

**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POSGRADOS**



**TÍTULO DEL INFORME DE INNOVACION:  
PROGRAMA DE ONBOARDING ZAMORANO GROUP**

**MAESTRANDOS:**

**LIC. EVER ALEXANDER LAZO LOVO**

**LICDA. CAROLINA MARGARITA VASQUEZ CORTEZ**

**ASESOR:**

**LIC. ROBERTO FIGUEROA**

**LICDA. IVONE DONADO**

**San Salvador, 11 de Diciembre 2021**

**Dra. Cristina Juárez de Amaya  
Rectora**

**Dra. Mirna García de González  
Vicerrectora Académica**

**Dr. Darío Chávez Siliézar  
Vicerrector de Investigación y Proyección Social**

**Ing. Sonia Rodríguez  
Directora Académica**

**Dra. Nadia Menjivar Morán  
Directora General Escuela de Posgrados**

**Lic. Douglas Ernesto Castaneda  
Coordinador Maestría en Administración de Recursos Humanos.**

## ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I. NECESIDAD DE INNOVAR (ESTADO ANTERIOR) .....	13
A- Estado Anterior. ....	13
I- Perfil de la empresa.....	13
II- Contexto .....	15
III- Estado previo al proceso de implementación.....	16
B- Justificación de la necesidad de cambio. ....	18
C- Fundamentación teórica. ....	20
CAPITULO II. IMPLEMENTACION DE LA INNOVACION. ....	31
A- Objetivos .....	31
B- Diseño de la propuesta. ....	32
I- Diseño de competencias a desarrollar. ....	32
II- Diseño de Procesos y Políticas de inducción.....	34
III- Diseño de Certificación de Nuevos Colaboradores.....	37
IV- Diseño de los módulos .....	38
B- Metodología y estrategias.....	48
I- Ambiente virtual.....	48
D- Organización para la ejecución. ....	49
E- Monitoreo y evaluación .....	50
F- Recursos y presupuesto. ....	50
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACION. ....	52
A. Cambios en necesidades y problemas abordados. ....	52
B. Cambios observados. ....	55
C. Pruebas y Demostraciones de la Eficacia, Eficiencia y Efectividad. ....	56
D. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios.....	63
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
A- Conclusiones.....	66
B- Recomendaciones .....	67
C- Plan de socialización de resultados.....	68
FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS .....	69
Bibliografía .....	69
ANEXOS .....	70
▪ Afiches promociones.....	70

## **INTRODUCCIÓN**

Recursos Humanos es una área con amplia variedad de procesos bajo su carga, con el paso del tiempo los procesos van creciendo en tamaño y se van incrementando en diversidad, es por ello que las empresas deben trabajar de forma continua en encontrar nuevas formas de hacer mas eficientes los procesos para garantizar la continuidad de los mismos.

Uno de los procesos de recursos humanos que le genera mayor consumo de tiempo al área es el relacionado con la inducción de los nuevos ingresos, esto debido a que es un proceso altamente recurrente en las empresas y que tiende a consumir grandes cantidades de tiempo si no se poseen las herramientas adecuadas para hacer el proceso eficiente.

La tendencia actual en lo referente a los programas de incorporación del personal es el Onboarding, dicho proceso se diferencia de los procesos tradicionales en aspectos como la planificación y las herramientas de las que se suele auxiliar. Los programas de Onboarding brindan como principal beneficio a las empresas el acelerar la incorporación del personal lo cual permite que alcance de forma más oportuna el rendimiento requerido para el puesto.

En el presente informe de innovación se presentan los resultados obtenidos en Zamorano Group con el proceso de desarrollo de un programa de Onboarding el cual venia a sustituir un proceso informal de inducción que la empresa disponía. Zamorano Group es una empresa dedicada a una amplia variedad de rubros que van desde el ferretero hasta el rubro automotriz,

La empresa ha crecido de forma acelerada en los últimos años, dicho crecimiento volvió ineficiente cualquier proceso de inducción que requiriera al personal de forma presencial, ello debido a las largas distancias que deberían recorrer y a la gran cantidad de centros de trabajo que posee la empresa, por estos puntos el auxiliarse de herramientas tecnológicas se convirtió en una característica indispensable para el desarrollo del programa.

Dentro del programa se expone en primera instancia la descripción del estado anterior en el que se encontró a la empresa ante la inminente implementación del programa de Onboarding, se brinda un análisis del funcionamiento del proceso anterior. Partiendo del estado anterior surge la justificación del porque fue necesario desarrollar el programa como una alternativa de solución a la problemática identificada.

Para respaldar teóricamente el programa fue necesario recabar información la cual es expuesta dentro del apartado teórico en el presente informe, destacar que dentro

de dicho apartado se brinda la información tanto del programa como de las herramientas que se pueden utilizar para desarrollar un proceso eficiente.

Dentro del capítulo de implementación de la innovación se desarrolla de forma concreta el diseño del programa, así como la totalidad de herramientas sobre las cuales basa su contenido y metodologías de evaluación necesarias. Asimismo se indica cual fue el proceso necesario para poder implementar la herramienta en Zamorano Group

En el capítulo de resultados se brinda un contraste entre la situación anterior de la empresa y los resultados actuales que se vieron afectados a partir de la implementación del programa de Onboarding, cabe destacar que dada la naturaleza de las afectaciones de este proceso, habrán impactos que se podrán medir de forma certera en periodos de tiempo largos.

En última instancia dentro del programa se presentan cuáles son las conclusiones a las que se llega con el desarrollo del programa, así como una serie de recomendaciones que surgen para la empresa a partir de todo el proceso de innovación al cual se sometió.

# PROGRAMA DE ONBOARDING



# Capítulo I

## Necesidad de innovar



## **CAPÍTULO I. NECESIDAD DE INNOVAR (ESTADO ANTERIOR)**

### **A- Estado Anterior.**

#### **I- Perfil de la empresa.**

##### **Historia**

Es una empresa con capital salvadoreño, destinada a la venta de productos agrícolas y de ferretería como fin principal. Para el año 1998, se dio comienzo a la distribución de materia prima para fábricas de alimentos y ferretería, un año después surgió Agroindustria Zamorano, instalando la correspondiente fábrica de alimentos con una trayectoria de esta en 14 años, localizada en El Divisadero, Morazán. En el año 2000 se apertura como Agroservicio El Zamorano en el centro de San Miguel y un año más tarde viendo la competencia y diversidad de necesidades por parte de nuestros clientes se da inicio a un proyecto de multi-rubros tales como agroservicio, ferretería. Posteriormente en 2002 se añade el rubro de alimentos (concentrado para animales) de distintas y reconocidas marcas.

Más tarde en 2009 se inicia la construcción del nuevo local para la Sucursal Km. 18, la cual fue finalizada para el año 2013 para más adelante ser inaugurada en 2015, siendo este último año en el mes de julio la apertura de agroplastic, una sucursal exclusiva para la venta de artículos y productos plásticos. En noviembre de este mismo año, se empezó la edificación para las instalaciones de la Sucursal en la Av. José Simeón Cañas, la cual se apertura en el mes de agosto de 2016.

Durante el año 2017, se dio inicio a la implementación de servicios múltiples, con la idea de facilitar a nuestros clientes la ejecución de diferentes proyectos en el área de construcción y agro. A mediados de 2018 comenzó nuestra expansión en la Zona Oriental, inaugurando dos nuevas salas de venta en el departamento de Usulután.



## **Visión**

Tu necesidad nos motiva a: Ser una empresa elite en el sector ferretero y agrícola, ofreciendo verdaderas soluciones a nuestros clientes con el más amplio surtido de productos reconocidos a nivel mundial, donde a diario en nuestra actividad laboral se refleja un alto grado de exigencia, profesionalismo y compromiso social que nos permita junto al talento de nuestro equipo de trabajo, alcanzar nuestras metas y propósitos empresariales gracias a la confianza de sus clientes.

## **Misión**

Con 16 años de experiencia nuestro objetivo es: Ser una empresa que brinda a sus clientes la mayor variedad en materiales de construcción, ferretería en general, así como productos del área de agricultura y ganadería, veterinaria, alimentos y plásticos a los mejores precios, calidad y servicio acorde a los estándares del mercado actual, comprometiéndonos con la capacitación constante de nuestro recurso humano, para que este sea altamente calificado, productivo y comprometido a mantener su preferencia en nosotros, satisfaciendo las necesidades de cada cliente, además de mantener y mejorar cada día la excelencia en nuestras prestaciones.

## **Valores**

Los pilares de nuestros principios son:

- Respeto
- Integridad
- Compañerismo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Eficiencia
- Confianza

## **II- Contexto**

La pandemia de COVID-19 generó un impacto en el 100% de las empresas derivado ya fuera del cierre de sus establecimientos o la necesidad de laborar bajo normas de salubridad, los cierres se extendieron por muchos meses en El Salvador, con la apertura de la economía las empresas tuvieron que llegar a un mercado el cual se encontraba deteriorado dada la afectación económica de una buena parte de la población.

