador y el empleado. A si mismo les ofrecen un contrato joven el cual es una modalidad de contrato de trabajo que busca impulsar el empleo de jóvenes desde los 18 hasta los 26 años de edad que se encuentren cursando estudios de formación o en cualquier nivel educativo.

8. **¿Al momento de ingresar a la empresa Zerimar esta le realizó el proceso de inducción?**

Tabla 13:

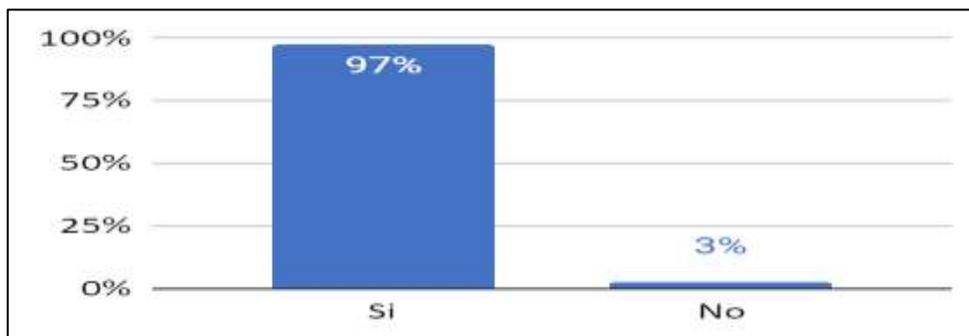
Al momento de ingresar a la empresa Zerimar esta le realizó el proceso de inducción

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	138	97%
No	4	3%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 8:

Al momento de ingresar a la empresa Zerimar esta le realizó el proceso de inducción



Nota: La gráfica 8 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

La inducción a los trabajadores es crucial para la integración efectiva, la comprensión de expectativas, la seguridad, la productividad y la cohesión cultural. Proporciona una base sólida para el éxito tanto individual como organizativo. Los resultados muestran que el 97% de los trabajadores recibieron un proceso de inducción, lo cual es crucial para la integración efectiva y la comprensión de las expectativas laborales. El 3% que no recibió inducción puede incluir a empleados que ya habían trabajado previamente en la empresa y estaban familiarizados con sus procesos.

9. **¿En caso de haber tenido un proceso de inducción en este se le dio a conocer las funciones, responsabilidades que debería cumplir en su puesto de trabajo?**

Tabla 14:

En caso de haber tenido un proceso de inducción en este se le dio a conocer las funciones, responsabilidades que debería cumplir en su puesto de trabajo

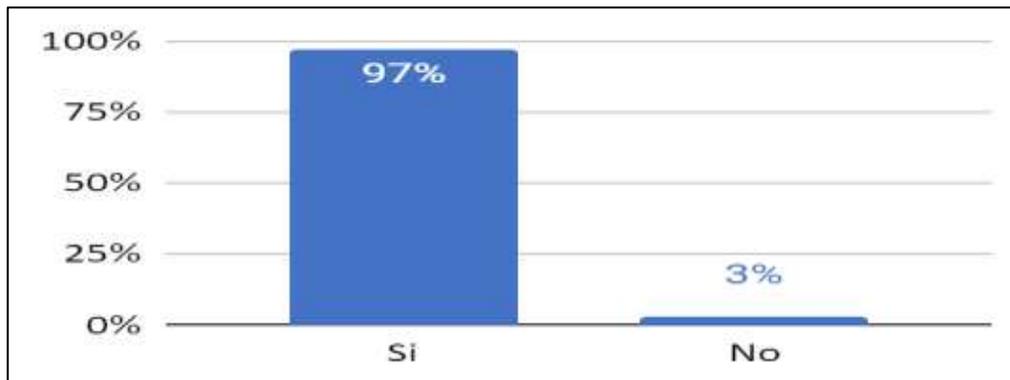
Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	138	97%

No	4	3%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 9:

En caso de haber tenido un proceso de inducción en este se le dio a conocer las funciones, responsabilidades que debería cumplir en su puesto de trabajo



Nota: La gráfica 9 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De la siguiente encuesta, tenemos los siguientes resultados donde al 97 % de los trabajadores de la empresa si le dieron a conocer las funciones y responsabilidades que debían de cumplir y al 3 % no. Es esencial en la inducción revelar las funciones y responsabilidades de los trabajadores, ya que proporciona claridad y guía desde el inicio. Este proceso ayuda a los empleados a comprender sus roles y expectativas, contribuyendo a una integración más efectiva. La comunicación temprana de las responsabilidades también sienta las bases para el éxito en el desempeño laboral, la productividad y la alineación con los objetivos organizativos, contribuyendo así a un entorno laboral más eficiente y coherente.

10. **¿Al momento de ingresar a la institución esta le hizo conocer las instalaciones?**

Tabla 15:

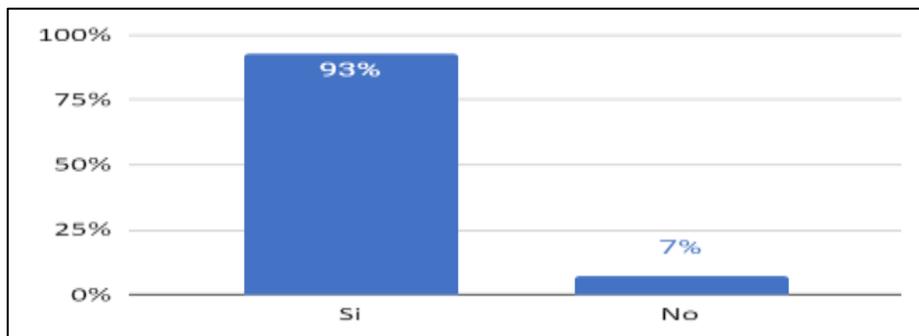
Al momento de ingresar a la institución esta le hizo conocer las instalaciones

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	132	93%
No	10	7%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 10:

Al momento de ingresar a la institución esta le hizo conocer las instalaciones



Nota: La gráfica 10 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación:

Hacer conocer las instalaciones a los trabajadores no solo es una práctica de seguridad, sino que también mejora la eficiencia operativa, contribuye al bienestar de los empleados y promueve una cultura organizacional sólida. Los resultados muestran que el 93% de los trabajadores conocieron las instalaciones al ingresar, lo cual es una práctica importante para la seguridad y la eficiencia operativa. El 7% que no conoció las instalaciones puede ser debido a omisiones en el proceso de inducción que la empresa debería abordar.

11. ¿Le fue dado a conocer la estructura orgánica de la organización para conocer los diferentes niveles de la organización?

Tabla 16:

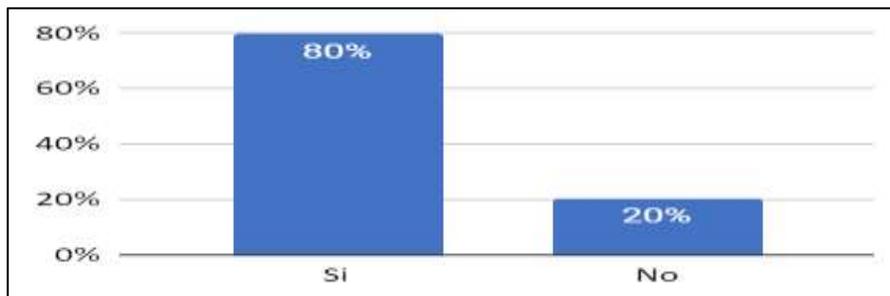
Le fue dado a conocer la estructura orgánica de la organización para conocer los diferentes niveles de la organización

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	113	80%
No	29	20%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 11:

Le fue dado a conocer la estructura orgánica de la organización para conocer los diferentes niveles de la organización



Nota: La gráfica 11 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Los siguientes resultados que obtuvimos al 80 % si le dieron a conocer la estructura orgánica funcional y los niveles de organización mientras que al 20 % no. Es esencial para los trabajadores comprender la estructura orgánica de la organización, ya que esto les brinda la

capacidad de conocer los diferentes niveles jerárquicos. Esta comprensión les proporciona claridad sobre la cadena de mando, roles y responsabilidades, lo que facilita una comunicación efectiva y la toma de decisiones dentro de la empresa. Además, familiarizarse con la estructura organizativa promueve la colaboración y permite entender cómo cada nivel contribuye al logro de los objetivos empresariales. En última instancia, este conocimiento fortalece la cohesión interna, fomenta una cultura organizacional sólida y facilita el crecimiento y desarrollo de los empleados en el contexto de la empresa.

12. **¿Te han comunicado claramente tus objetivos a corto y largo plazo?**

Tabla 17:

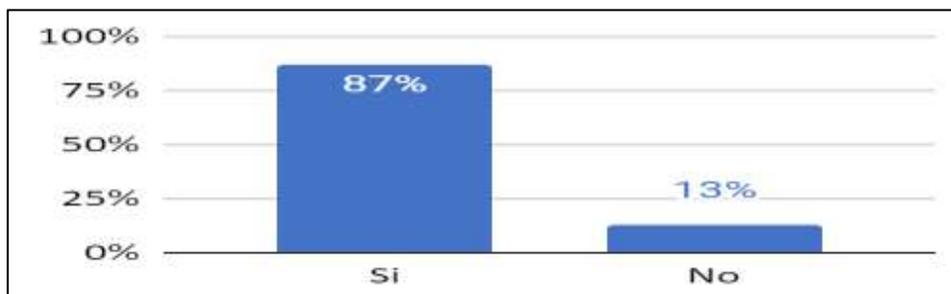
Te han comunicado claramente tus objetivos a corto y largo plazo

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	124	87%
No	18	13%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 12:

Te han comunicado claramente tus objetivos a corto y largo plazo



Nota: La gráfica 12 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De los siguientes datos se pudo conocer que al 87 % si le han comunicado claramente los objetivos a corto y largo plazo mientras que al 13 % no. Es esencial comunicar de manera clara a los trabajadores los objetivos a corto y largo plazo para proporcionar una guía clara y alinearlos con la visión de la organización. Esta comunicación establece un marco comprensible para las metas a corto y largo plazo de la empresa, permitiendo que los empleados comprendan cómo sus contribuciones impactan en el éxito general. Al tener claridad sobre los objetivos, los trabajadores pueden dirigir sus esfuerzos hacia metas específicas, fomentando la coherencia, la motivación y la eficiencia en el logro de los objetivos organizativos.

13. **¿En el momento que se desarrolló el proceso de inducción este le generó una buena impresión de la empresa?**

Tabla 18:

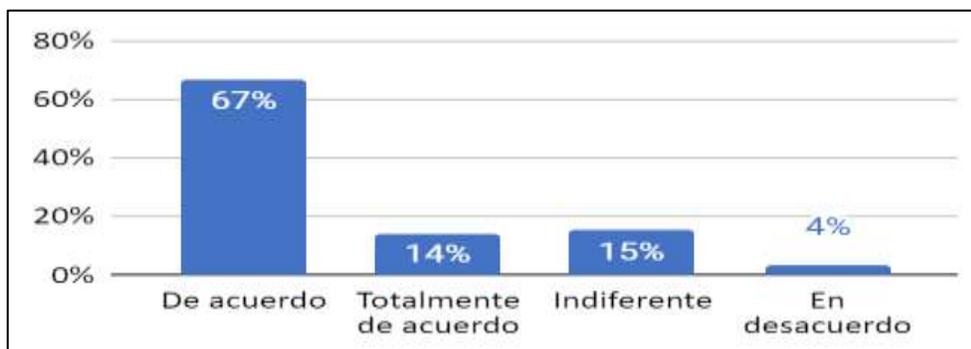
En el momento que se desarrolló el proceso de inducción este le generó una buena impresión de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	95	67%
Totalmente de acuerdo	20	14%
Indiferente	22	15%
En desacuerdo	5	4%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Gráfica 13:

En el momento que se desarrolló el proceso de inducción este le generó una buena impresión de la empresa



Nota: La gráfica 13 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación:

De los siguientes datos obtenidos el 67 % de los trabajadores está de acuerdo que le genero el proceso de inducción una buena impresión, así mismo el 14 % estuvo totalmente de acuerdo y el 15 % de manera indiferente por otro lado ubo un 4 % que estuvo en desacuerdo. Esto nos da entender de manera general que la mayoría de los trabajadores de la organización al momento que se generó la inducción les genero buena impresión, estos aspectos positivos del proceso de inducción contribuyeron a crear una impresión favorable de la empresa, estableciendo las bases para una experiencia laboral positiva y productiva.