El sector de agro servicio y ferretero al cual pertenece Zamorano Group fue uno de los primeros rubros en cerrar operaciones por el confinamiento y de los últimos en empezar a operar dado el hecho de que no era considerado esencial para la economía.

A finales del 2020, la recuperación del rubro fue acelerada tal cual como lo destacó Jorge Scull, gerente comercial de Holcim El Salvador, explicó que en el sector de la construcción se viven dos realidades: mientras la recuperación de la industria se anticipa lenta, la del detalle (en las ferreterías) se estabiliza más rápido.

### **III- Estado previo al proceso de implementación.**

Zamorano Group es una empresa dedicada a la venta de agro insumos, ferretería, plásticos y productos veterinarios, fundada en 1998 es una empresa que actualmente tiene presencia en diversos municipios de El Salvador. Zamorano Group es una empresa que se ha posicionado en el mercado local como una marca reconocida por sus clientes dada la variedad de rubros en los que actualmente compete.

A pesar de que Zamorano Group se encuentra en la categoría de mediana empresa y del tiempo de fundación de la misma, al iniciar el proceso de diagnóstico se detectó que posee procesos que no se encuentran acorde a las necesidades del mercado, entre los procesos se destacaban los relacionados al proceso de administración de talento humano.

El área de recursos humanos había iniciado con la formalización de muchos de los procesos relacionados con el personal en la empresa, sin embargo, dado el tamaño del departamento existían procesos que aún no se habían definido, entre ellos se puede destacar el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa.

A través de la inducción las empresa pretenden integrar a los nuevos trabajadores de la empresa y al puesto en el que se desempeñaran, en Zamorano Group el proceso de incorporación que se mantenía anteriormente, era meramente informativo, se brindaba exclusivamente información relacionada a la historia y valores de la empresa.

El proceso de inducción de Zamorano, no brindaba la información necesaria para desarrollar sentido de pertenencia en los trabajadores, este punto es de suma relevancia para las empresas ya que permite hacer que el proceso de adaptación sea acelerado el cual a su vez conlleva a que el trabajador llegue al nivel de rendimiento esperado

La duración del programa era de aproximadamente de 1 hora, era presencial en el área de recursos humanos de Zamorano Group, dicho punto propiciaba que el programa de inducción no llegara al 100% de trabajadores dado el hecho de que sucursales como la de San Vicente o la de Santa Tecla por temas de distancia incorporaban directamente a los nuevos ingresos en el puesto y no recibían ningún tipo de información de parte del área de recursos humanos.

La adaptación de personal era lenta, existían una brecha entre lo que se esperaba del trabajador y lo que realmente este brindaba a la empresa en términos de rendimiento, asimismo existían indicios de rotación de personal en el área de bodega y almacén derivado de aspectos como falta de sentido de pertenencia en la empresa.

Uno de los aspectos que se detectó fue que el personal tenía pocos conocimientos sobre aspectos importantes como los beneficios de la empresa, la filosofía de trabajo, entre otros aspectos que ayudan a mejorar la fidelidad del personal con la empresa.

Otro de los aspectos desconocidos por los nuevos ingresos se relacionan directamente con generalidades sobre productos y servicio al cliente, la utilidad de dichos puntos radica en el hecho de que permite a los trabajadores ingresar con una base sólida conocimientos sobre la cual cimentar su formación en el puesto garantizando así que el personal lograra llegar de forma oportuna al nivel de rendimiento que se espera.

Con el personal que no recibía orientación de parte de Recursos Humanos este era enviado directamente con la jefatura, estos se limita a trasladar información sobre funciones dadas las necesidades de la operación de la empresa, este aspecto hacia indispensable que los nuevos ingresos inicien sus funciones con toda la información esencial previa a la capacitación en el puesto.

En Zamorano Group siempre fue frecuente la rotación de talento interno, esto derivado de que al conocer poco sobre temas como beneficios y cultura de la empresa optaban por buscar oportunidades en otras empresas aun cuando la empresa provea salarios beneficios y un ambiente laboral estable.

Probablemente uno de los aspectos más buscados por la empresa a la hora de formular un programa de inducción era el evitar que el personal abandone la empresa de forma anticipada, el no contar con un programa de este tipo evita que la persona desarrolle aquellos aspectos que garantizarían su estabilidad en el puesto como lo sería el poseer la información completa de su puesto, el conocimiento de la cultura de la empresa, la información general como pagos y beneficios, entre otros aspectos que anclan a la persona al puesto.

## **B- Justificación de la necesidad de cambio.**

El crecimiento que las empresas van teniendo a lo largo del tiempo va generando a su vez un incremento en la cantidad de áreas funcionales y, con ello, al mismo tiempo la complejidad de sus procesos se va incrementando para todas las áreas. Una de las áreas en común, en la mayoría de las empresas, es el área encargada de la gestión de talento humano.

La importancia del área de recursos humanos radica en que se encarga de brindar asesoramiento y acciones especializadas orientadas a la gestión del personal como, por ejemplo, reclutamiento y selección de personal, capacitaciones e inducción, desarrollo de talento, compensaciones, entre otros aspectos claves para el logro de los objetivos organizacionales.

Zamorano Group es una empresa que está orientado a una amplia variedad de mercados, en los años recientes su crecimiento ha sido muy acelerado. En paralelo con el crecimiento de la empresa, surgió el departamento de recursos humanos el cual a lo largo de los años ha venido ampliando sus funciones con la finalidad de hacer más eficiente los procesos del área. A pesar de lo anterior, una de las funciones del departamento no había logrado consolidar de forma eficiente se relaciona con la inducción del personal.

Es a través del proceso de inducción de personal que las empresas propician la adaptación del personal brindando al trabajador la orientación necesaria para que pueda adaptarse de forma eficiente. En Zamorano Group, el proceso de inducción se limitaba a brindar las generalidades de la empresa dejando de lado una amplia variedad de información crucial para la adaptación del personal, asimismo el proceso de inducción no se garantizaba para el 100% del personal, estos puntos generaban la necesidad de innovar en este proceso. se basa más en el aspecto teórico de los puestos.

El disponer de un programa de inducción permite propiciar que la empresa pueda acceder a beneficios como una reducción en los tiempos de adaptación y la inclusión de personal comprometido con los objetivos estratégicos que posee actualmente la empresa.

La tendencia actual con respecto a la incorporación es el Onboarding; dicho proceso de diferencia de la inducción a partir del hecho de que es un proceso más complejo ya que implica una planificación orientada a generar sentido de pertenencia e involucramiento a la filosofía de la empresa del nuevo trabajador.

El presente proyecto surge derivado de la necesidad de la empresa de poder formalizar su programa de incorporación a la empresa. Para ello, se innova este proceso con la implementación del programa de Onboarding, con el cual no solo se contrarresta las consecuencias de no contar con un programa de inducción formal,

sino también para obtener beneficios adicionales al ir más allá de los procesos tradicionales a los nuevos ingresos.

Uno de los principales beneficios que el Onboarding ofrece a la empresa (tal vez el más inmediato) es la reducción de la rotación del personal en su periodo de adaptación. Este aspecto se deriva de la naturaleza del Onboarding, el cual busca hacer más eficiente los tiempos de adaptación del personal y crear un fuerte sentido de pertenencia en los nuevos ingresos.

Otro de los beneficios del programa de Onboarding se basa en la retención de talento para la empresa. Este aspecto está directamente ligado a los mismos aspectos que ayudan a reducir la rotación. Su impacto es notable ya que si bien perder un elemento genera costos y contingencias en la empresa, el perder a un miembro categorizado como talento interno le genera mayores costos y consecuencias.

En Zamorano Group, uno de los principales retos es el poder retener puestos especializados los cuales son altamente demandados en el mercado dado la poca oferta de candidatos que se dispone; este punto ha llevado a la empresa a la necesidad de invertir en desarrollarlos internamente a través de programas de formación.

La esencia del Onboarding se basa en parte en el alineamiento del personal de nuevo ingreso a la filosofía de la empresa, partiendo de aspectos como la misión, visión y valores llevándolo a tener un conocimiento más detallado del puesto, la empresa y el equipo de trabajo en general; todo lo descrito anteriormente permitirá que el proceso de adaptación sea más sencillo y que el trabajador cree una orientación hacia los objetivos que persigue la empresa incrementando la productividad del trabajador de forma consistente.

Por los aspectos descritos anteriormente, surgió la necesidad de poder implementar un programa de Onboarding en este se incluyeron herramientas de monitoreo que permitan a los encargados del programa dar un seguimiento más oportuno a la incorporación de los nuevos ingresos.

## **C- Fundamentación teórica.**

### **I- Introducción al proceso de socialización.**

El área de Recursos Humanos está conformada en las empresas con la finalidad de llevar a cabo todas aquellas funciones relacionadas con la administración del capital humano. La variedad de funciones que pueden atribuírsele al área es bastante extensa yendo desde reclutamiento y selección, hasta procesos de compensaciones y beneficios.