14. **¿Al momento de la inducción se dio a conocer la misión, visión, valores de la empresa?**

Tabla 19:

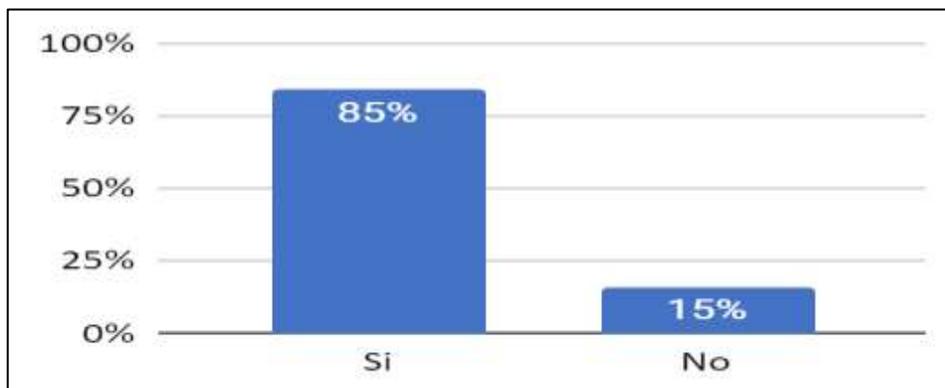
Al momento de la inducción se dio a conocer la misión, visión, valores de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	85%
No	22	15%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 14:

Al momento de la inducción se dio a conocer la misión, visión, valores de la empresa



Nota: La gráfica 14 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación:

Es esencial para los trabajadores comprender la misión, visión y valores de la empresa, ya que esta comprensión proporciona una dirección clara sobre el propósito, las metas a largo plazo y los principios fundamentales de la organización. Los resultados muestran que el 85% de los trabajadores indicaron que se les dio a conocer la misión, visión y valores de la empresa durante la inducción, mientras que el 15% no lo recibió. Esto puede deberse a la optimización de ciertos pasos en el proceso de inducción por diversas razones operativas.

15. ¿Al momento de la bienvenida fue motivado?

Tabla 20:

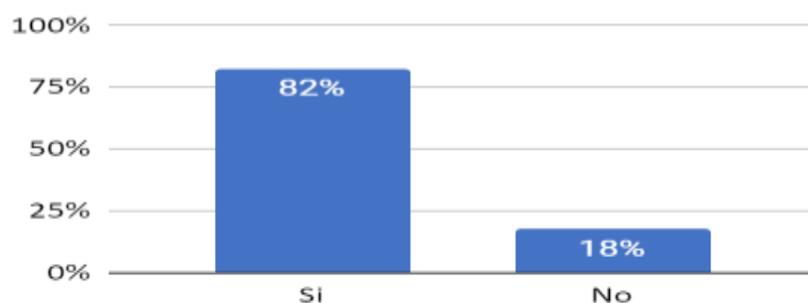
Al momento de la bienvenida fue motivado

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	117	82%
No	25	18%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 15:

Al momento de la bienvenida fue motivado



Nota: La gráfica 15 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Del siguiente resultado se obtuvo que el 81 % al momento de la bienvenida si fue motivado mientras que al 19 % no esto es debido a que sus jefes inmediatos son líderes autoritarios. Es esencial motivar a los trabajadores durante el proceso de bienvenida, ya que este momento inicial establece el tono para su experiencia laboral. La motivación en este contexto crea un ambiente positivo, fomenta la conexión emocional con la empresa y eleva la satisfacción laboral de los nuevos empleados. Además, proporciona a los recién llegados la confianza y el entusiasmo necesarios para abordar sus responsabilidades con dedicación.

16. **¿En el momento que le presentaron a sus compañeros estos le generaron confianza?**

Tabla 21:

En el momento que le presentaron a sus compañeros estos le generaron confianza

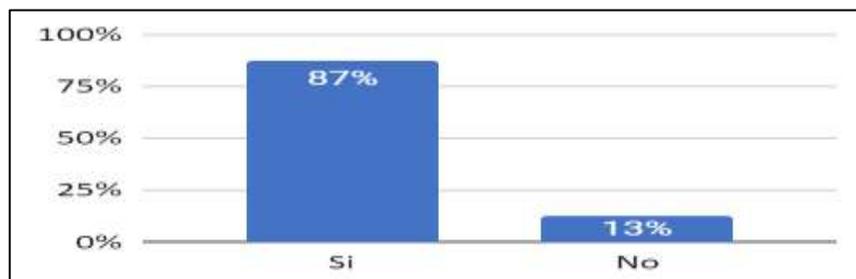
¡Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	124	87%

No	18	13%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 16:

En el momento que le presentaron a sus compañeros estos le generaron confianza



Nota: La gráfica 16 los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación:

Es crucial presentar a los compañeros de trabajo a un nuevo integrante debido a que facilita la integración del empleado en el equipo. La presentación promueve la construcción de relaciones laborales positivas, crea un ambiente acogedor y contribuye a establecer conexiones efectivas entre los miembros del equipo. Los resultados indican que el 87% de los trabajadores se sintieron confiados al ser presentados a sus compañeros, mientras que el 13% no lo hizo, posiblemente debido a la timidez o la percepción de un ambiente inicial intimidante.

17. ¿Cuándo le presentaron a su jefe inmediato sintió confianza?

Tabla 22:

Cuando le presentaron a su jefe inmediato sintió confianza

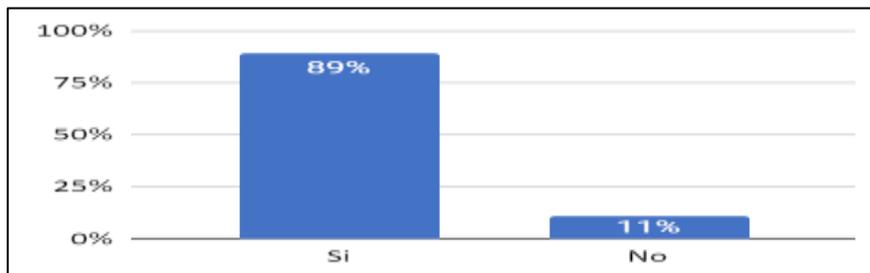
Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	127	89%

No	15	11%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 17:

Cuando le presentaron a su jefe inmediato sintió confianza



Nota: La gráfica 17 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Es fundamental presentar a los trabajadores a su jefe inmediato, ya que esto facilita la integración y establece una comunicación efectiva desde el principio. Esta presentación contribuye a construir relaciones profesionales sólidas, proporciona claridad en la jerarquía organizacional y ayuda a los empleados a comprender las expectativas y el estilo de liderazgo de su superior. Los resultados muestran que el 89% de los trabajadores sintieron confianza al ser presentados a su jefe inmediato, mientras que el 11% no lo sintió, posiblemente debido a percepciones de liderazgo autoritario.

18. **¿Todo lo que le indicaron al momento de la inducción fue información relevante?**

Tabla 23:

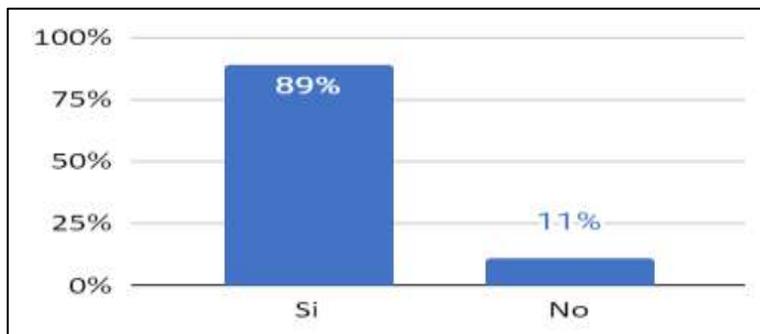
Todo lo que le indicaron al momento de la inducción fue información relevante

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	126	89%
No	16	11%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Gráfica 18:

Todo lo que le indicaron al momento de la inducción fue información relevante



Nota: La gráfica 18 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Es crucial proporcionar información relevante a los trabajadores porque les permite comprender su entorno laboral, roles y responsabilidades de manera más efectiva. La información pertinente contribuye a la toma de decisiones informadas, facilita la adaptación al ambiente laboral y promueve un desempeño más eficiente. Los resultados indican que el 89% de los trabajadores consideraron que la información proporcionada durante la inducción fue relevante, mientras que el 11% no lo encontró claro, lo que sugiere la necesidad de mejorar la claridad y comunicación durante este proceso.

19. ¿La información proporcionada sobre su puesto de trabajo fue completa y útil?

Tabla 24:

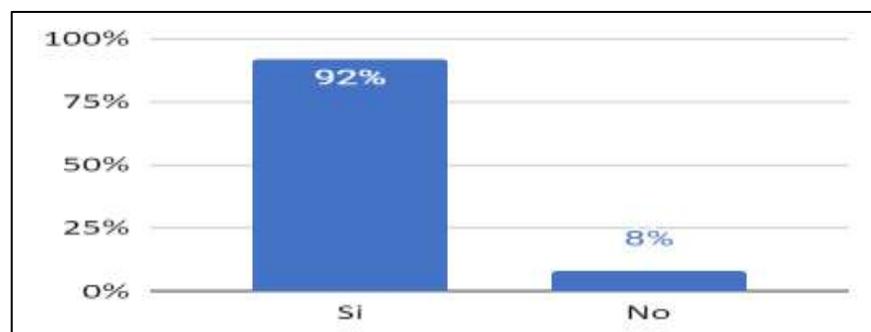
La información proporcionada sobre su puesto de trabajo fue completa y útil

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	131	92%
No	11	8%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Gráfica 19:

La información proporcionada sobre su puesto de trabajo fue completa y útil



Nota. La gráfica 19 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación:

Es importante dar a conocer la información relevante dentro de los puestos de trabajo y sobre todo que sea completa ya que les ayuda que sea más eficientes al momento de cumplir las actividades. De los siguientes resultados el 92 % la información sobre su puesto de trabajo si

fue completa y útil mientras que el 8 % no, porque algunas personas encargadas principalmente los jefes no tienen paciencia al momento brindar la información a los nuevos trabajadores

20. ¿La inducción dada fue de manera satisfactoria para usted?

Tabla 25:

La inducción dada fue de manera satisfactoria para usted

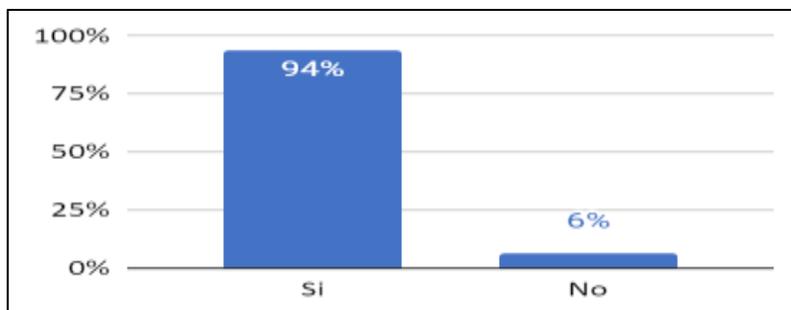
Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	133	94%
No	9	6%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa

Zerimar

Gráfica 20:

La inducción dada fue de manera satisfactoria para usted



Nota: La gráfica 20 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Es esencial que la inducción sea satisfactoria para los trabajadores, ya que este proceso inicial establece las bases para su experiencia laboral. Una inducción exitosa proporciona a los

empleados la información y orientación necesarias, permitiéndoles comprender sus roles, responsabilidades y el entorno organizacional. Los resultados muestran que el 94% de los trabajadores encontraron la inducción satisfactoria, mientras que el 6% no, lo cual puede incluir a personas que ya habían trabajado en la empresa anteriormente y no requerían un proceso de inducción tan detallado.

21. **¿El proceso de inducción generó compromiso suyo con la empresa?**

Tabla 26:

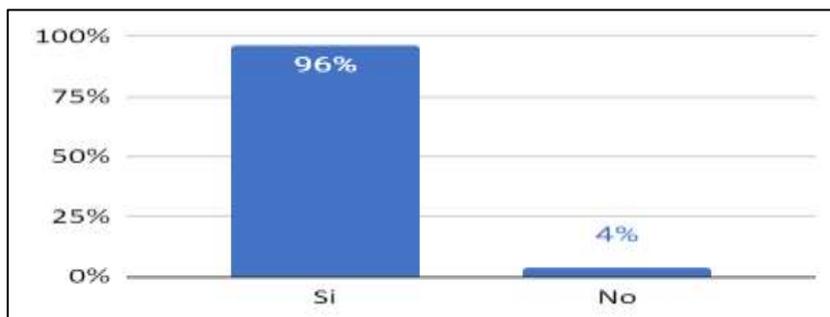
El proceso de inducción generó compromiso suyo con la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	137	96%
No	5	4%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 21:

El proceso de inducción generó compromiso suyo con la empresa



Nota. La siguiente gráfica muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación:

Es crucial que el proceso de inducción genere compromiso por parte de los empleados con la empresa, ya que esta conexión temprana contribuye significativamente a su compromiso a largo plazo. Una inducción efectiva no solo proporciona información sobre roles y responsabilidades, sino que también cultiva una comprensión más profunda de la cultura organizacional y los valores de la empresa. Los resultados indican que el 96% de los trabajadores sintieron que el proceso de inducción generó compromiso con la empresa, mientras que el 4% no lo sintió, posiblemente debido a la rapidez del proceso que impidió una comprensión completa.

22. **¿De acuerdo a su criterio cree que la capacitación dada fue relevante o importante para desarrollar sus actividades?**

Tabla 27:

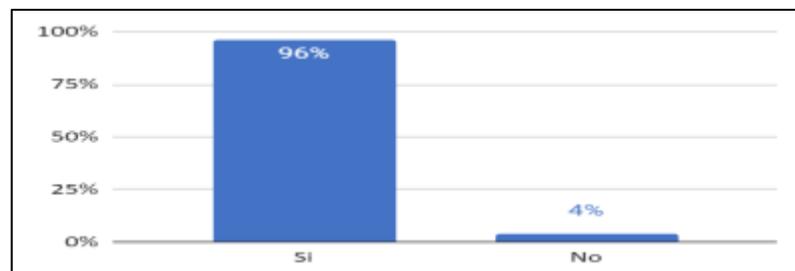
De acuerdo a su criterio cree que la capacitación dada fue relevante o importante para desarrollar sus actividades

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	137	96%
No	5	4%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Gráfica 22:

De acuerdo a su criterio cree que la capacitación dada fue relevante o importante para desarrollar sus actividades.