El trabajo de recursos humanos con el capital humano con un individuo inicia con el proceso de reclutamiento y selección el cual, si es diseñado de forma eficiente permitiría atraer la mano de obra idónea para ocupar el puesto de trabajo, sin embargo, el atraer un buen candidato no implica que este se quedará en la empresa, esto debido a que existe una amplia gama de factores que determinarán que la persona decida o no permanecer en el puesto. Uno de esos factores es el proceso de incorporación a la empresa.

Tal y como nos lo indican Robbins & Judge, (2013) “no importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente” (Pág. 521)

### **II- Inducción**

Para ayudar al nuevo ingreso a adaptarse, las empresas desarrollan programas de inducción los cuales pretenden garantizar que la persona se integre de forma eficiente a la empresa. El contenido y duración de los programas de inducción varían en función de la empresa

Sobre la inducción, Desler & Varela (2011) no indican que “la inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador” (Pág. 184)

Existen múltiples formas de medir la funcionalidad de los programas de inducción. A grandes rasgos, se podría afirmar que es efectivo si la persona se logra adaptar eficientemente en su puesto de trabajo. Desde la perspectiva de Desler & Varela (2011), “una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta” (Pág. 184)

Ya se destacó anteriormente lo que la empresa espera del trabajador con respecto a la inducción, sin embargo, de parte del trabajador también surgen expectativas relacionadas con el proceso de incorporación. Para Ivancevich (2006), “los individuos se interesan vitalmente en dos tipos de información antes de ocupar un puesto nuevo en su organización o incorporarse a una nueva empresa. En primer lugar, desean saber lo más posible qué significa en realidad trabajar para la organización. Esta forma de aprendizaje acerca de la organización es en verdad una tentativa por evaluar la cultura de la empresa. En segundo lugar, desean saber si son competentes para los puestos disponibles en la organización”. (Pág. 49)

En términos prácticos, se puede afirmar que un proceso de incorporación es exitoso si la persona se logra adaptar eficientemente a sus funciones en el tiempo requerido, de parte del empleado, por otro lado, se considera eficiente si no ha quedado espacio a dudas sobre su puesto de trabajo.

A pesar de lo descrito anteriormente, la inducción es un proceso que ha llegado a ser considerado ineficiente, esto debido a que se enfoca en realizar actividades mayoritariamente informativas lo que dilata la efectividad del proceso de socialización. Derivado lo anterior, surge la práctica de Onboarding, como un proceso dinámico, que permite incorporar al trabajador a la empresa en términos de cultura, conocimientos generales y sentido de pertenencia.

### **III- El Onboarding.**

El Onboarding es una práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la institución o empresa. Está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al 100% a la cultura empresarial

#### **Diferencias con la inducción.**

Para comprender a detalle cómo funciona el Onboarding es necesario establecer las diferencias de este con la inducción. Según Perez (2018), en una publicación para PeopleNext sobre las diferencias, este resalta que “la principal diferencia entre el Onboarding y la inducción es que el primero va mucho más allá de una habitual inducción y se lleva a cabo de una manera mucho más planificada y personalizada que depende de una serie de variables que tienen que ver con la empresa y con el candidato” (2018).

La inducción, en la mayoría de las empresas, se enfoca en trasladar la información general del puesto y la empresa, mientras tanto, el proceso de Onboarding amplía su catálogo de temas y busca que la empresa se familiarice con el puesto y la filosofía de la empresa.



Tal cual como lo indica Pérez (2018) en la página web People Next, “un programa de Onboarding busca impactar en la experiencia de los nuevos ingresos en su encuentro con la organización mientras que la inducción funciona más como una capacitación. En el Onboarding, se construye todo un programa para lograr que el nuevo empleado logre desempeñarse de forma eficiente en sus funciones y tenga todas las herramientas necesarias (espacios, plataformas, conocimiento, etc.) para integrarse rápidamente al trabajo y familiarizarse con la empresa y su cultura”.

### **Beneficios del programa de Onboarding**

La revista electrónica People Next (2018) hace referencia a las palabras de Carlos de Silva, director RR.HH. de Philips sobre los beneficios de un programa de Onboarding exitoso, se encuentra “el tener un empleado que puede desempeñar al 100% su trabajo, desarrollando su potencial desde el inicio del trabajo, lo cual te lleva a tener un empleado altamente motivado que produce excelentes resultados”,

La revista People Next (2013) destaca como que el Onboarding pueden beneficiar a la compañía a través de:

- Reducción del tiempo de adaptación lo que significa ahorro de costos.
- El nuevo colaborador sigue una ruta más rápida para lograr sus objetivos, lo que genera mayor productividad.
- Ayuda a desarrollar una actitud proactiva en el nuevo colaborador
- Ayuda a que el jefe tenga mayor compromiso con su nuevo colaborador
- Fortalece la imagen de la empresa, refleja mayor organización e innovación.

En el reportaje electrónico sobre Onboarding, realizado Golli (2018), se retoma el siguiente informe de Almudena Cañibano (2018), que especifica la importancia de una buena acogida. La profesora de Recursos Humanos de ESCP Europe, sostiene que este permite “optimizar costes puesto que los empleados son productivos lo más rápido posible y reduce costes de selección porque está demostrado que los procesos de onboarding están inversamente relacionados con la intención de marcharse”

Otro aspecto, en relación con la rotación de personal, que ocurre durante el proceso de adaptación según Golli (2018) indica que “el 25% de los abandonos suceden en los primeros 45 días y el 70% de los recién llegados toman la decisión de quedarse o marcharse en los seis primeros meses, tal y como pone de manifiesto un informe de HCI. Por su parte, Aberdeen Group ha constatado que un proceso formalizado de onboarding incrementa en un 69% la probabilidad de que el nuevo empleado se quede al menos tres años en la organización”.

## **Cinco tendencias en Onboarding.**

En la actualidad, existe una amplia gama de tendencias en lo relacionado con el Onboarding. Bauer (2007), en un informe para Top Employers Institute sostiene que se han detectado cinco tendencias en las empresas. Estas se detallan a continuación.

1. El proceso de Onboarding ha dejado de ser un evento aislado de un máximo de 2 o 3 días tras la incorporación del nuevo empleado para pasar a convertirse en un proceso que comienza, incluso antes de la contratación, durante el proceso de atracción del talento, y que se alarga hasta doce meses tras la incorporación a la organización.
2. El proceso formal de onboarding es un programa multidimensional que cubre tres áreas: el contexto del negocio, la integración en la cultura y aspectos concretos de la posición. En definitiva, quiénes somos, cómo lo hacemos y qué se espera de nosotros.
3. Hay una implicación más activa de los ejecutivos senior. La dirección ejecutiva de la empresa tiene un papel clave en inspirar a los nuevos empleados desde el primer momento y ayudarles a entender el propósito global de la organización.
4. El onboarding vive una transformación digital. La tecnología está asumiendo una función central en el desarrollo y la medición del onboarding, y provee de datos para un mejor seguimiento de las mejoras en el proceso. Con la incorporación de la tecnología al proceso de onboarding, se pueden identificar necesidades de formación, crear un plan de aprendizaje y poner en marcha módulos específicos de e-learning, además de ayudar a los empleados a conectarse, comprometerse y compartir.
5. El uso de los analytics y el big data en el onboarding es también una clara tendencia. Los analytics son cada vez más utilizados para medir el impacto y la efectividad del proceso. Las empresas los utilizan para evaluar la primera impresión de los empleados o su experiencia con todo este proceso y para el análisis predictivo.

## **Componentes del Onboarding.**

La mejor manera de garantizar la satisfacción de los empleados es lograr que los nuevos trabajadores empiecen bien a través de una experiencia de incorporación exitosa y acogedora.

Torres (2018), en un artículo publicado para Focus Consultores, resalta 5 niveles que debe tomar en cuenta un programa de Onboarding para que pueda ser eficiente en sus objetivos.

- I. **Dar a conocer el cumplimiento políticas internas a nuevos empleados:** Supone que los empleados aprendan todas políticas internas de la empresa, desde las obligaciones legales que se derivan de su puesto de trabajo como todas las normas que tienen que ver con la seguridad o del talante social de la empresa
- II. **Claridad frente a nuevos empleados:** En esta fase se pretende que el trabajador entienda cuál es su puesto en la empresa y las responsabilidades que de éste se derivan. Es el momento en que se le explican las técnicas, estrategias, los métodos y las herramientas que necesita para desarrollar correctamente sus actividades. Suele suponer el inicio de la formación de los nuevos integrantes.
- III. **Trasmitir la cultura y valores empresariales:** Hablar de cultura de la empresa supone que el nuevo colaborador comprenda cuales son los valores, la misión, la visión, los objetivos y las metas a conseguir. Todos los empleados deben estar alineados con la estrategia y perseguir el éxito de la misma.
- IV. **Trasmitir la conexión y organigrama desde el inicio:** Llegados a este punto, es importante que el nuevo empleado sepa cuál es la jerarquía social dentro del lugar de la empresa.
- V. **Realizar un check back del Onboarding:** El check back, o lo que es lo mismo, volver a revisar, supone comunicarse con el empleado para ver cómo avanza su situación dentro de la empresa, cómo mejora a nivel personal y profesional, si conoce a sus compañeros, si va bien en el desarrollo de sus labores o si tiene dificultades; se trata de no dejar al empleado a su suerte sino de preocuparse de que, a pesar de todo lo que supone empezar en un nuevo puesto, todo progresa adecuadamente y éste se siente cómodo.

### **Onboarding y compromiso organizacional.**

Crear un sentido de compromiso por parte de los empleados para con los objetivos de la empresa resulta muy beneficioso ya que estos trabajan con más entusiasmo y con mayor calidad. Lo anterior, se traduce, al final, en mayor satisfacción del cliente. De esto se deriva la importancia de garantizar que el empleado cree este apego a los objetivos desde el inicio y esto se logra a través de un proceso de incorporación hecho a la medida de las necesidades y características del trabajador.

Sobre el compromiso del empleado Ivancevich (2006) destaca que “el compromiso también tiene otros resultados favorables. Los empleados comprometidos suelen tener mejores registros de asistencia y una ocupación del puesto más larga que los empleados menos comprometidos. No sorprende que también suelen trabajar con mayor ahínco y desempeñarse mejor que los que tienen un compromiso débil”. (Pag 161)

### **Onboarding y filosofía de la empresa.**

Uno de los componentes del Onboarding implica que la persona tenga pleno conocimiento sobre la filosofía de la empresa. Para ello, la empresa transmite aspectos como la misión, la visión, valores, entre otros aspectos que describen a la empresa y su forma de trabajar.

Según Ivancevich (2006), “una misión y una ideología claras ofrecen un doble beneficio. La misión proporciona a los empleados un enfoque con el que se comprometen, mientras los valores que forman la ideología de la empresa proporcionan directrices de comportamiento que los empleados interiorizan”. (Pág. 162)

En lo referente a los valores Fincowsky & Krieger (2011) indica que “son las líneas éticas fundamentales que guían la actividad de la organización e inspiran su propia conducta y la de sus integrantes. Además, constituyen el punto de partida para la construcción de la visión compartida por éstos, y de la misión comprometida de la empresa como un todo”. (Pág. 535)

En resumen, se puede afirmar que la misión transmite compromiso, mientras que los valores, patrones de comportamiento. El proceso de Onboarding no busca trasladar información, sino que pretende que el nuevo empleado interiorice esta forma de trabajar percibiéndola como propia, de esta forma se alinea a la persona a los objetivos y forma de trabajo de la empresa.

Otra correlación que busca lograr el Onboarding se relaciona con la cultura de la empresa, según Fincowsky & Krieger (2011), “en los procesos de incorporación de

personal cuando se dan fusiones empresariales, suele darse prioridad a la ilustración sobre valores para forjar una cultura común. Esto es importante, porque tener un acuerdo sobre los valores que rigen la vida organizacional y la práctica de negocios agiliza las decisiones”. (Pág. 535)

La cultura se basa en la filosofía de la empresa, indica rituales, formas de trabajo, patrones de comportamiento y relaciones laborales que pueden ayudar a mejorar la calidad de vida en el entorno laboral.

Un caso de éxito en materia de cultura y valores lo expone Ivancevich (2006) quien establece que “también es importante hacer que los nuevos empleados se compenetren con los valores y la cultura de la empresa. Por ejemplo, el programa de inducción (o, como lo llaman, de “asimilación”) en Toyota cubre temas tradicionales como prestaciones de la compañía, pero su principal objetivo es convertir a los nuevos miembros del equipo a la ideología de calidad, trabajo en equipo, desarrollo personal, comunicación abierta y respeto mutuo de la empresa. En combinación con una capacitación continúa orientada al equipo y la calidad, los empleados que realizan el proceso de cinco días se compenetran —y, en términos ideales, se convierten— con la ideología, la misión de calidad y los valores de trabajo en equipo, el mejoramiento continuo y la resolución de problemas de Toyota” (Pág. 164)

### **Onboarding y tecnologías.**

El Onboarding es un proceso que puede ser alojado en una amplia variedad de herramientas, como se indico anteriormente es un proceso planificado que se hace a la medida de la poblacion que se atendera.

Sobre las tendencias de los procesos de incorporacion utilizando tecnología, Desler & Varela (2011) destacan que “la tecnología suele ayudar a mejorar el proceso de inducción. Por ejemplo, algunas compañías ofrecen asistentes personales digitales (PDA) precargados a los gerentes recién contratados. Se trata de dispositivos que contienen información que los nuevos gerentes necesitan para ajustarse mejor a sus nuevos puestos de trabajo, como datos de contactos clave, las principales tareas a desarrollar e incluso imágenes digitales del personal que el nuevo gerente necesita conocer”. (Pág. 184)

## **Metodología de enseñanza,**

### **MicroLearning o Microaprendizaje**

Existe una amplia variedad de metodologías de enseñanza-aprendizaje bajo las cuales se puede llevar a cabo el proceso de incorporación de personal, partiendo del hecho de que el factor tiempo es crítico para todas las empresas es esencial el seleccionar metodologías que permitan obtener grandes beneficios con el menor tiempo posible, partiendo de dicho principio surge el Microlearning o microaprendizaje el cual se basa en contenidos de corta duración y de alto impacto para quien recibe el contenido.

Para ahondar en el concepto se toma como referencia lo descrito en el sitio ELearning Industry, según (Conm) “El microaprendizaje es conocido por brindar información a los alumnos a través de muchos cursos cortos o módulos. Esto les da a los estudiantes la flexibilidad de tomar la capacitación cuando tienen tiempo y donde sienten una necesidad particular. El microaprendizaje en la incorporación brinda a los nuevos empleados la información que necesitan sin abrumarse” (2021)

### **Características**

Para conocer las principales características del Microlearning se retomó un extracto del artículo publicado por Valenzuela, (2019) en la red social LinkedIn en donde se enlistan las siguientes características del Microlearning:

- Son objetivos, por su misma naturaleza van al grano.
- Son cortos, el tiempo que lleva desplegar el microlearning, no debería ser más de 10 minutos, sin mencionar que buscar y encontrar la información necesaria es significativamente menor, eso hace totalmente factible usarlo “on-the-job”.
- En ese sentido el microlearning debe desarrollarse dentro de un contexto relevante para el usuario, es decir, el aprendizaje que ha de aprender debe estar íntimamente ligado con el trabajo o función que desempeña.
- El microlearning, busca ser personalizable y fácilmente comprensible, lo cual permite que el aprendizaje sea llevado al ritmo personal de cada usuario según su necesidad. Y lo mejor es que no se estresa al colaborador con un “overload” de información.
- El microlearning es dosificable, al ser elaborados en pequeñas piezas de aprendizajes, se puede estructurar como partes de un todo o como elementos independientes los cuales da la practicidad de modificar algún dato, es decir se puede actualizar muy fácilmente.

- Son accesibles, se puede acceder desde cualquier lugar, por lo mismo que hablamos de la vinculación prácticamente inherente del microlearning con los dispositivos móviles.
- Son adaptables, va prácticamente con todo, el microlearning se puede crear con una gran variedad de recursos virtuales, desde una infografía interactiva hasta un recurso gamificado pasando por una cápsula formativa.
- Una característica poco mencionada pero tácita es la de re-potenciar la experiencia del aprendizaje en agilidad, enganchamiento e interés, solo quien ha usado un recurso virtual bien construido sabe de qué estoy hablando.
- Fortalece el Onboarding de tus colaboradores en su proceso de inducción.

### **Ventajas del Microlearning.**

Al disponer de una herramienta como el microlearning a grandes rasgos se podría decir que la empresa genera como principal ahorro el factor tiempo el cual se traduce en una menor inversión en capacitaciones y costo de mano de obra que se encuentra inactiva durante cualquier proceso de enseñanza.