Nota. La gráfica 22 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo conocer que el 96 % si fue importante y relevante para el desarrollo de sus actividades ya que notaron que fueron bien eficientes al monto de transmitir la información de la capacitación mientras que el 4 % no, esto es debido a que algunos no asisten a las capacitaciones ya sea por los horarios en las que la realizan y tienen otras ocupaciones que realizar y también falta de planificación por parte de los directivos en horarios más flexibles. La capacitación de los empleados es esencial ya que les proporciona las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esta preparación no solo beneficia el rendimiento individual, sino que también contribuye al éxito general de la empresa. La capacitación promueve la adaptabilidad a cambios, impulsa la eficiencia y productividad, y eleva la satisfacción laboral al ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. De los siguientes resultados.

23. ¿Luego de que tiempo usted recibió una retroalimentación?

Tabla 28:

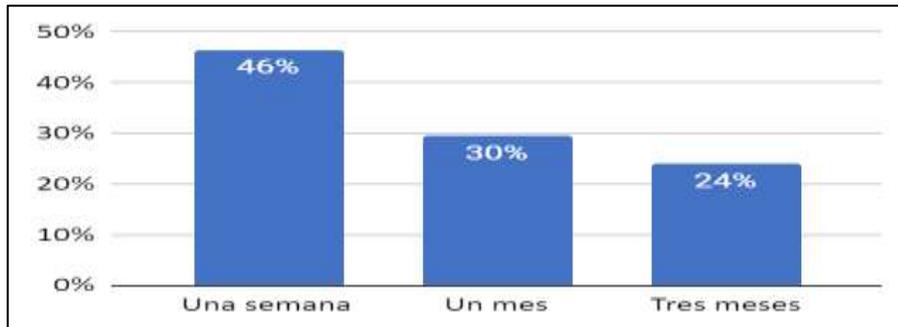
Luego de que tiempo usted recibió una retroalimentación

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una semana	66	46%
Un mes	42	30%
Tres meses	34	24%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 23:

Luego de que tiempo usted recibió una retroalimentación



Nota: La siguiente gráfica 23 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De los siguientes resultados el 46 % de los trabajadores recibió una retroalimentación después de una semana y el 30 % después de un mes, por otro lado, el 24 % después de tres meses. Según los resultados obtenidos, las retroalimentaciones las realizan de acuerdo a los puestos de trabajo que estén ocupando los nuevos colaboradores, y también no tienen una planificación de en qué tiempo ir dando una retroalimentación a los trabajadores. La retroalimentación a los trabajadores se considera esencial en terceros términos, ya que provee información valiosa sobre el desempeño de estos, contribuyendo de manera significativa a su desarrollo individual y al alcance de los objetivos organizativos. Este proceso, al identificar tanto fortalezas como áreas de mejora, promueve la mejora continua, fortaleciendo así la eficiencia y efectividad laboral.

24. ¿Quién fue el encargado de realizar la retroalimentación?

Tabla 29:

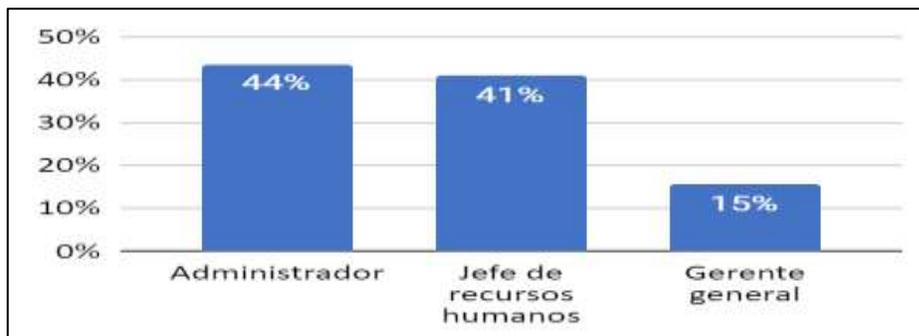
Quién es el encargado de realizar la retroalimentación

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administrador	62	44%
Jefe de recursos humanos	58	41%
Gerente general	22	15%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 24:

Quién es el encargado de realizar la retroalimentación



Nota. La gráfica muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De los resultados se puede observar que el 44% de los trabajadores recibieron retroalimentación por parte del administrador, quien es la persona que más contacto tiene con los trabajadores. El 41% recibió retroalimentación del jefe de recursos humanos, debido a que es la primera persona con la que tienen contacto en el proceso de reclutamiento. El 15% restante recibió retroalimentación del gerente general, generalmente porque el gerente los contrató directamente. Encargar a alguien para llevar a cabo la retroalimentación es importante porque

este proceso proporciona una evaluación objetiva del desempeño, contribuyendo tanto al desarrollo individual como organizacional. Al asignar esta responsabilidad, se obtiene una perspectiva externa que puede identificar fortalezas y áreas de mejora de manera imparcial.

25. De las siguientes técnicas ¿Cual desearía que sean utilizadas para el proceso de incorporación?

Tabla 30:

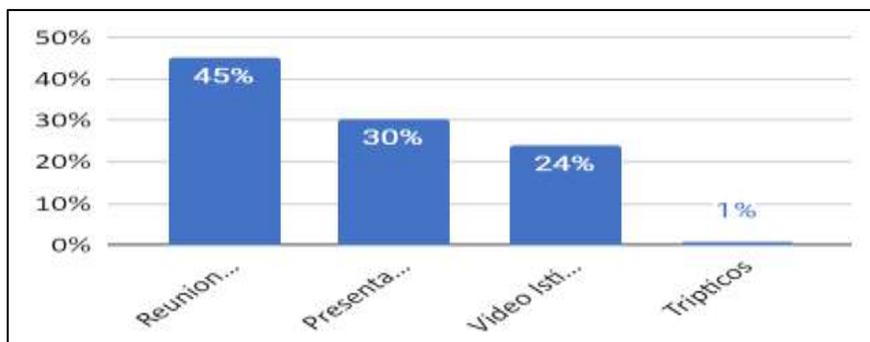
Cual desearía que sean utilizadas para el proceso de incorporación

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reunión de bienvenida	64	45%
Presentaciones en PPT	43	30%
Video Institucional	34	24%
Trípticos	1	1%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 25:

Cuál desearía que sean utilizadas para el proceso de incorporación



Nota. La gráfica 25 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De los datos se desprende que el 45% de los trabajadores preferirían una reunión de bienvenida, ya que esto demostraría la importancia que se da a los nuevos empleados en la empresa Zerimar. El 30% prefieren presentaciones en PPT porque les facilitaría conocer cómo está conformada la empresa. El 24% optaría por un video institucional, que sería más dinámico y permitiría ver a un directivo dando la bienvenida a los nuevos colaboradores. Finalmente, el 1% preferiría trípticos. Estas preferencias indican que los trabajadores valoran métodos de incorporación que sean claros, informativos y que refuercen la bienvenida y la integración.

26. **¿Cómo calificarías la claridad de la información proporcionada durante el proceso de contratación?**

Tabla 31:

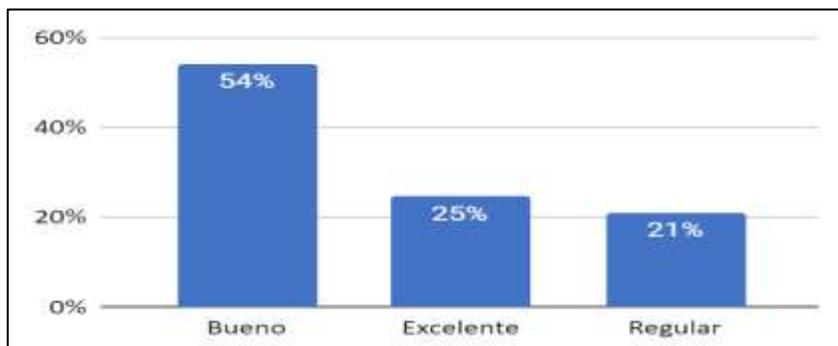
Cómo calificarías la claridad de la información proporcionada durante el proceso de contratación

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	77	54%
Excelente	35	25%
Regular	30	21%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 26:

Cómo calificarías la claridad de la información proporcionada durante el proceso de contratación



Nota. La gráfica 26 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que el 54% de los trabajadores califican la claridad de la información proporcionada durante el proceso de contratación como buena, debido a la claridad y comprensión de la información proporcionada por las personas encargadas del proceso. El 25% la califican como excelente, mientras que el 21% la consideran regular. En resumen, la mayoría de los trabajadores considera que la información proporcionada durante la contratación es clara y comprensible, aunque hay margen de mejora para alcanzar la excelencia.

27. ¿Cómo fue tu experiencia en tu primer día?

Tabla 32:

Cómo fue tu experiencia en tu primer día

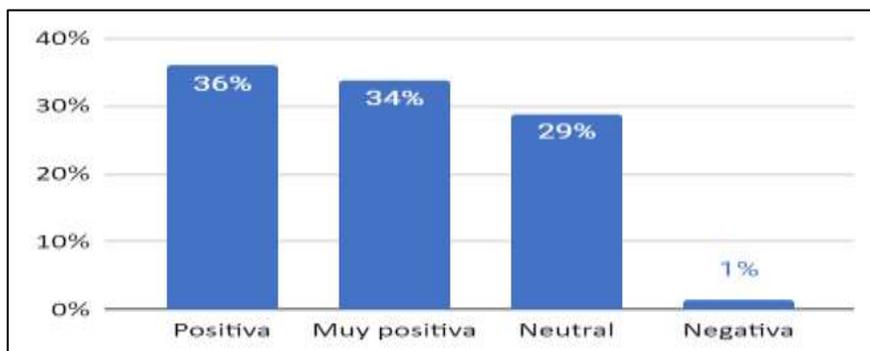
Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Positiva	51	36%
Muy positiva	48	34%
Neutral	41	29%

Negativa	2	1%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 27:

Cómo fue tu experiencia en tu primer día



Nota. La gráfica 27 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

Los resultados indican que el 36% de los trabajadores tuvieron una experiencia positiva en su primer día, ya que recibieron todas las instrucciones necesarias para desempeñar sus actividades diarias. El 34% la calificó como muy positiva, sin ninguna duda que manifestar, mientras que el 29% la consideró neutral, indicando que fue una experiencia intermedia sin diferencias notables. El 1% tuvo una experiencia negativa, posiblemente porque no les gustaron las actividades que debían realizar. Estos resultados reflejan en general una buena experiencia inicial, aunque algunos aspectos pueden ser mejorados.

28. **¿Hubo alguien designado para guiarte a través del entorno laboral y los procedimientos?**

Tabla 33:

Hubo alguien designado para guiarte a través del entorno laboral y los procedimientos

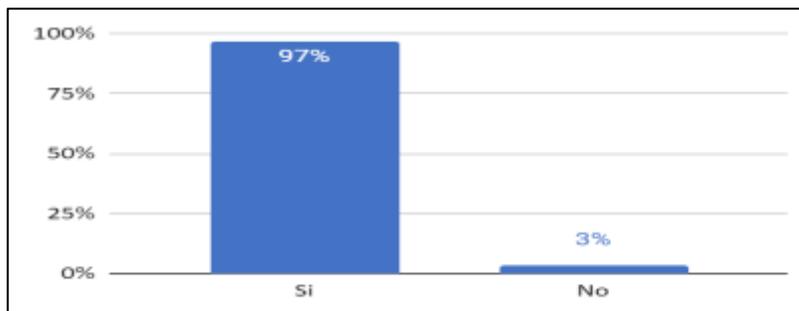
Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	138	97%
No	4	3%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Figura 32

Gráfica 28:

Hubo alguien designado para guiarte a través del entorno laboral y los procedimientos



Nota. La siguiente gráfica muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

El 97% de los trabajadores indicaron que se les designó a alguien para guiarlos durante sus actividades, lo cual les permitió aprender de la mejor manera cómo desenvolverse en sus funciones. El 3% no tuvo a nadie designado, probablemente porque ya habían trabajado en la empresa y conocían las actividades a realizar. Designar a alguien para guiar a los nuevos trabajadores es crucial para facilitar una transición más suave y efectiva en el entorno laboral. La

guía proporcionada por un mentor o responsable asignado ayuda a los recién llegados a familiarizarse con la cultura organizacional, procesos y expectativas laborales.

29. ¿Te sientes bienvenido/a en el equipo y la empresa?

Tabla 34:

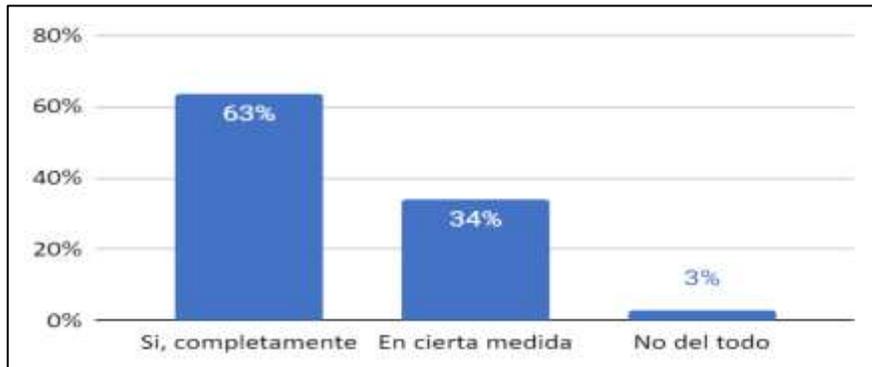
Te sientes bienvenido/a en el equipo y la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si, totalmente	89	63%
En parte	50	35%
No, en su mayoría no	3	2%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 29:

Te sientes bienvenido/a en el equipo y la empresa



Nota. La gráfica 29 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

El 63% de los trabajadores se sienten completamente bienvenidos en la empresa, lo cual es positivo para la moral y el compromiso con la productividad. El 35% se sienten parcialmente

bienvenidos, mientras que el 2% no se sienten bienvenidos en su mayoría. Estos resultados indican que, aunque la mayoría de los trabajadores se sienten bien recibidos, hay un porcentaje significativo que no está totalmente conforme con la bienvenida, lo cual podría mejorar con una comunicación interna más transparente y efectiva.

30. **¿La cultura de la empresa se alinea con lo que esperabas?**

Tabla 35:

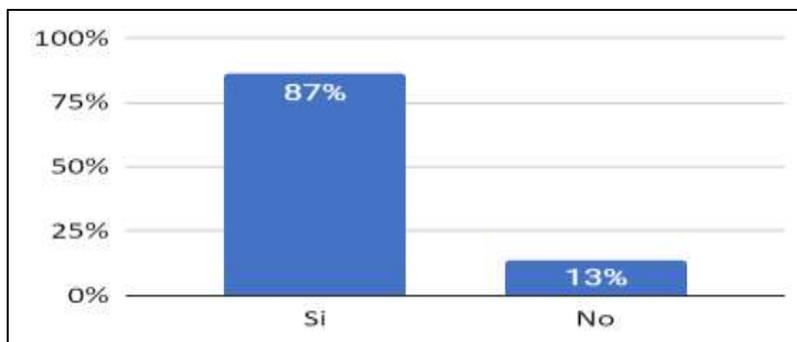
La cultura de la empresa se alinea con lo que esperabas

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	123	87%
No	19	13%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 30:

La cultura de la empresa se alinea con lo que esperabas



Nota. La gráfica 30 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

El 87% de los trabajadores indicaron que la cultura de la empresa se alinea con sus expectativas, lo cual es positivo para la satisfacción laboral y la retención de empleados. Sin embargo, el 13% no encuentra que la cultura de la empresa se alinee con sus expectativas, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en comunicar más claramente sus valores y cultura organizacional, y dar seguimiento a los trabajadores para asegurar una comprensión clara y coherente.

31. **¿Tienes claridad sobre tus responsabilidades y expectativas en el trabajo?**

Tabla 36:

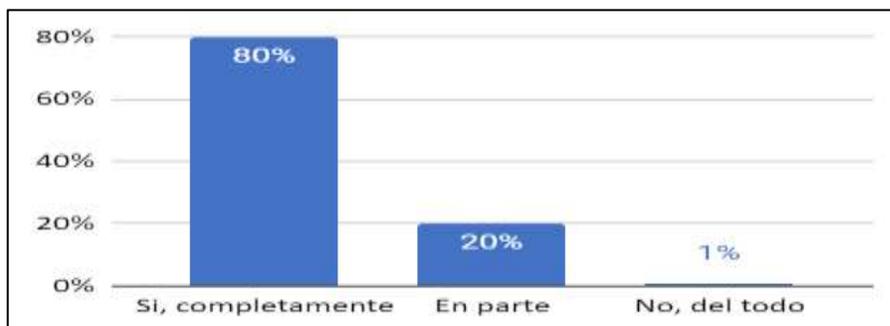
Tienes claridad sobre tus responsabilidades y expectativas en el trabajo

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si, completamente	113	80%
En parte	28	20%
No, del todo	1	1%
Total	142	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Gráfica 31:

Tienes claridad sobre tus responsabilidades y expectativas en el trabajo



Nota. La siguiente gráfica muestra los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

El 80% de los trabajadores indicaron que tienen claridad completa sobre sus responsabilidades y expectativas en el trabajo, lo cual es favorable para la ejecución eficiente de sus actividades. El 20% indicó tener claridad solo en parte, lo que sugiere que la empresa debe mejorar su comunicación interna para asegurar que las expectativas y responsabilidades laborales se comuniquen de manera clara y comprensible. Un 1% de los trabajadores no tiene claridad del todo, lo cual requiere atención inmediata para evitar confusiones y mejorar el desempeño laboral.

32. ¿Qué recomendaciones podrían sugerir para el departamento de talento humano para mejorar el proceso de incorporación?

Análisis e interpretación:

De los siguientes resultados analizando todas las respuestas obtuvimos que la mayoría de los trabajadores dentro de la empresa están necesitando motivación, que les den incentivos económicos, que sean tomados en cuenta por los legislativos para la toma de decisiones, que los administradores de las diferentes sucursales al momento de dar una retroalimentación sean más flexibles en los primeros días les den un buen trato, un mensaje de bienvenida, les den la información necesaria para poder realizar las actividades con éxito etc.

6.1. Entrevista realizada al jefe de talento humano de la empresa Zerimar

De los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la jefe de talento humano, se consultó cuál es el tiempo de duración del proceso de inducción la cual nos supo manifestar que el tiempo de inducción que les dan es de tres días y sobre los temas que se aborda son temas generales, como manual de funciones, reglamento interno, y un poco de la filosofía empresarial esto se les hace conocer todo el proceso de reclutamiento, la otra pregunta donde se preguntó si conoce el Onboarding nos mencionó que si ya que lo está aplicando de una manera empírica ya que no cuenta con una guía establecida para poder seguirlo de forma estructurada, y también

necesita otra persona para poder delegar actividades dentro del proceso, para mejorar el proceso de inducción necesita de capacitaciones de profesionales, talleres etc. Si considera importante con un proceso de Onboarding en la organización donde expreso que le gustaría mucho contar con una guía estructurada de como ejecutar un proceso de Onboarding establecido legalmente y descrito paso a paso las actividades que debe de cumplir para poder ejecutarlo, sobre todo que se pueda cumplir y que no ocupe mucho tiempo para la ejecución del mismo.

7. Discusión

En esta sección, se analizan los resultados obtenidos en la investigación y se determina si se han cumplido los objetivos planteados inicialmente. A continuación, se presentan los objetivos específicos y su evaluación en función de los datos recogidos y el análisis realizado.

7.1. Objetivos de la Investigación

7.1.1. *Objetivos Específicos:*

1. Analizar las problemáticas relacionadas en los procesos de incorporación de personal y sus subprocesos y determinar las soluciones pertinentes.
2. Diseñar una propuesta de Onboarding como apoyo a la gestión de Talento Humano de la empresa Zerimar.

La sección de discusión es fundamental en cualquier trabajo de investigación, ya que permite interpretar los resultados obtenidos y compararlos con estudios previos. Esto no solo valida las conclusiones del estudio, sino que también aporta al cuerpo de conocimiento existente en el área. En esta sección, se analizarán los resultados obtenidos en la investigación sobre la propuesta de onboarding como apoyo a la gestión de Talento Humano en la empresa Zerimar. Se hará referencia al cumplimiento de cada objetivo específico y se compararán los resultados con estudios previos de otros autores.

7.2. Cumplimiento de los Objetivos

7.2.1. *CUMPLIMIENTO AL PRIMER OBJETIVO.*

1. **Objetivo Específico 1:** Analizar las problemáticas relacionadas en los procesos de incorporación de personal y sus subprocesos y determinar las soluciones pertinentes.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos más relevantes luego de la aplicación del instrumento de recolección de información al personal de Zerimar, de la ciudad de Loja.

Tabla 37:

Cuando ingreso a trabajar por primera vez fue sometido a un proceso de reclutamiento y selección

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	123	87%
No	19	13%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis interpretación

De los siguientes resultados se pudo conocer que en empresa Zerimar los trabajadores si pasan por un proceso de reclutamiento y selección, con los siguientes resultados el 87 % si paso por el reclutamiento y selección, el 13 % no, esto debido a que antes ya empresa no contaba con un departamento de recursos humanos y por ello el gerente de la empresa era el encargado de realizar todo ese procedimiento hasta que la empresa fue creciendo y pudieron consolidar el departamento de recursos humanos, es por ello que la empresa no ha estado llevando una adecuado proceso de reclutamiento ya que algunas personas llevan a cabo este proceso el cual no es aplicado de una correcta manera, ya que según el autor Alejandro Arzate (2022), menciona lo siguiente, si este proceso no se realiza de manera correcta no podemos obtener buenos resultados al momento que ingrese a trabajar una nueva persona, cumpliendo todos los requisitos para cubrir ese puesto de trabajo, mucho menos que sea una persona negativa. El primer paso del reclutamiento importante es atraer a nuevos trabajadores a un puesto de trabajo

de una manera más eficientes para la organización. Por esta cuestión, es sumamente importante contar con un proceso bien definido y eficiente.

Tabla 38:

De qué manera le recibieron los documentos cuando se postuló para la vacante en la empresa Zerimar

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Físicas	105	74%
Correo electrónico	8	6%
Ambos	29	20%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis interpretación

Los medios por los cuales se reciben los documentos de los trabajadores son esencial para garantizar la eficiencia, la transparencia y la seguridad en la gestión de la información laboral. De los siguientes datos obtenidos encontramos que los documentos obtenidos para la vacante el 74 % lo reciben de manera física, ya que se acercan de manera voluntaria a realizar el trámite luego el 6 % por medio del correo electrónico y el 20% de las dos opciones físicas y digital, esto nos da entender que la empresa tiene diferentes opciones para recibir los documentos debido a que ciertas personas desconocen de la tecnología por ello se les da diferentes opciones para entregar sus documentos y no acomplejarlos en el proceso, y es el primer contacto que tiene la empresa con el aspirante a la organización. . Para Maksymiuk, (2017) otra el Onboarding es la forma en que se aprende el conocimiento y se transmite a los nuevos miembros. Dependiendo del mensaje que se quiera transmitir, esto se puede ser de varias formas, incluyendo el aprendizaje presencial o el contacto directo entre diferentes áreas, a través de plataformas digitales. El autor Dávila & Ramirez, (2018) corroboró que incorporación

previa comprende todas las actividades que tienen lugar antes de que el nuevo empleado reciba la oferta de empleo. Las actividades de reclutamiento y selección de la organización forman parte de este componente, la incorporación previa incluye muchos pasos y acciones: el empleado acepta la carta de oferta de empleo, el empleado recibe información adicional sobre la empresa, se completa la documentación relacionada con el proceso de contratación, la empresa solicita los uniformes y equipamientos personalizados necesarios

Tabla 39:

Al momento de ingresar a la empresa Zerimar esta le realizó el proceso de inducción

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	138	97%
No	4	3%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De los siguientes datos obtuvimos que el 98 % si le realizaron un proceso de inducción y al 2 % no. La inducción a los trabajadores es crucial para la integración efectiva, la comprensión de expectativas, la seguridad, la productividad y la cohesión cultural. Proporciona una base sólida para el éxito tanto individual como organizativo. Lo cual nos da entender que a la mayoría de las personas tiene una inducción, pero no tan profunda siguiendo un procedimiento en la organización, mientras que los otros no porque ya eran personas que habían trabajado antes en la misma empresa. Por otro lado, el autor Encalada, (2015) señala que su investigación realizada, menciona que el proceso de incorporación está diseñado para proporcionar primero información específica sobre la organización y el puesto mencionado anteriormente. De esta manera, cada organización proporciona periódicamente a los nuevos colaboradores ciertos temas que se detallan en el proceso de Onboarding. Por otra parte, el autor Daliba, (2022) dice

que una correcta inducción también traerá algunos beneficios a a la organización, ya que conseguirá una reducción de la rotación de personal y dotará a los empleados de determinados conocimientos y herramientas que les harán independientes y capaces de integrarse mejor en sus nuevos puestos de trabajo.

Tabla 40:

Al momento de la inducción se dio a conocer la misión, visión, valores de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	85%
No	22	15%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De los siguientes resultados obtenidos de la encuesta se pudo conocer que el 85 % si le dieron a conocer la misión y visión, valores de la empresa, mientras que al 15 % no, esto es debido que se presentó alguna otra actividad por parte de la empresa y optimizaron este paso del proceso. Por eso el autor Dávila & Ramirez, (2018) corroboró que se tiene que introducir al empleado en la cultura de la empresa (cómo se hacen las cosas) estableciendo puntos en común entre todos los empleados, independientemente de su puesto, como empleados por horas, contribuyentes individuales o gerentes. Por ejemplo, la historia, la visión, la misión y los valores de la empresa, así como las políticas, los procedimientos y lo que se debe y no se debe hacer en general, son relevantes para todos.

Tabla 41:

En caso de haber tenido un proceso de inducción en este se le dio a conocer las funciones, responsabilidades que debería cumplir en su puesto de trabajo

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	138	97%
No	4	3%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De la siguiente encuesta, tenemos los siguientes resultados donde al 97 % de los trabajadores de la empresa si le dieron a conocer las funciones y responsabilidades que debían de cumplir esto es algo positivo para la organización y al 3 % no esto debido a que ya tienen conocimiento. Es esencial en la inducción revelar las funciones y responsabilidades de los trabajadores, ya que proporciona claridad y guía desde el inicio. Este proceso ayuda a los empleados a comprender sus roles y expectativas, contribuyendo a una integración más efectiva. El autor Encalada, (2015) define que 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 directo y el equipo de Talento Humano.