Algunas ventajas de esta metodología son destacadas por el portal Web Fit Learning, (2019) quien enlista las siguientes ventajas:

- Facilita la formación:** Mediante pequeñas píldoras de información o vídeos reducidos se aumenta en gran medida la atención e interés de los usuarios, mucho más que con los métodos tradicionales escritos.
- Mayor retención de los conocimientos:** Gracias a las nuevas técnicas y recursos de formación que se aplican con el microlearning, el alumno permanece más atento e incorpora conocimientos con mayor rapidez.
- Justo a tiempo:** se puede acceder a la formación en cualquier momento, así los alumnos pueden formarse en el momento justo que mejor les convenga. De esta forma conseguimos cubrir sus necesidades de aprendizaje, evitando las limitaciones de tiempo que tienen los cursos de formación presenciales.
- Accesible en múltiples dispositivos:** Un plus del microaprendizaje es que puede diseñarse de tal forma que se puede visualizar en múltiples dispositivos como móviles, tablets, PC... etc.
- Ahorro de tiempo en formación:** El ahorro del tiempo que consiguen los usuarios a la hora de formarse es muy notable, ya que tienen que dedicar

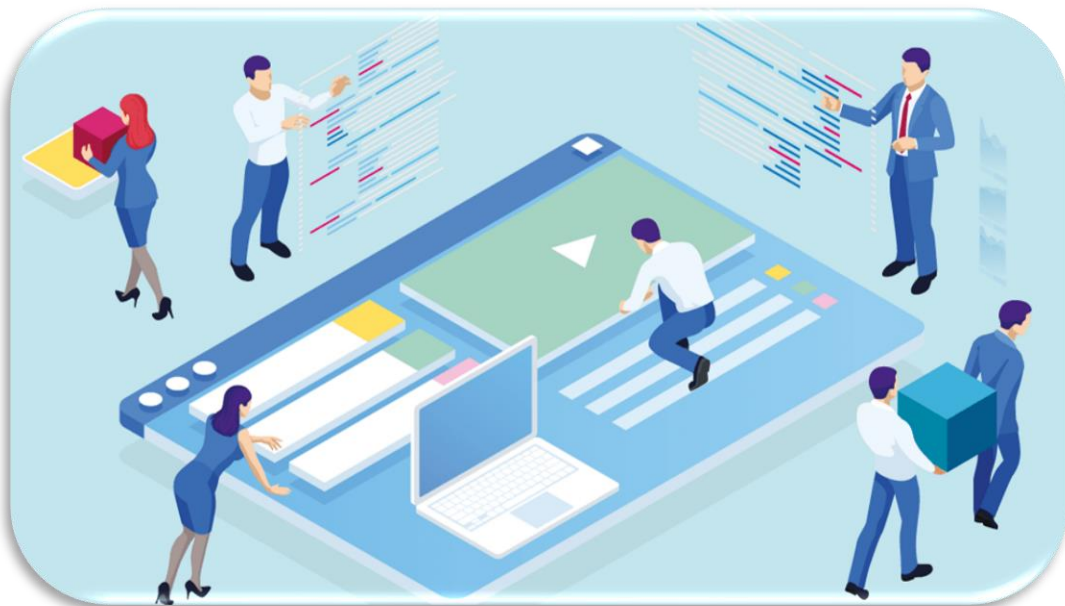
menos tiempo que a un curso presencial. Además, los contenidos de un curso microlearning son cortos y concisos, ocupando al usuario solo un par de minutos al día. Teniendo en cuenta la vida que llevamos, esta fórmula se considera un gran avance para los alumnos que desean tener conocimientos rápidamente y que no les lleve mucho tiempo adquirirlos.

- f) **Motivador:** Los cursos de microlearning están divididos en diferentes fases o módulos que tienen que ir superando para finalizar el curso. Al superar progresivamente estos módulos, el usuario se automotiva para no dejar el curso y finalizarlo. Esto consigue enganchar al usuario de tal forma que disfruta con el proceso y le incentiva para seguir aprendiendo, incluso le anima a realizar un nuevo curso.



# Capitulo II.

# Implementación de la Innovación.



## CAPITULO II. IMPLEMENTACION DE LA INNOVACION.

### A- Objetivos

#### General

- Crear un programa de Onboarding para el personal de ventas y bodega de Zamorano Group con la integración herramientas de monitoreo del mes de agosto a diciembre 2021.

#### Específicos

- Diseñar políticas y procesos para la incorporación de personal en Zamorano Group
- Seleccionar/diseñar un software para facilitar el proceso de Onboarding de nuevos colaboradores en Zamorano Group
- Desarrollar las competencias requeridos por los nuevos colaboradores vendedores y bodegueros

#### **Población seleccionada.**

Para la selección de los puestos hacia los cuales se orientó el programa de Onboarding se tomó como principales criterios los siguientes:

- Debían representar un segmento amplio en la empresa.
- Debían poseer la tasa de nuevos ingresos más frecuente

Según los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas los segmentos poblacionales hacia el cual se orientara el programa de Onboarding es el área de bodega y ventas, dichos puestos en la actualidad se contratan recurrentemente y poseen un HeadCount de Aproximadamente 150 personas, aspecto que garantiza su impacto en la organización.

## B- Diseño de la propuesta.

A continuación, se presentan los pasos que se tomaron en cuenta para la creación del programa de Onboarding para Zamorano Group. El enfoque del programa tuvo de base el desarrollo de competencias claves para la organización, de igual manera la propuesta implica el utilizar herramientas tecnológicas para facilitar el proceso. A continuación se detallan y desarrollan los pasos a seguidos para el desarrollo del programa.

### I- Diseño de competencias a desarrollar.

Las competencias son todas aquellas habilidades y conocimientos que la persona necesita para poder desempeñarse de forma eficiente en su puesto de trabajo. Se propusieron 5 competencias cardinales a reforzar con el programa de Onboarding, el criterio de selección de las competencias partió de las características y filosofía de Zamorano Group, se considera que cada una de ellas debe desarrollarse en cada empleado de la empresa para poder incorporarse y adaptarse de forma eficiente

Partiendo de las competencias establecidas, se seleccionaron y desarrollaron los respectivos contenidos. Las competencias están enfocadas en el desarrollo de un sentido de pertenencia, servicio al cliente y compromiso, aspectos que son de interés para la empresa y parte de lo que se pretende alcanzar con el programa (Fuente de Elaboración: Propia).

<b>Adaptabilidad a los cambios del entorno</b>	
<b>Descripción de la competencia:</b>	Proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.

<b>Compromiso</b>	
<b>Descripción de la competencia:</b>	Desarrollar Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

## Integridad

<b>Descripción de la competencia:</b>	Construir sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, de esta forma alentar a sus compañeros de trabajo a hacer lo mismo, para establecer con ellos relaciones de confianza y actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
---------------------------------------	---

## Conocimientos técnicos

<b>Descripción de la competencia:</b>	Conocer diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender y ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia, contribuyendo al objetivo de adaptación al puesto de sus compañeros
---------------------------------------	--

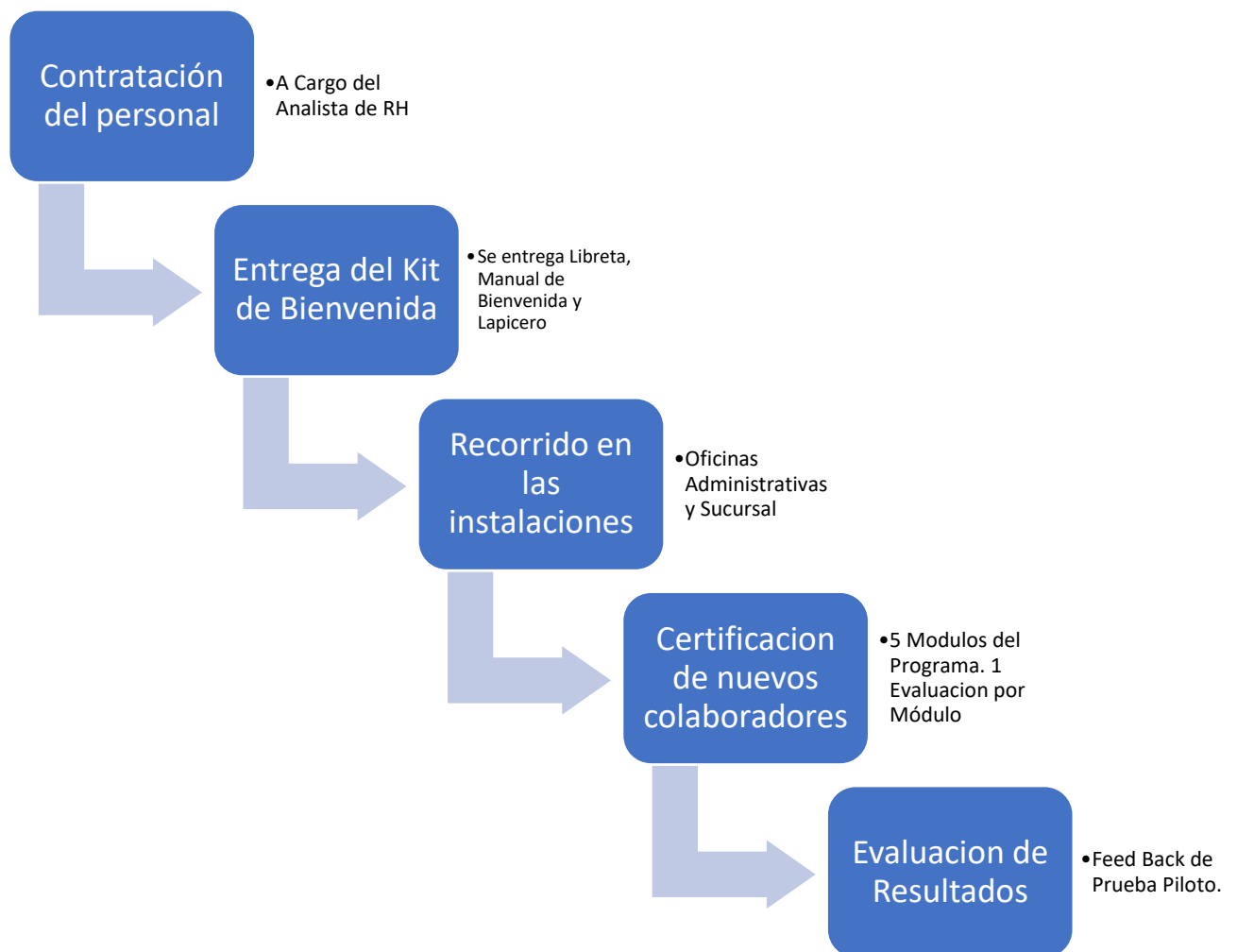
## Orientación al cliente interno y externo