Tabla 42:

Hubo alguien designado para guiarte a través del entorno laboral y los procedimientos

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	138	97%
No	4	3%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De los siguientes datos se pudo encontrar que el 97 % si le designaron a alguien que los guie durante sus actividades el cual les permitió aprender de la mejor manera como desenvolverse en sus actividades que tenían que realizar y el 3 % no le designaron nadie. es debido a que eran empleados que ya habían laborado antes en la empresa entonces ya conocían de las actividades a ejecutar. Designar a alguien para guiar a los nuevos trabajadores es crucial ya que facilita una transición más suave y efectiva en el entorno laboral. La guía proporcionada por un mentor o responsable asignado ayuda a los recién llegados a familiarizarse con la cultura organizacional, procesos y expectativas laborales. García, (2021) habla que en el proceso de Onboarding se debe asignar un compañero sombra, este acompañante tendrá la tarea de guiar al nuevo personal durante el primer día de trabajo, y puede ser una persona del área de Talento Humano o del mismo departamento que va a pertenecer. El acompañante también tiene la capacidad de solventar cualquier pregunta que pueda tener un nuevo colaborador, al mismo tiempo, podrá ampliar su círculo social y convertirse en un agente de soporte.

Tabla 43:

De acuerdo a su criterio cree que la capacitación dada fue relevante o importante para desarrollar sus actividades

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	137	96%
No	5	4%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo conocer que el 96 % si fue importante y relevante para el desarrollo de sus actividades ya que notaron que fueron bien eficientes al monto

de transmitir la información de la capacitación mientras que el 4 % no, esto es debido a que algunos no asisten a las capacitaciones ya sea por los horarios en las que la realizan y tienen otras ocupaciones que realizar y también falta de planificación por parte de los directivos en horarios más flexibles. La capacitación de los empleados es esencial ya que les proporciona las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Por otro lado, el autor García, (2021) habla que en el departamento de recursos humanos debe proporcionar un programa de capacitación para los nuevos empleados para garantizar que estén completamente informados sobre sus funciones y las operaciones de la empresa. Sin embargo, todo el proceso puede resultar un poco tedioso. Por eso, para hacerlo más placentero y ameno es una buena idea combinar lo formal con lo informal. La capacitación formal incluye deberes y procedimientos que se organizan para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a sus nuevos roles.

Tabla 44:

Todo lo que le indicaron al momento de la inducción fue información relevante

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	126	89%
No	16	11%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar.

Análisis e interpretación:

De la siguiente encuesta se pudo conocer que al 89 % de los trabajadores si les proporcionaron información relevante mientras que al 11 % no por qué no es muy clara y algunos se confundían. Es crucial proporcionar información relevante a los trabajadores porque les permite comprender su entorno laboral, roles y responsabilidades de manera más efectiva. La información pertinente contribuye a la toma de decisiones informadas, facilita la adaptación al

ambiente laboral y promueve un desempeño más eficiente. Además, al estar bien informados, los empleados se sienten más conectados con los objetivos y valores de la empresa, lo que fortalece su compromiso y contribuye al éxito general de la organización. El autor Stein & Christiansen, (2010) En la fase de orientación durante el desarrollo del proceso de Onboarding es muy importante ya que a parte de una simple inducción ayudada a adaptación del trabajador de una manera mucho más rápida y eficiente, para ello el nuevo integrante en esta etapa del proceso, necesitará de poder acondicionarse y obtener toda la información que se cree será útil y necesaria, para así poder saber a qué lugar dirigirse y conseguir cada uno de los recursos que sean imprescindibles para el desempeño de sus funciones de trabajo.

Tabla 45:

El proceso de inducción generó compromiso suyo con la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	137	96%
No	5	4%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De los siguientes resultados obtuvo el 96 % del proceso de inducción si genero compromiso suyo con la empresa esto es debido a las responsabilidades y objetivos alcanzar y el 4 % no les gusto como se llevó a cabo el proceso ya que fue muy rápido como para poderlos entender. Es crucial que el proceso de inducción genere compromiso por parte de los empleados con la empresa, ya que esta conexión temprana contribuye significativamente a su compromiso a largo plazo. Una inducción efectiva no solo proporciona información sobre roles y responsabilidades, sino que también cultiva una comprensión más profunda de la cultura organizacional y los valores de la empresa. El autor (Sims, 2011) menciona que para que realizar

un compromiso, primero deberá tener contacto con sus compañeros, es por ello que los elementos que influyen en esta realización son las experiencias que se logren adquirir en el equipo de trabajo, la ayuda continua de los jefes directos y de cada uno de los compañeros, permitiendo desarrollar un compromiso emocional con la organización y trabajadores.

Tabla 46:

La cultura de la empresa se alinea con lo que esperabas

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	123	87%
No	19	13%
Total	142	100%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Zerimar

Análisis e interpretación:

De la siguiente encuesta aplicada a los trabajadores el 87 % si se alinea la cultura de la empresa esto nos muestra que es la mayor parte lo cual es positivo para la empresa y una satisfacción laboral genera, estos resultados son favorables para la organización ya que contribuye a retención de los empleados y tengan un mayor compromiso con la empresa, y el 13 % no, como podemos ver tenemos un porcentaje significativo que no se alinean con la cultura de la empresa por lo tanto debe de enfocarse en comunicar la cultura y valores de la organización, para que no tenga este tipo de problemas y dar seguimiento a los trabajadores para que sea clara y entendible. El autor Sims, (2011) afirma que los primeros días en los que el nuevo aspirante ingresa a la empresa, se los considera muy importantes, ya que en ese momento es donde se generará el compromiso y se podrá asimilar los valores de la empresa, se conocerá la misión y cada una de las metas que el nuevo colaborador ha de realizar en favor de la empresa, es tomado como un tiempo para poder integrar y acoplarse a la cultura institucional.

7.2.2. Matriz FODA

Para desarrollar estrategias utilizando el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), se puede considerar la siguiente Matriz de estrategias FODA:

Tabla 47:

Matriz FODA

Externas	Oportunidades aprovechalars	Amenazas – superarlas
Internas	1. Realización de nuevos programas de capacitación. 2. Utilización de software para la gestión de recursos humanos. 3. Alta disponibilidad de aspirantes. 4. Implementación de procesos de evaluación y retroalimentación.	1. Alta rotación de personal. 2. Insuficiencia de capacitaciones específicas para cada puesto. 3. Incremento del IVA. 4. Inseguridad creciente en el país. 5. Competencia agresiva en el mercado.
Fortalezas – explorarlas y optimizarlas	Estrategias FO – Ofensivas o de crecimiento	Estrategias FA – Defensivas
¿En qué soy bueno? 1. Personal profesional en cada uno de los puestos de trabajo. 2. Proceso de reclutamiento estructurado. 3. Cultura organizacional alineada con los objetivos de la empresa. 4. Compromiso con la mejora continua.	F1,O2 - Aprovechar la capacitación para mejorar habilidades tanto de directivos como operativos. F2,O3 - Utilizar el software de gestión para optimizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa.	F1,A1 - Mejorar la calidad del proceso de onboarding y comunicación para reducir la rotación de personal. F1,A2 - Implementar capacitaciones específicas para cada puesto para fortalecer las competencias del personal y reducir la vulnerabilidad ante la competencia.
Debilidades – minimizarlas	Estrategias DO – De reorientación o refuerzo	Estrategias DA – Supervivencia o retiro
¿Qué hago mal? ¿Qué debo mejorar? 1. Onboarding aplicado de forma informal. 2. Comunicación interna inefectiva. 3. Falta de seguimiento a nuevos trabajadores. 4. Falta de personal en el departamento de recursos humanos.	D1,O4 - Utilizar la Implementación de procesos de evaluación y retroalimentación para mejorar el seguimiento de nuevos empleados. D2,O1 - Adoptar un software de gestión que centralice y facilite la comunicación interna.	D2,A1,A2 - Desarrollar un plan de retención de personal que incluya incentivos y oportunidades de desarrollo profesional para mitigar la alta rotación. D1,A2 - Fortalecer la seguridad interna y establecer protocolos claros para enfrentar la inseguridad.

5. Falta de un sistema de gestión de desempeño.		
---	--	--

Nota. Elaborado por el autor.

7.2.3. Estrategias basadas en Fortalezas y Oportunidades (FO):

Aprovechar la fortaleza de contar con personal profesional para diseñar y ofrecer nuevos programas de capacitación tanto para directivos como para empleados operativos, aprovechando la oportunidad de disponer de aspirantes interesados en unirse a la empresa.

Utilizar los procesos de reclutamiento estructurados y la cultura organizacional alineada para implementar software especializado que optimice y automatice las actividades del departamento de recursos humanos, mejorando la eficiencia operativa y la gestión del talento.

Aprovechar el compromiso con la mejora continua para establecer programas de evaluación y retroalimentación, fortaleciendo así la gestión del desempeño y la satisfacción de los empleados.

7.2.4. Estrategias basadas en Debilidades y Oportunidades (DO):

Crear e implementar un programa de Onboarding estructurado para abordar la debilidad de la incorporación informal de nuevos empleados, asegurando una integración eficaz y rápida.

Mejorar la comunicación interna mediante la implementación de canales efectivos que fortalezcan la conexión entre los diferentes niveles de la organización, aprovechando la oportunidad de contar con personal profesional.

Utilizar la oportunidad de procesos de evaluación y retroalimentación para realizar un seguimiento más detallado y continuo de los nuevos trabajadores, mejorando su adaptación y desempeño.

7.2.5. Estrategias basadas en Fortalezas y Amenazas (FA):

Desarrollar e implementar estrategias específicas de retención de empleados utilizando la fortaleza de contar con personal profesional, para mitigar la amenaza de alta rotación de personal.

Aprovechar la fortaleza de tener una cultura organizacional alineada con la empresa para implementar medidas internas que aborden la amenaza de inseguridad en el país, creando un entorno de trabajo seguro y cohesionado.

Utilizar el compromiso con la mejora continua para desarrollar capacitaciones específicas que enfrenten las amenazas de la competencia agresiva y el incremento de costos operativos.

7.2.6. Estrategias basadas en Debilidades y Amenazas (DA):

Contratar personal adicional para fortalecer el departamento de recursos humanos, abordando la debilidad de falta de personal y mitigando la amenaza de alta rotación de empleados mediante un seguimiento eficaz.

Optimizar los programas de formación y capacitación para garantizar su efectividad, abordando la debilidad de capacitaciones no eficientes y reduciendo la amenaza de una competencia mejor capacitada.

Implementar protocolos claros y medidas de seguridad interna para enfrentar la inseguridad creciente en el país, utilizando la mejora en la gestión de recursos humanos para fortalecer la cohesión y la seguridad en el entorno laboral.

El trabajo que se va a realizar para “diseñar el proceso de Onboarding para la empresa Zerimar”, para brindar a los miembros de la organización como realizar un proceso más efectivo y así mismo permitirles que ejecuten las actividades de una manera más eficaz, y competitivo en el mercado construyendo un buen proceso de incorporación de personal para ser miembro de esta organización. Entonces el proceso de Onboarding que se debe plantear debe estar basado

en el direccionamiento estratégico bajo la política de gestión humana, este proceso si se realiza de manera híbrida, permitirá que los nuevos colaboradores tengan un sentido directo de pertenencia a la empresa, generando así una mayor productividad. A continuación, se presentan y detallan el proceso de Onboarding que se plasmara para la empresa Zerimar.

Objetivo Específico 2: Diseñar una propuesta de Onboarding como apoyo a la gestión de Talento Humano de la empresa Zerimar.