<b>Descripción de la competencia:</b>	Actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas para brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.
---------------------------------------	--

## II- Diseño de Procesos y Políticas de inducción.

### Proceso de Onboarding.

El proceso de incorporación del personal iniciará una vez este firme el contrato de trabajo y finaliza con el proceso de evaluación de resultados en el que se abordan aspectos que van desde conocimiento en general hasta aquellos que generen sentido de pertenencia. A continuación, se detalla cuál es el proceso que se implementa con el programa, posterior a ello se plasma la política sobre la cual está regido el programa de Onboarding:



(Fuente de elaboración: Propia)

## POLÍTICA DE INDUCCIÓN

A continuación se detalla la política de inducción sobre la cual se basa el programa de inducción actual. La política se diseñó con la finalidad de impulsar la herramienta y garantizar que el 100% de los nuevos ingresos recibiera el programa.

### - Política.

Zamorano Group es una empresa que, en su misión y visión, plasma la necesidad de contar con profesionales capacitados y comprometidos. Partiendo del punto descrito anteriormente, se establece el proceso para la incorporación de personal avalado por Zamorano Group es a través del Onboarding.

La empresa establece que el 100% del personal de nuevo ingreso deberá haber cursado y aprobado el proceso de Onboarding al momento de ingresar a la empresa

### - Alcance.

La presente política aplica a todo el personal de nuevo ingreso de la empresa y a las personas encargadas de brindar el proceso de Onboarding al personal.

### - Vigencia

La presente política entrara en vigencia 10 días después de haber sido divulgada y podrá ser sometida a revisiones de parte de la Gerencia de Recursos Humanos de forma anual.

### - Responsables y funciones.

RESPONSABLE	FUNCIONES
Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar actualizaciones de la política.</li><li>- Autorizar modificaciones contenidos del programa.</li><li>- Manejo presupuestario para la implementación del programa</li></ul>
Encargado de Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impartir los módulos</li><li>- Aplicar Evaluaciones</li><li>- Realizar acciones correctivas al proceso.</li><li>- Desarrollo nuevos contenidos.</li></ul>
Analista de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar el primer contacto con el nuevo ingreso</li><li>- Gestionar firma de contratación de personal.</li><li>- Entrega de Kit de Bienvenida</li><li>- Cubrir funciones del Encargado de Capacitaciones ante la ausencia del mismo</li></ul>

## **Contenidos.**

Para la realización del proceso de Onboarding se realizó la certificación de 5 módulos que se detallan a continuación.

- **MÓDULO 1. Historia de la empresa.**
- **MÓDULO 2. Nuestros clientes**
- **MÓDULO 3. Funciones y responsabilidades del puesto.**
- **MÓDULO 4. Nuestra organización.**
- **MÓDULO 5. Nuestros Productos y marcas**

## **Evaluación.**

Para la evaluación de los resultados del programa, se aplicaran pruebas de conocimiento las cuales deben ser aprobadas con una calificación de 9/10. La medición se hace en cada módulo. La persona podrá cursar nuevamente el módulo de no haberlo aprobado con la finalidad de garantizar la adquisición de nuevos conocimientos.

### III- Diseño de Certificación de Nuevos Colaboradores.

En total, la certificación del nuevo personal contara con 5 módulos, cada módulo consta de una serie de videos los cuales desarrollan de una forma clara y precisa la información indispensable que todo nuevo ingreso debe tener previo a su ingreso al puesto de trabajo, cada módulo abarca una serie de temas que, en su conjunto, constituyen la esencia de la empresa en aspectos como la filosofía empresarial, productos y servicios, clientes, etc.,

Al finalizar cada módulo se aplica una evaluación de conocimientos de 10 preguntas, si la persona aprueba con una calificación de 9/10 se considera que ha sido certificada en dicho contenido, para mayor información sobre las pruebas ver **ANEXO II**. La estructura de los módulos se describe a continuación

#### Esquema de módulos para Onboarding

##### Introducción

La introduccion se encuentra alojada dentro de la herramienta principal (Google Classroom) en ella se le brinda un pequeño resumen de lo que se aborda en dicho modulo, con este punto se pone en contexto al nuevo ingreso sobre la finalidad del modulo.

##### Objetivos

Cada modulo cuenta con 1 objetivo alojado en la herramienta principal (Google Classroom), la base de este punto es poner en contexto al trabajador de lo que se pretende alcanzar con la informacion que recibe.

##### Introduccion al contenido.

Alojado en una herramienta complementaria (Youtube) se encuentran los videos de cada modulo, se inicia con una breve introduccion de la informacion que contiene cada video.

##### Contenido del programa

Cada uno de los videos tiene una duracion de 3 a 10 min, basandonos en los principios del Micro Learning se trasladan conocimientos de manera fragmentada y profunda. Se utilizan imagenes, audios y videos de diferente tipo para hacer dinamico el proceso de aprendizaje

##### Evaluación

En total se disponen de 5 evaluaciones (1 por cada modulo). Cada 1 de ellas alojada en Google Drive, para que la persona apruebe las mismas debe obtener una calificacion de 9/10



## **IV- Diseño de los módulos**

### Módulo 1. Historia de la Empresa.

#### Portada.



#### Introducción.

Zamorano Group es una empresa que tiene una amplia trayectoria en el mercado. Somos una empresa comprometida con sus empleados. Por ello, tenemos la convicción de que es importante que conozcas un poco sobre el lugar en el que estás a punto de iniciar a laborar. En el presente módulo, haremos un recorrido en la historia de la empresa, conocerás su filosofía a través de la misión, visión y los valores que poseemos.

#### Objetivos.

El presente módulo tiene como objetivo el generar los conocimientos sobre nuestra cultura y forma de trabajo abarcando aspectos como la filosofía de la empresa.

#### Contenido.

En este módulo se aborda el perfil de la empresa partiendo de generalidades de la empresa, su historia y la filosofía bajo la cual trabaja actualmente Zamorano Group, con este módulo se pretende que el personal de nuevo ingreso inicie un proceso de familiarización con la cultura de la empresa la cual permitirá que la persona desarrolle sentido de pertenencia, alineándose así a los objetivos que persigue Zamorano Group. Los contenidos en los que se divide el programa se detallan a continuación:

## a- Historia de la empresa:

Usando una línea de tiempo se destacan la trayectoria que ha tenido Zamorano Group desde su fundación en 1998 a la fecha. La línea de tiempo describe aspectos como el crecimiento tanto en número de sucursales como en la variedad de rubros en la que se ha ido diversificando.



## b- ¿Quién es Zamorano Group?

Esta parte del módulo se enfoca en que la persona conozca donde se ubica Zamorano Group en la actualidad, se parte de aspectos como el rol que actualmente desempeña la empresa con sus clientes, así como la composición actual de la empresa en lo referente a los rubros.



## c- Filosofía de la empresa.

Este módulo aborda la cultura de la empresa partiendo de aspectos como la misión y los valores que la empresa posee. Este módulo pretende que la persona asuma como propia la filosofía de la empresa brindando patrones conceptos relacionados con los patrones de comportamiento esperado.



## Evaluación

El módulo finalizará con un cuestionario de 10 preguntas que ayudarán a determinar en qué medida este ha sido efectivo en el cumplimiento de los objetivos planteados. Para que la persona apruebe deberá obtener una nota mínima de 9/10 en la evaluación. En caso de obtener una nota menor, la persona deberá cursar nuevamente el módulo.

## Módulo 2: Nuestra organización.

### Portada



### Introducción.

En el presente módulo lograrás encontrar de una forma más detallada como está estructurada la organización. Lograrás desarrollar los conocimientos necesarios sobre aquellos puestos con los que te estarás relacionando de forma cotidiana, abordaremos su función dentro de la empresa y su relación con tu puesto de trabajo; además de ello, con este módulo conocerás aquellas áreas que brindan soporte a la organización con las cuales estarás teniendo contacto de forma menos regular. Adicional a ello conocerás nuestro plan de beneficios a los cuales puedes aplicar si cumples con los requisitos los cuales son descritos dentro del módulo.