7.2.7. CUMPLIMIENTO DEL SEGUNDO OBJETIVO

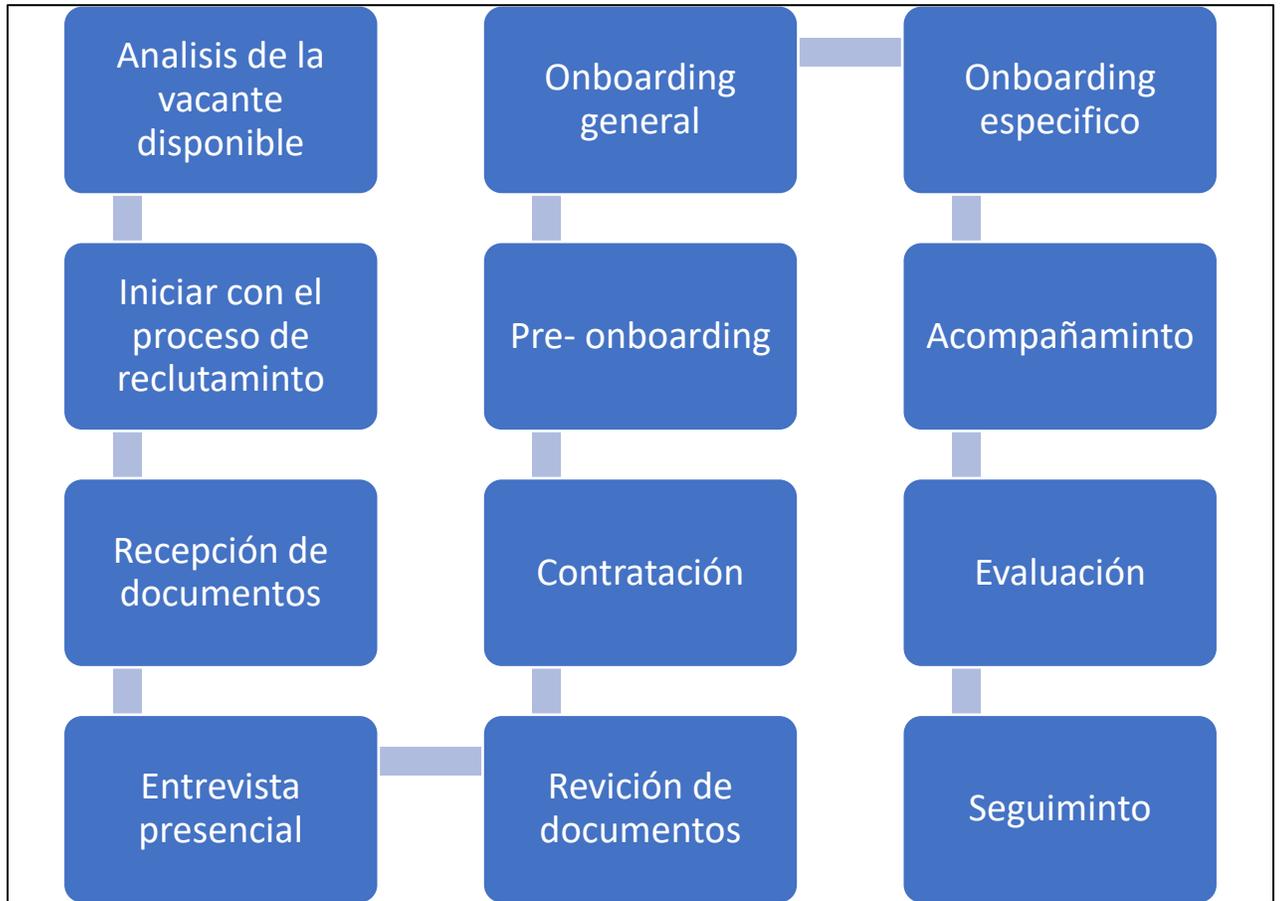
El diseño de la propuesta de onboarding incluyó la creación de una guía estructurada que abarca todas las fases del proceso: desde la preparación previa a la llegada del nuevo empleado hasta el seguimiento y evaluación continua. La propuesta incluye un programa de orientación inicial, capacitaciones continuas, y actividades de integración y evaluación periódicas. Esta estructura está basada en las mejores prácticas identificadas en la literatura, como las propuestas por Sims, (2011) y Dávila & Ramirez, (2018).

7.3. ZERIMAR

Para crear una experiencia que se alinee con los valores y proceso de incorporación para todos los aspirantes a pertenecer a la organización, así mismo asegurar la mayor eficiencia al momento de la incorporación y fidelización de los trabajadores ya que todos los aspirantes para ser miembros de la empresa deben de pasar por este proceso.

Gráfica 32:

Políticas del proceso



Nota: Elaborado por el autor.

7.3.1. Políticas del proceso

- El presente proceso es aplicable para todas las áreas de la empresa que aspiren ser miembros de la organización por otro lado este proceso será evaluado por el departamento de Recursos Humano ya que será el encargado de ajustar los procesos manejado por cada fase indicada.
- Supervisor directo: Responsable de proponer las necesidades de personal y transmitir las necesidades de personal al área.

- Recursos Humanos: Responsable de asesorar a los participantes en el proceso de Onboarding (entendiendo por el reclutamiento, selección, contacto y evaluación inicial de cada colaborador) para cubrir todas las vacantes requeridas y en cumplimiento de esta política.

- Colaborador: Experimentar y participar en el proceso y responder a evaluaciones relevantes de recomendaciones y requerimientos del área.

➤ **Reclutamiento**

Al iniciar el proceso de selección, se debe determinar la presencia de vacantes con base en el plan de dotación anual o, en caso de surgir vacantes imprevistas, comunicar formalmente al departamento de talento humano.

7.3.2. Fase de entrevista

Entrevista por competencias con responsable del proceso, el responsable de Recursos humanos se compromete a iniciar con la entrevista de manera puntual y en el caso de reagendamiento comunicar al candidato con al menos 2 horas de anticipación

Evaluación psicométrica, las mismas deben ser enviadas una vez finalizada la fase anterior. Es importante solicitarle al candidato que revise su correo no deseado o spam para evitar que puede tener inconvenientes al encontrar la evaluación.

En el cuadro de preseleccionados, se publicará los resultados

➤ **Selección**

7.3.3. Fase de selección

Una vez confirmado el candidato seleccionado por el jefe de Recurso Humanos, se procederá a revisar las referencias laborales, donde se tomará en cuenta las 3 ultimas experiencias laborales.

Una vez cerrado el proceso de selección, el Jefe de Recursos Humanos procederá enviar una carta de agradecimiento a los candidatos preseleccionados que fueron descartados.

➤ **Contratación**

7.3.4. Fase de vinculación/contratación

El jefe de Recursos Humanos será el encargado de asegurarse de que los documentos se encuentren firmados y entregados en su totalidad:

1. El contrato tiene que estar firmado por el nuevo trabajador, alineado al puesto que se va desempeñar.
2. Los documentos de ingreso (formato documentos de ingreso) que se dividirá en tres:
 - a) Documentos mandatorios para la firma del contrato:
 - b) Documentos internos de Recursos humanos

➤ **Pre - Onboarding**

- El empleado acepta la carta de oferta de empleo.
- El empleado recibe información adicional sobre la empresa.
- Se completa la documentación relacionada con el proceso de contratación.
- La empresa solicita los uniformes y equipamientos personalizados necesarios para el empleado.
- Se anuncia la llegada del nuevo empleado.
- El empleado recibe información antes de su llegada para saber qué esperar.
- La empresa envía un paquete de bienvenida al empleado (para ello se realizará este paquete de bienvenida el cual incluirá un mensaje y video

así mismo estará conformado por algunas directrices de cómo debe presentar el primer día al trabajo).

- El empleado se reúne informalmente con otros empleados.
- El empleado empieza a familiarizarse con la cultura de la nueva empresa.

➤ **Onboarding general**

- Personal de beneficios (inscripción de seguros)
- Personal de nómina (configuración de nómina, depósito directo y formularios)
- Personal de sistemas de información (computadoras, códigos de identificación y contraseñas) norte
- El intranet de la empresa (si la empresa mantiene en línea un directorio telefónico y de correo electrónico de los empleados).
- Recepcionistas (para actualizar sus listados telefónicos) asistentes administrativos (para pedir material de oficina, preparar el espacio de trabajo, pedir tarjetas de presentación y actualizar organigramas).
- El Personal de las instalaciones (para determinar dónde se sentará el nuevo empleado, pedir muebles de oficina si es necesario y obtener elementos como llaves de muebles).
- El Personal de contabilidad (para llevar el recuento de personal y las cuentas de nómina).

➤ **Capacitación**

En este punto se ha diseñado una plantilla en la que el nuevo colaborador tendrá una semana o días necesarios para exponerse a diferentes áreas de la empresa, en la que sean obvios los temas que tratará, es decir, hablar sobre el rol que desempeñará el nuevo colaborador.

adherirse en esa área y qué funciones deben realizarse de manera colectiva para lograr el cumplimiento del proceso. El formato incluirá también el nombre de la persona designada para cada área, la fecha y hora de ejecución. Se espera que este proceso demore entre 30 y 60 minutos por área, y los nuevos colaboradores podrán hacer cualquier pregunta o inquietud. .

➤ **Primer día de trabajo**

En este punto, el rol RRHH es importante, porque aquí es donde debe estar presente durante todo el proceso en el primer día de trabajo, y luego de ser recibido, tiene que dar un recorrido por la empresa al nuevo miembro de la organización luego tiene que presentar a sus compañeros de trabajo. Si en caso se esta está ejecutando este proceso de manera virtual, es importante crear un organigrama para cada área con fotografías de todos los que desempeñan un papel importante en cada área para que así puedan familiarizarse, por ello es recomendable que se presenten con las fotografías, asimismo conozcan todo el equipo de trabajo de la empresa Zerimar. Continuando con el acompañamiento adecuado del trabajador nuevo se le brindará el almuerzo, posterior a eso se le enviará a su puesto de trabajo para iniciar con el siguiente paso del proceso de Onboarding.

➤ **Compañero sombra**

El anfitrión que será elegido por el jefe de cada área jugara un papel importante ya que será quien guíe al nuevo empleado durante sus primeros meses, le ayudará a comprender el funcionamiento de su área, que roles cumplen cada compañero del área, en ocasiones el colaborador nuevo tendrá dudas en cuanto a procesos a realizar en sus funciones y el poseerá total libertad de acercarse al anfitrión para solventar sus dudas, de igual manera el anfitrión será quien le pueda ayudar a acoplarse en su nuevo puesto y sobre todo con su equipo y la empresa

➤ **Reuniones del área**

Habiendo pasado una semana y tras haber obtenido nuevos conocimientos en el puesto de trabajo el nuevo trabajador también crea una expectativa de conocer a todo el grupo de

trabajo, por lo que se organizan reuniones semanales con todo el grupo de trabajo de 20, 30 minutos para ayudar al el nuevo miembro de organización sienta una sensación de sentirse bienvenido seguro de sí mismo , porque a través de esta actividad se pueden discutir temas pendientes, dudas, discutir las posibilidades de mejorar las actividades realizadas por cada nuevo socio y grupo de trabajo, y también la posibilidad de que un nuevo empleado participe de actividades, opiniones administrativas. Este proceso se lo manejará con el jefe en donde también se está empleando un punto importante que menciona Stein y Christiansen (2010) El jefe inmediato con el nuevo colaborador, tendrán que mantener un primer contacto, es decir estar cara a cara; para esto se podrá contar con la compañía del jefe del área de Recursos Humanos, los cuales tendrán la responsabilidad de darle la bienvenida.

➤ **Seguimiento**

Después de haber realizado los primeros días de inducción pueden surgir nuevas dudas o retos, es más se tiene realizar una retroalimentación para mejorar, ya que es un aprendizaje continuo el cual te fortalecerá el conocimiento en el puesto de trabajo que te estes desarrollando, es más tenemos que medir y mejorar el rendimiento en esos primeros días

Por lo general estas herramientas ayudan a mejorar los procesos internos de la empresa y al mismo tiempo apoyar y mejorar el proceso de integración de los nuevos colaboradores. Una de los propósitos es crear un modelo de Onboarding donde el nuevo trabajador siga un proceso de incorporación que conozca de información relevante y cuando ya empiece a realizar sus funciones las pueda ejecutar si ningún problema.

Este proceso se realizará durante un periodo de 90 días aproximadamente, sin embargo, se busca que el nuevo colaborador se acople a sus funciones y a su rol específicamente, tendrá espacios donde podrá tener reuniones con su equipo el cual se ira conociendo un poco más de las actividades que tiene que realizar y sus momentos libres para que capte la información y si

tiene dudas respecto a algún tema lo pueda socializar tanto con su equipo como con el compañero que le fue asignados.

➤ **Evaluación**

Una vez ya finalizado los 90 días se procederá a realizar una encuesta de satisfacción este tipo de propuesta tiene como fin una vez de haber obtenido los resultados mejorar el proceso y optimizar el mismo.

Tabla 48:

Ficha para realizar el pre- Onboarding

"Zerimar Cía. Ltda "				
				
Nombre de empleado:				
Nombre del jefe de recurso RRHH				
El nombre del jefe de directo del área.				
Fecha de inicio:				
	Estado			
	Terminado	Comentario	No terminado	Responsable
Revisión de los documentos previos a la contratación				
El empleado recibirá información adicional sobre la empresa				
Revisión firma del contrato del empleado				
El empleado recibirá un kit de bienvenida				
La empresa solicita los uniformes y equipamientos personalizados necesarios para el empleado				

Preparar el puesto de trabajo del nuevo empleado.				
Instalar el software/hardware para las funciones específicas que vaya a realizar.				
Añadir la nueva cuenta de correo al directorio de empleados y a listas de distribución				
Se anuncia la llegada del nuevo empleado.				
Organizar una comida para el primer día				

Nota: Elaborado por el autor.

Tabla 49.

Plantilla de correo de bienvenida para el empleado



“Zerimar Cía. Ltda ”

¡Hola!

Bienvenido/a Zerimar. Estamos emocionados de tenerte a bordo y formar parte de nuestro equipo. Queremos que te sientas cómodo/a desde el principio, así que hemos preparado algunas informaciones clave para ayudarte durante tu proceso de incorporación.

SESIÓN DE ORIENTACIÓN PARA NUEVOS EMPLEADOS

20 de julio de 2024 10.00-18.00 h

18 de noviembre 10-49

<https://q.co/kqs/rNiLW8s>

PROGRAMA 10.00-10.30 h

Bienvenida 10.30-13.00 h

Presentación de la empresa Zerimar 13.00-14.00 h

Comida y recorrido por la empresa 14.00-16.00 h

Ventajas y prestaciones 16.00-17.30 h

Equipo y recursos 17.30-18.00 h Próximos pasos

¿QUÉ TIENES QUE TRAER?