### Objetivos.

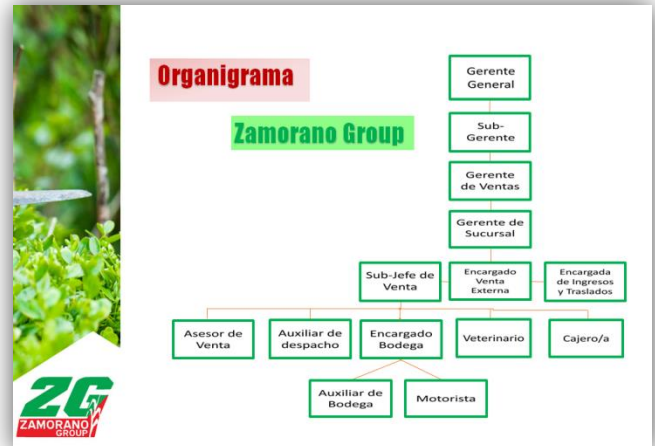
Desarrollar consciencia organizacional sobre la estructura de la empresa y los sistemas de relaciones que surgen dentro de ella.

### Contenido

Este módulo pretende que el trabajador pueda acceder a la información necesaria para comprender cómo su puesto de trabajo influye en otros puestos de trabajo y como estos influyen en el suyo; de igual manera, se pretende abordar de forma más específica la conformación de los equipos de trabajo. Adicional se incluye información relacionada con el plan de compensaciones y beneficios que ofrece la empresa al personal. A continuación se detallan los contenidos que se abordan en el presente modulo.

### a- Organigrama Zamorano Group.

El modulo parte con el organigrama general que tiene cada una de las sucursales de Zamorano Group. Con este mismo la persona debe ser capaz de comprender como funciona la cadena de mando y relaciones dentro de las sucursales. Además de mencionar el puesto se da un resumen del rol de cada posición dentro de la empresa.



### b- Prestaciones y beneficios.

Partiendo del hecho de que el módulo de nuestra empresa está orientado a que el personal conozca cómo está estructurado el personal y que le ofrece la empresa a dicha estructura surge el contenido de prestaciones y beneficios, en el mismo se le informa al personal cuales son los beneficios adicionales a la ley que la empresa ofrece al personal, asimismo se le refuerza al personal algunos beneficios de ley dado el hecho de que parte del personal de nuevo ingreso proviene del sector informal y se encuentra poco informado sobre este tipo de temas.



### Evaluación

El módulo finalizará con un cuestionario de 10 preguntas que ayudarán a determinar en qué medida este ha sido efectivo en el cumplimiento de los objetivos planteados. Para que la persona apruebe deberá obtener una nota mínima de 9/10 en la evaluación. En caso de obtener una nota menor, la persona deberá cursar nuevamente el modulo.

## Módulo 3. Funciones y responsabilidades del puesto.

### Portada



### **Introducción.**

En el presente modulo conocerás algunas generalidades de tu puesto partiendo de las funciones y responsabilidades que desempeñarás a partir de este día. En Zamorano Group estamos comprometidos con el desarrollo de nuestro personal desde el momento que ingresan a la empresa, por ello la empresa te dotará de todos aquellos conocimientos y herramientas necesarias para desempeñar de forma eficiente tu trabajo.

### **Objetivos.**

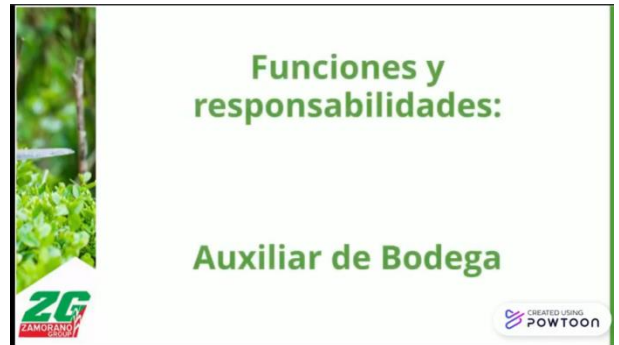
Dar a conocer las principales generalidades del puesto del trabajo en el que te estarás desempeñando así como las relaciones de trabajo que surgen derivado de la función.

### **Contenido**

El presente módulo incluye en primera instancia el objetivo que el puesto de trabajo tiene dentro de la empresa, posterior a ello se indica un resumen de los descriptores del puesto y funciones, desarrollando las responsabilidades que el personal debe cumplir en su día a día y las relaciones que el personal tiene internamente con sus compañeros abarcando también su rol en el servicio al cliente.

### a- Funciones y responsabilidades

Para la descripción de funciones y responsabilidades se realizaron 2 videos, 1 para el personal que sea contratado para bodega y el segunda para el que sea contratado en ventas. Cada video incluye el objetivo del puesto de trabajo dentro de la empresa, así como el listado completo de las funciones que debe desempeñar la persona dentro de la empresa.



### b- Relaciones de trabajo.

El contenido de este apartado se basa en brindar los conocimientos necesarios al trabajador sobre las relaciones internas que su puesto tiene día a día. Al igual que en el apartado anterior cada puesto tiene un video diferentes de relaciones de trabajo. Dentro de los sistemas de relaciones se especifica los motivos por los cuales sus puestos están interrelacionados.



### Evaluación

El módulo finalizará con un cuestionario de 10 preguntas que ayudarán a determinar en qué medida este ha sido efectivo en el cumplimiento de los objetivos planteados. Para que la persona apruebe deberá obtener una nota mínima de 9/10 en la evaluación. En caso de obtener una notar menor, la persona deberá cursar nuevamente el modulo.

## Módulo 4: Nuestras marcas y productos.

### Portada



### Introducción.

Zamorano Group ha sido una empresa que, con el paso de los años, ha diversificado su catálogo de productos con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes un solo lugar para sus necesidades cotidianas. Como empresa, nos enfocamos en la distribución de productos de prestigio, calidad y accesibles para nuestros clientes. En este módulo, conocerás cuales los rubros que actualmente conforman la empresa, así como las marcas de las que están conformados cada uno de ellos. A lo largo del proceso de incorporación, podrás ir conociendo con mayor detalle las características de cada uno de ellos.

### Objetivos

Desarrollar el conocimiento de los principales productos y marcas que actualmente provee Zamorano Group en el mercado.

### Contenido

El módulo de Nuestros Productos y Marcas es el más largo de los 5 módulos. Se incluyen cada uno de los rubros que actualmente posee la empresa. Por cada rubro, se detallan productos y marcas que actualmente distribuye la empresa. Con este punto, se pretende consolidar el conocimiento que el trabajador tenga con respecto a la empresa. Los rubros se dividen de la siguiente manera:

- Rubro Agroservicio
- Rubro Ferretería y construcción (se detallan los departamentos)
- Rubro Plásticos.
- Rubro automotriz
- Rubro Alimentos
- Rubro Veterinaria

## Veterinaria

Ofrecemos productos para el tratamiento de las mascotas de nuestros clientes. Proveemos los productos necesarios para el tratamiento de enfermedades, alimentos, entre otros productos.

Vitaminas	Esencial para el desarrollo del metabolismo de tus compañeros, para su salud y actividades físicas.	
Desparasitantes	Desahza por completo matando a los parásitos intestinales que viven dentro de tus mascotas.	
Desinfectantes	Elimina las bacterias y pestes de su cuerpo al momento de bañarlo, evitando que se pueda enfermar.	
Pollos	Ideales para crianza doméstica, y el consumo de sus productos naturales (huevas) entre más.	

**ZG** CREATED USING POWTOON

### a- Presentacion de los rubros.

Se presentan todos los rubros con los que actualmente cuenta Zamorano Group, cada rubro incluye algunos productos propios del mismo así como la conceptualización de los mismos. Este módulo pretende que la persona se familiarice con la amplia variedad de mercados que atiende en la actualidad Zamorano Group. Adicional el rubro de ferretería y construcción al ser el más complejo generó la necesidad de incluir la división de sus departamentos en la actualidad.

## Agroservicio

**DISAGRO** Nos provee fertilizantes, agroquímicos, entre otros insumos agrícolas para propiciar las cosechas.

**Fertica** Nos provee productos necesarios para el control de plagas y la mejoría de las cosechas de nuestros clientes.

**ZG** CREATED USING POWTOON

### b- Presentación de las marcas.

Este apartado se incluye a lo largo de la descripción de los rubros. Se mencionan las marcas de mayor renombre que proveen sus productos a Zamorano Group. El conocer de las mismas es de utilidad para el nuevo empleado para que conozca la calidad que respalda a la empresa así como el poder darle un mejor asesoramiento a los clientes.