- Carné de identidad, pasaporte o carné de conducir a modo de identificación.
- Datos bancarios para la domiciliación de la nómina.
- ¡Una enorme sonrisa!

Conecta con nosotros

Solucionas tus dudas y conoces a otras personas que también acaban de empezar en la empresa en nuestro grupo de WhatsApp para nuevos empleados.

Descubrirás por qué Zerimar es una de las mejores empresas donde trabajar.

¡Enhorabuena de nuevo!

Estamos encantados de tenerte con nosotros y tenemos muchas ganas de que llegue tu primer día para conocerte mejor

Si tienes alguna pregunta o necesitas ayuda, no dudes en ponerte en contacto con el equipo de Recursos Humanos.

¡Saludos!

Director Recursos Humanos Zerimar

+593 7 258 8083

Nota: Elaborado por el autor.

Gráfica 33:

Equipo de Zerimar



Nota: Elaborado por el autor.

Ilustración 1:

Guía de bienvenida

GUÍA DE BIENVENIDA PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS

1 Te damos la bienvenida, (nombre del empleado).
¡Estamos encantados de tenerte en nuestra empresa! En esta guía encontrarás toda la información que necesitas. Es interactiva, así que no te cortes, haz clic y descubre por qué Zerimar es única, aquí te daremos a conocer un poco más sobre la empresa.

Bienvenida de parte del jefe de recurso humanos

Inserte es siguiente enlace

2 revisa las siguientes dispositivos
Por medio de las siguientes dispositivos te daremos a conocer los objetivos, misión, visión, valores empresariales.

Inserte es siguiente enlace

3 Revisar la historia de empresa -
Por medio de lo siguientes dispositivos te daremos a conocer la historia de la empresa Zerimar

Inserte es siguiente enlace

Descubre los productos que ofrecemos
<https://zerimar.com.ec/>

4 Revisar la página web:
Por medio de este enlace podrás conocer un poco más de la empresa Zerimar.

5 Como puedes venir vestido a tu primer día de trabajo
En Zerimar tenemos un estilo informal a la hora de vestir, puedes ir en camisa o blusa, pantalón jeans azul, como te sientas mas cómodo para trabajar

Bienvenido

Nota: Elaborado por el autor.

Para ingresar a la siguiente guía de bienvenida se deberá ingresar al siguiente link:
https://www.canva.com/design/DAF74xA1YHk/vNJaJ8EvOJhdEWSJn2yB_A/edit?utm_content=DAF74xA1YHk&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Primer día de trabajo

Tabla 50:

Onboarding general

"Zerimar Cía. Ltda "					
					
Nombre de empleado:					
El nombre del jefe de recurso RRHH					
El nombre del jefe de directo del área.					
Fecha de inicio:					
	Estado				
	Terminado	comentarios	Responsable	Duración	Costo
Organización de la reunión.				10 MIN	
Bienvenida de parte de los ejecutivos.				30 MIN	
Presentación de la guía de bienvenida.				30 MIN	
Presentación de la filosofía empresarial.				10 MIN	
Información sobre los productos que ofrece Zerimar.				15 MIN	
Charla de Seguridad y Salud Ocupacional.				15 MIN	
Recorrido por todas las instalaciones.				20 MIN	
Presentación con su jefe inmediato.				10 MIN	
Reunión y presentación con su nuevo equipo de trabajo.				10 MIN	
Mostrarle la estructura orgánica funcional.				10 MIN	
Almuerzo entre el jefe RRHH y nuevo integrante y de la empresa Zerimar.				30 MIN	\$ 7.00
Cierre del primer día.				10.MIN	

Total, horas	3h.20 MIN	\$ 7.00
---------------------	------------------	----------------

Nota: Elaborado por el autor.

Tabla 51:

Onboarding específico

"Zerimar Cía. Ltda "					
					
Nombre de empleado:					
Nombre del jefe de recurso RRHH					
Nombre del jefe de directo del área.					
Fecha de inicio:					
	Estado				
	Terminado	Comentarios	Responsable	Duración	Costo
Recibimiento del nuevo trabajador				10 MIN	
Explicación de las actividades que tiene que realizar en su puesto de trabajo				20 MIN	
Entrega del manual de funciones para conozca con requerimiento las funciones y el perfil del puesto que se va desempeñar				40 MIN	
Entrega del manual de procedimiento				30 MIN	
Asignación de un compañero				10 MIN	
Ubicación de su puesto de trabajo				10 MIN	
Explicación sobre el seguimiento y evaluación que se realizara después de 3 meses.				20 MIN	
Mencionar los programas de software más				10 MIN	

habituales y sitios web útiles.					
Botiquín y material de primeros auxilios				10 MIN	
Total, horas				2h.40 MIN	\$ 0

Nota: Elaborado por el autor.

Tabla 52:

Después de dos meses

 <p>“Zerimar Cía. Ltda ”</p>					
Nombre de empleado:					
Nombre del jefe de recurso RRHH					
Nombre del jefe de directo del área.					
Fecha de inicio:					
Retroalimentación					
	Estado				
	Terminado	Comentarios	Responsable	No terminado	Costo
					\$ 7.00
	Respuestas o observaciones				
Invitación a un desayuno					
¿Qué tal? ¿Cómo te encuentras en el nuevo trabajo?					
¿Qué es lo que más te gusta del puesto?					
¿El puesto/equipo/empresa es como esperabas?					
¿Hay algo que te haya sorprendido? ¿Qué es?					
¿La formación te ha resultado útil? ¿Añadirías o cambiarías algo?					

¿Tienes todas las herramientas y recursos que necesitas?	
¿Qué tal la relación con tus compañeros?	
¿Te sientes excluido/a en algún aspecto?	
¿Hay algo que deberíamos facilitar a los nuevos empleados y no lo hacemos?	
¿Tienes alguna duda sobre tu puesto, el equipo o la empresa?	
¿Puedo hacer algo más como jefe?	

Nota: Elaborado por el autor.

Tabla 53:

Parámetros de evolución

Totalmente de acuerdo	TA
De acuerdo	A
Indiferente	I
Desacuerdo	D
Totalmente en desacuerdo	TD

Tabla 54:

Encuesta de orientación

 “Zerimar Cía. Ltda ”	
Nombre de empleado:	
Nombre del jefe de recurso RRHH	
Nombre del jefe de directo del área.	
Fecha de inicio:	
Evaluación	

	Estado				
	TA	A	I	D	TD
Usted recibió un correo de bienvenida antes de iniciar sus labores.					
Se le proporciono un plan de bienvenida con los horarios y actividades a cumplir.					
Su jefe inmediato se reunión con usted el primer día.					
Su jefe inmediato le mostro la estructura organizacional de la empresa.					
Su jefe inmediato le proporciono un recorrido por las áreas de la empresa.					
En su primer día de trabajo, en todo momento estuvo acompañado por el área de recursos humanos.					
El área de recursos humanos le proporciono la información necesaria para desarrollar su trabajo.					
El área de recursos humanos le hizo conocer la misión, visión y valores de la empresa					
La cultura organizacional de la empresa se ajusta a su visión personal.					
Ahora conozco bien los productos/servicios de la empresa.					
La sesión de orientación me ha causado la misma impresión positiva que el proceso de selección.					

Nota: Elaborado por el autor.

¿Cuál ha sido tu parte favorita de la orientación?

¿Qué te gustaría que añadiéramos?

¿Cuál ha sido la parte que menos te ha gustado de la orientación?

¿Se te ocurre algún otro comentario o propuesta?

Tabla 55:

Seguimiento después de los 90 días

 <p>“Zerimar Cía. Ltda ”</p>							
Nombre de empleado:							
Nombre del jefe de recurso RRHH							
Nombre del jefe de directo del área.							
Fecha de inicio:							
Evaluación							
			Estado				
			TA	A	I	D	TD
Considera que el trabajo que realiza con eficiencia aporta el logro de los objetivos							
Se le proporciono un plan de bienvenida con los horarios y actividades a cumplir.							
Considera que, en la empresa, el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo.							
Ha tenido los recursos necesarios para ponerme en marcha rápidamente.							
Conoce el enfoque, los objetivos y los valores de la empresa, y cómo influyen en nuestra forma de trabajar.							
Realiza su trabajo con efectividad y compromiso.							
Cuando los líderes asignan tareas lo hacen con el ejemplo.							
Esta satisfecho con el respeto que el jefe inmediato le brinda.							
Ahora que ya llevas [30 o 90] días en la empresa, seguro que recomendaré el programa de orientación a futuros nuevos empleados.							

Nota: Elaborado por el autor.

Tabla 56:

Preguntas para integrarlos a cultura de la empresa, a los nuevos trabajadores utilizando una aplicación digital

 <p>“Zerimar Cía. Ltda ”</p>	
Nombre de empleado:	
Nombre del jefe de recurso RRHH	
Fecha de inicio:	
Cuestionario de preguntas sobre la empresa	
<p>1) ¿Sabe cuál es la misión que define el propósito de nuestra empresa?</p> <p>A) Ofrecer un amplio surtido de productos en diferentes líneas como: alimentación, panadería, repostería, bazar, electrodomésticos, artículos para el hogar, juguetería, ferretería y maquinarias con una atención de calidad a precios cómodos y asequibles ajustados siempre a los requerimientos de la sociedad Lojaña y del país.</p> <p>B) Estamos ofreciendo diferentes productos como lo es ferretería y maquinaria con una atención de calidad y precios cómodos, por otra parte, contamos con otra línea de alimentos, panadería, carnes, repostería, bazar, y electrodomésticos.</p> <p>C) Vender productos de diferentes líneas al por mayor hacer ventas en línea y entregar los productos puerta a puerta.</p> <p>2) ¿Usted conoce cuál es la visión de nuestra empresa?</p> <p>A) Ser una de las mejores empresas dentro de la ciudad y crear más sucursales que nos permitan crecer en el mercado lojaño.</p> <p>B) Estar entre una de las mejores empresas a nivel internacional y crear más sucursales a nivel internacional, así mismo aumentar fuentes de empleo.</p> <p>C) Consolidarnos como una comercializadora líder en la ciudad y el país, en donde nuestros clientes estén siempre bien atendidos, y puedan realizar sus compras de manera agradable y satisfactoria. Generando un cambio continuo mediante la apertura de sucursales y por ende la creación de fuentes de trabajo.</p> <p>3) ¿Cuáles son los valores de la empresa?</p> <p>4) ¿En qué año se creó la empresa?</p> <p>5) ¿Porque se llama Zerimar?</p> <p>6) ¿Usted sabe a quién debe acudir para justificar las faltas y permisos?</p> <p>A) Jefe de recursos humanos.</p> <p>B) Gerente general.</p> <p>C) Jefe de área.</p>	

Nota: Elaborado por el autor.

Ilustración 2:

Kahoot

The screenshot shows a web browser displaying a Kahoot! quiz page. The browser's address bar shows the URL: `create.kahoot.it/details/0216a54-88ac-4275-81a1-b348415b04da`. The page features the Kahoot! logo and a search bar for public content. On the left, there is a navigation menu with options like 'Inicio', 'Descubrir', 'AccesoPas', 'Biblioteca', 'Informes', 'Grupos', and 'Marketplace'. Below this is a 'Canales' section with links to 'Free Resources', 'Wikipedia', 'The Nobel Peace', and 'Ayuda'. The main content area displays the 'Evaluación Zerimar' quiz, which has 0 players and 0 organizers. It includes buttons for 'Presentar en vivo', 'Asignar', and 'Jugar en solitario'. A user named 'kevinsanchez73' is listed as having updated the quiz 2 minutes ago. The quiz consists of 6 questions:

- 1 - Quiz: 1) ¿Sabe cuál es la misión que define el propósito de nuestra empresa?
- 2 - Quiz: 2) ¿Usted conoce cuál es la visión de nuestra empresa?
- 3 - Quiz: 3) ¿Cuáles son los valores de la empresa?
- 4 - Quiz: 4) ¿En qué año se creó la empresa?
- 5 - Respuesta corta: 5) ¿Porque se llama Zerimar?

The interface also shows a 'Mostrar respuestas' button and a 'Crear' button in the top right corner. The Windows taskbar at the bottom indicates the system time as 01:00 a.m. on 22/07/2024.

Nota: Elaborado por el autor

8. Conclusiones

1. El estudio identificó varias problemáticas en los procesos de incorporación de personal en la empresa Zerimar, destacándose la falta de un procedimiento documentado y estandarizado para el Onboarding. Esto provoca que los nuevos empleados tengan dificultades para adaptarse a la organización, lo que afecta negativamente su productividad y percepción de la empresa. Específicamente, el 87% de los empleados encuestados indicaron que sí pasaron por un proceso de reclutamiento y selección, pero la ausencia de un proceso formal de Onboarding resultó en una integración ineficiente. Además, el 84% de los trabajadores conocieron sobre la oferta de trabajo a través de referencias, lo que sugiere una dependencia en métodos informales de reclutamiento.
2. La investigación concluyó que la elaboración de una propuesta de Onboarding formal es esencial para apoyar la gestión de Talento Humano en la empresa Zerimar. Los datos recolectados muestran que un proceso de Onboarding bien estructurado podría mejorar la experiencia de los nuevos colaboradores, reducir el tiempo de adaptación y aumentar su productividad y compromiso. El 97% de los empleados encuestados indicaron que recibieron algún tipo de inducción, pero esta fue mayoritariamente informal. La estructuración y documentación del proceso de Onboarding, incluyendo la inducción laboral y las técnicas digitales, se identificaron como cruciales para mejorar la retención de personal y la percepción de la empresa. Es recomendable que Zerimar considere implementar la propuesta para aprovechar estos beneficios potenciales.

9. Recomendaciones

En base a las conclusiones realizadas, se realizará las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a la empresa Zerimar que establezca y documente un proceso de Onboarding estandarizado. Esto debe incluir un plan detallado de inducción, que aborde aspectos como la historia y filosofía de la empresa, políticas internas, y un recorrido por las instalaciones. La formalización de este proceso ayudará a asegurar que todos los nuevos empleados reciban la misma información y orientación desde su primer día, promoviendo una adaptación más rápida y eficiente. Además, se debería considerar la implementación de técnicas de gamificación y welcome packs para mejorar la experiencia inicial del empleado.

Para modernizar y hacer más eficiente el proceso de incorporación, se recomienda el uso de herramientas digitales como chatsbots para resolver preguntas comunes, sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) para compartir recursos de formación, y aplicaciones móviles especializadas en Onboarding. Estas herramientas facilitarán la integración de los empleados remotos y ofrecerán una experiencia más interactiva y personalizada. La adopción de estas tecnologías no solo mejorará la satisfacción y retención de los empleados, sino que también optimizará el tiempo y los recursos del departamento de Recursos Humanos.

10. Bibliografía

- Amortegi, M., Fajardo, D., & Gonzalez, D. (2021). *Programa de onboarding para la adaptabilidad laboral y herramientas para el desarrollo de competencias transversales*. Revista de Gestión Empresarial, 3(2), 6.
- Bautista, F. (2018). *Propuesta de onboarding para Stefanini I & T 1*. Cornisa, 1, 1–90.
- García Bustamante, B. (2021). *El onboarding en RRHH en 5 pasos - Factor Humano*. <https://factorhumano.es/el-onboarding-en-rrhh-en-5-pasos/>
- Beltrán, M. (2018). *Influencia del sistema de acogida en el compromiso del empleado*. Transcommunication, 53(1), 1–8.
- Daliba, D. (2022). *Propuesta de onboarding*. Repositorio Digital del Tecnológico Sudamericano. <http://dspace.tecnologicosudamericano.edu.ec/jspui/handle/123456789/523>
- Dávila, N., & Piña, W. (2019). *Effective Onboarding (What Works in Talent Development)*. Amazon. <https://www.amazon.com/-/es/Norma-Davila/dp/1947308602>
- Fuentes Morales, D. A., & Sarmiento Bedoya, A. (2021). *Propuesta de mejoramiento para el proceso de Onboarding de Sanofi Aventis para la unidad de negocio Consumer Healthcare en la región de COPAC*. Repositorio de la Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/59152/ENTREGA%20FINAL%20PROYECTO%20L%C3%8DDER.pdf>
- Encalada, H. (2015). *Propuesta de Onboarding en la Universidad Internacional SEK*. Facultad de Ciencias del Trabajo y Comportamiento Humano, 1–1996.

Etimología, C. (2023). *DECEL - Diccionario Etimológico Castellano En Línea*.

<https://etimologias.dechile.net/>

Fritsche Catalan, K. (2016). *Proceso de Onboarding al área comercial*.

Labuschagne, A., & Holmes, R. (2015). Do onboarding programs work? *IEEE International Working Conference on Mining Software Repositories*, 2015-August, 381–385.

<https://doi.org/10.1109/MSR.2015.45>

Maksymiuk, H. (2017). *Onboarding New Employees: Review of Current Practices*. Scientific Journal of Polonia University, 20(1), 123–128. <https://doi.org/10.23856/2014>

Flores Cisneros, M. F. (2020). *Diseño de un proceso de onboarding para el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Sangolquí – Ecuador 2019*.

Orduña, B. (2023). *Tesis sobre Onboarding y su implementación*.

Pardo Ordóñez, Y. E. (2023). *Diseño e implementación de un programa de Onboarding en empresas de servicio*. Universidad Nacional de Loja.

https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26309/1/YasminElizabeth_PardoOrdo%c3%b1ez.pdf

Pecsen, M. (2023). *Kit de incorporación de personal para la región de Lambayeque*. Centro de Empleo Región Lambayeque. <https://orcid.org/0000-0001-5418-5643>

Ramirez, G. (2023). *Zerimar – ¡más para comprar!* <https://zerimar.com.ec/>

- Raymond, A. (2023). *Rotación de personal, un gasto silencioso que afecta a todas las empresas*. <https://es.linkedin.com/pulse/rotación-de-personal-un-gasto-silencioso-que-afecta-letcher-letcher>
- Sánchez, N. (2021). *Diseño de un proceso de onboarding para el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Sangolquí – Ecuador 2019*.
- Soto, S. (2021). *Proceso de “onboarding” como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020*.
- Bevegni, S. (2022). *Kit de incorporación de personal*.
https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf
- Ulloa, Y. (2022). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo*. *Revista de Gestión Empresarial*, 5(3), 123-135.
- Villareal, E. (2023). *Principales beneficios del Onboarding*.
<https://es.linkedin.com/pulse/principales-beneficios-del-onboarding-eduardo-javier-villarreal>
- Wicaksana, A., & Rachman, T. (2018). *Onboarding strategies for new employees*. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Alejandro Arzate. (2022, May 20). *Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal*.
<https://www.ips.com.mx/blog/importancia-del-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

- Angulo, K. (2018). *Estudio de la cultura ante la fusión de dos organizaciones y rediseño del programa de inducción y su influencia en la adaptación del personal administrativo de Tecnac en la Empresa Cipte C.L.* <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10365>
- Beatriz García Bustamante. (2021). *El onboarding en RRHH en 5 pasos - Factor Humano.* <https://factorhumano.es/el-onboarding-en-rrhh-en-5-pasos/>
- Gallego, C., & Heredero, P. (2013). *La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias.* <https://doi.org/10.3926/ic.377>
- Hamilton, A. :, Martínez, O., Stevan, C., Vidal, R., Nupan, C. M., De Administración, F., & Finanzas, Y. (2022). *ONBOARDING DIGITAL COMO HERRAMIENTA PARA LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS.* https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2289/Onboarding_digital_como_herramienta_incorporacion_nuevos_empleados.pdf?sequence=1&isAllowed=>Y
- Naranjo, A. (2020). *Diseño de un plan Onboarding en el área de producción de Inalproces S.A. para el 2020.* <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26320/1/UPS-GT004756.pdf>
- Sims, D. (2011). *Creative Onboarding Programs : Tools for Energizing Your Orientation Program, 2nd Edition.*
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization by.*

11. Anexos.

Anexo1. Entrevista

La presente entrevista tiene como principal objetivo analizar situación actual de la empresa respecto al proceso de incorporación de personal y sus subprocesos en la empresa. 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 modelo de Onboarding dirigido para la empresa Zerimar.

- 1. ¿Cuál es el tiempo de duración del proceso de inducción para los nuevos colaboradores de la empresa Zerimar?**
- 2. ¿Qué temas se abordan durante la inducción a los nuevos colaboradores de la empresa Zerimar?**
- 3. ¿Usted conoce sobre los procesos de Onboarding?**
- 4. ¿Considera que es importante dentro de la organización, contar con un proceso Onboarding? ¿Por qué?**

Anexo 2. Encuesta

La presente encuesta tiene como principal objetivo analizar situación actual de la empresa respecto al proceso de incorporación de personal y sus subprocesos en la empresa. 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 modelo de Onboarding dirigido para la empresa Zerimar.

RECLUTAMINETO

- 1. ¿Cuándo ingresó a trabajar a la empresa por primera vez fue sometido a un proceso de reclutamiento y selección?**
 - a) Si
 - b) No

- 2. ¿Quién fue el responsable de realizar el reclutamiento y selección del personal?**
 - a) Gerente general
 - b) Administrador
 - c) Jefe de recursos humanos.

- 3. ¿Por qué medios conoció usted sobre la oferta de trabajo en la empresa?**
 - a) Volantes
 - b) Referencias
 - c) Redes de empleo
 - d) Publicidad en redes sociales de la empresa
 - e) Medios tradicionales (radio y televisión)
 - f) Otros

SELECCIÓN

- 4. ¿De qué manera le recibieron los documentos cuando se postuló para la vacante en la empresa Zerimar?**
 - a) Físicas
 - b) Correo electrónico
 - c) Ambos

5. ¿Las entrevistas que le realizaron fue?

- a) Entrevista telefónica inicial
- b) Entrevista presencial
- c) Entrevista en grupo

6. ¿Qué pruebas le realizaron para el momento de la selección?

- a) Pruebas de personalidad,
- b) Habilidades o conocimientos técnicos
- c) Pruebas Psicotécnicas.
- d) Dinámicas de Grupo

CONTRATACIÓN

7. ¿Al momento de incorporarse a la empresa le indicaron que tipo de contrato la empresa le otorgó?

- a) Contrato fijo
- b) Contrato Joven

INDUCCIÓN

8. ¿Al momento de ingresar a la empresa Zerimar esta le realizó el proceso de inducción?

- a) Si
- b) No

9. ¿En caso de haber tenido un proceso de inducción en este se le dio a conocer las funciones, responsabilidades que debería cumplir en su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) Por qué

10. ¿Al momento de ingresar a la institución esta le hizo conocer las instalaciones?

- a) Si
- b) No

11. ¿Le fue dado a conocer la estructura orgánica de la organización para conocer los diferentes niveles de la organización?

- a) Si
- b) No

12. ¿Te han comunicado claramente tus objetivos a corto y largo plazo?

- a) Si
- b) No

FASE DE INTEGRACIÓN

13. ¿En el momento que se desarrolló el proceso de inducción este le generó una buena impresión de la empresa?

- a) En desacuerdo
- b) Indiferente

- c) De acuerdo
 - d) Totalmente de acuerdo
- 14. ¿Al momento de la inducción se dio a conocer la misión, visión, valores de la empresa?**
- a) Si
 - b) No
 - c) Por qué
- 15. ¿Al momento de la bienvenida fue motivado?**
- a) Si
 - b) No Por que
- 16. ¿En el momento que le presentaron a sus compañeros estos le generaron confianza?**
- a) Si
 - b) No Por qué
- 17. ¿Cuándo le presentaron a su jefe inmediato sintió confianza?**
- a) Si
 - b) No Por qué
- 18. ¿Todo lo que le indicaron al momento de la inducción fue información relevante?**
- a) Si
 - b) No Por qué
- 19. ¿La información proporcionada sobre su puesto de trabajo fue completa y útil?**
- a) Si
 - b) No Por que
- 20. ¿La inducción dada fue de manera satisfactoria?**
- a) Si
 - b) NO
 - c) Por qué
- 21. ¿El proceso de inducción generó compromiso suyo con la empresa?**
- a) Si
 - b) NO
- 22. ¿De acuerdo a su criterio cree que la capacitación dada fue relevante o importante para desarrollar sus actividades?**
- a) Si
 - b) No

SEGUIMIENTO

- 23. ¿Luego de que tiempo usted recibió una retroalimentación?**
- a) Una semana
 - b) Un mes
 - c) Tres meses

24. ¿Quién fue el encargado de realizar la retroalimentación

- a) Gerente general
- b) Administrador
- c) Jefe de recursos humanos.

ONBOARDING

25. ¿De las siguientes técnicas? ¿Cuál desearía que sean utilizadas para el proceso de incorporación?

- a) Presentaciones en PPT
- b) Video Institucional
- c) Trípticos
- d) Reunión de bienvenida

PROCESO DE CONTRATACIÓN:

26. ¿Cómo calificarías la claridad de la información proporcionada durante el proceso de contratación?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Insatisfactorio

BIENVENIDA Y PRIMER DÍA:

27. ¿Cómo fue tu experiencia en tu primer día?

- a) Muy positiva
- b) Positiva
- c) Neutral
- d) Negativa
- e) Muy negativa

28. ¿Hubo alguien designado para guiarte a través del entorno laboral y los procedimientos?

- a) Si
- b) No

29. ¿Te sientes bienvenido/a en el equipo y la empresa?

- a) Sí, completamente
- b) En cierta medida
- c) No del todo

30. ¿La cultura de la empresa se alinea con lo que esperabas?

- a) Sí
- b) No
- c) Parcialmente

EXPECTATIVAS Y OBJETIVOS:

31. ¿Tienes claridad sobre tus responsabilidades y expectativas en el trabajo?

- a) Sí, completamente
- b) En parte
- c) No, del todo

COMENTARIOS ADICIONALES:

32. ¿Qué recomendaciones podrían sugerir para el departamento de talento humano para mejorar el proceso de incorporación?

Anexo 3. Certificación en inglés.

CERTIFICO:

Haber realizado la traducción de español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** titulado **“Propuesta de Onboarding como apoyo a la Gestión de Talento humano de la empresa Zerimar”**, de autoría del señor estudiante **Kevin Alejandro Sánchez Mejía** con cédula **1106247073**.

Se autoriza al interesado hacer uso de la misma para los trámites que crea conveniente.

JHOEL
FERNANDO
HERRERA
GRANDA

Firmado
digitalmente por
JHOEL FERNANDO
HERRERA GRANDA
Fecha: 2024.07.24
11:17:40 -05'00'

.....
Sr. Jhoel Fernando Herrera Granda
C.I. 1150231890