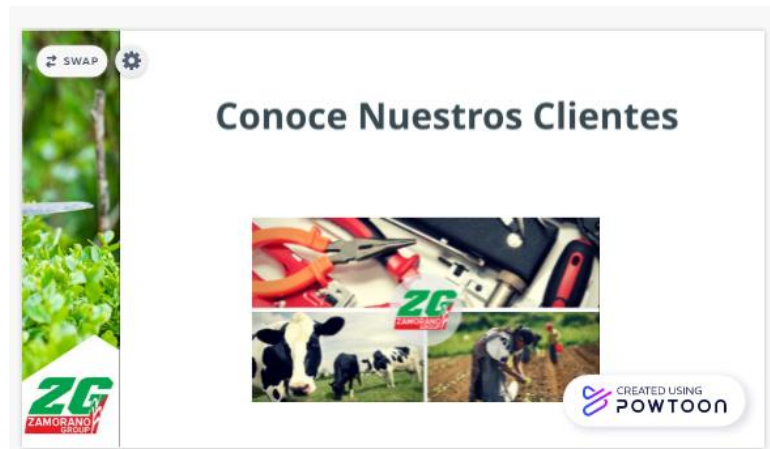
## Evaluación

El módulo finaliza con un cuestionario de 10 preguntas que ayudarán a determinar en qué medida este ha sido efectivo en el cumplimiento de los objetivos planteados. Para que la persona apruebe deberá obtener una nota mínima de 9/10 en la evaluación. En caso de obtener una nota menor, la persona deberá cursar nuevamente el módulo.



## Módulo 5. Nuestros clientes.

### Portada



### Introducción.

En Zamorano Group nos debemos a nuestros clientes, el garantizar su satisfacción es lo más importante, por ello, es necesario que conozcas a detalle cuáles son los clientes que actualmente nos visitan. Con este módulo estarás recibiendo, además del conocimiento de nuestros clientes, la información necesaria para brindar una atención de calidad. Es a través de tu atención, que se garantiza la fidelidad de nuestros clientes.

### Objetivos.

Brindar los conocimientos necesarios sobre el cliente de Zamorano Group dotando de las herramientas necesarias para poder brindar un servicio al cliente a la altura de sus expectativas.

### Contenido.

El contenido de este módulo incluye cual es el protocolo de servicio al cliente que debe seguir el personal en Zamorano Group, el modulo pretende que la persona pueda comportarse con el cliente acorde a los estándares establecidos por la empresa. Adicional a ello se incluye una propuesta de decálogo de servicio al cliente, la misma fue presentada a la empresa y aceptados cada uno de los 10 principios establecidos. A continuación se detallan los contenidos que se presentan en este modulo



#### a- Protocolo de Servicio al cliente.

En esta parte del contenido se desarrollan de forma práctica los 7 pasos que se deben seguir para atender a los clientes. La información ha sido diseñada a partir de algunas características de los clientes como por ejemplo el cómo le gusta ser llamado a los clientes. En conjunto con los pasos se brindan ejemplos claros sobre cómo implementarlos.



#### b- Decálogo del servicio al cliente.

Se establece que todo el personal debe seguir 10 mandamientos para poder brindar el servicio al cliente de la calidad que la empresa desea. Se desarrollan los conceptos de cada mandamiento. Los mandamientos fueron una propuesta propia la cual fue avalada y aceptada por Zamorano Group

### Evaluación

El módulo finaliza con un cuestionario de 10 preguntas que ayudarán a determinar en qué medida este ha sido efectivo en el cumplimiento de los objetivos planteados. Para que la persona apruebe deberá obtener una nota mínima de 9/10 en la evaluación. En caso de obtener una nota menor, la persona deberá cursar nuevamente el módulo

## **B- Metodología y estrategias**

### **I- Ambiente virtual**

Se seleccionaron herramientas de Google para alojar los contenidos, esto debido a que dichas herramientas tienen la ventaja de mantenerse en constantes actualizaciones y ser de fácil acceso para cualquier usuario, nuestra propuesta es alojar la herramienta en Google Classroom cuya descripción indica que “Google Classroom es la herramienta que une la enseñanza y el aprendizaje en un solo lugar. Una herramienta segura y fácil de usar que ayuda a los educadores a administrar, medir y enriquecer las experiencias de aprendizaje”. (Google, 2021)

Entre las principales ventajas que se pueden destacar de la herramienta es el hecho de que permite compartir la información con varios usuarios (siendo estos los nuevos ingresos), de igual manera permite la aplicación de evaluaciones. Este aspecto es crucial dado el hecho de que por cada módulo se pretende hacer mediciones de resultados en los nuevos ingresos.

Google Classroom fue la herramienta más factible dado el hecho de que la mayor parte de los dispositivos electrónicos inteligentes posee el acceso a las herramientas que provee Google entre ellas Google Classroom, considerando que se pretende que el personal pueda acceder desde sus dispositivos electrónicos a cierta información, la herramienta evita que tengan que descargar más aplicaciones.

#### **Herramientas para diseño de contenidos.**

Para el diseño de los contenidos se utilizaron Tecnologías en la nube, la herramienta principal fue la aplicación Powtoon, dicha herramienta permitía crear recursos audiovisuales utilizando animaciones, imágenes, audios, presentaciones, entre otros recursos que provee la herramienta.

Una de las ventajas de la herramienta era la facilidad con la que permite exportar los archivos a la plataforma de videos YouTube, dicho punto permite crear y trasladar la información de forma ágil. Se destaca como ventajas que la herramienta de uso gratuito permite crear contenido cortos de alto impacto el cual es la base del Micro Learning.

Como ya se destacó anteriormente, el programa de Onboarding fue abordado en Google Classroom, la misma incluye los siguientes aspectos:

- **Material Audio Visual:** Se diseñaron videos de corta duración partiendo de la base del Micro Learning, cada video dura de 2 a 10 min y permite al participante obtener una gran cantidad de contenido en poco tiempo. El nuevo ingreso puede

pausar los videos o volver a acceder a ellos si considera que parte de la información necesita consultarla nuevamente.

- **Página web:** Aprovechando las ventajas que da la tecnología para la autoeducación algunos contenidos del programa podrán ser del acceso del trabajador de forma remota, en ella podrá consultar aspectos de interés relacionados a su puesto y la organización.

## **D- Organización para la ejecución.**

Para la ejecución del programa será necesario realizar dos acciones con la finalidad de garantizar la viabilidad del proyecto partiendo de los recursos actuales y la escalabilidad que pueda tener con el proyecto con el paso de los años. A continuación, se detallan dichos procesos.

### **a- Prueba piloto**

Establecido el programa fue necesario desarrollar una prueba piloto con grupo de control para validar funcionamiento de la herramienta y los contenidos para aplicar cualquier modificación antes de su aplicación cotidiana y masiva. Se requirió que en la prueba piloto existan un promedio de 3 participantes de nuevo ingreso a quienes se les aplico la herramienta de salida para corroborar resultados.

### **b- Capacitación.**

Se realizaron visitas al área de Recursos Humanos de Zamorano Group en donde se realizó la presentación de la propuesta, una vez aceptada se desarrollaron y trasladaron los contenidos que se incluyeron en la herramienta, asimismo se dio a conocer cuáles son las aplicaciones sobre las cuales se establece el programa. A continuación se resumen los temas abordados en la capacitación sobre el uso de la herramienta.

- Políticas y Procedimientos del Onboarding
- Herramientas para el diseño de contenidos.
- Contenidos del Programa de Onboarding
- Herramientas de evaluación

## E- Monitoreo y evaluación

### Herramienta de evaluación a participantes.

Cada uno de los módulos cuenta con una prueba de 10 preguntas la cual está orientada a evaluar los conocimientos adquiridos con cada uno de los temas. Se considera que la persona ha aprobado el modulo si obtiene una calificación mínima de 9/10. En caso de obtener una nota menor, deberá cursar nuevamente el modulo reprobado.

### F- Recursos y presupuesto.

ACTIVIDAD	RECURSOS	UNIDAD	COSTO POR UNIDAD	TOTAL
Perfil de Investigación	Impresiones	3	\$0.15	\$0.45
Realización del trabajo investigativo junto al instrumento y recolección de datos	Impresiones	50	\$0.15	\$7.50
	Internet	10	30	\$300
Trabajo Finalizado y Presentación	Computadora	2	-	-
OTROS	Gasolina	10 galones	\$4	\$40
<b>TOTAL</b>				<b>\$347.95</b>

# CAPÍTULO III.

## Resultados de la Innovación.



## **CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACION.**

### **A. Cambios en necesidades y problemas abordados.**

#### **Necesidad: Falta de un programa de inducción.**

La necesidad abordada dentro de la empresa en primera instancia fue la carencia de un programa de inducción formal el cual cumpliera el objetivo de facilitar la incorporación del personal de nuevo ingreso a la empresa. Al iniciar el proceso se observó que la empresa solo contaba con un proceso informal de inducción el cual carecía de regulaciones, objetivos y herramientas de medición de resultados que ayudara a comprobar la eficiencia del programa.

Al finalizar este proceso la empresa cuenta con un programa de Onboarding el cual ha sido planificado para el personal de ventas y bodega, dichos grupos representan más del 50% del personal de la empresa. El programa de Onboarding se basa en los principios del Microlearning los cuales buscan transferir información de alto impacto mediante contenidos cortos. En la actualidad con el programa de Onboarding se tienen herramientas de evaluación las cuales permiten conocer el grado de aprendizaje del personal.

La herramienta actual al encontrarse en un ambiente virtual genera como principal ventaja el hecho de que podrá ser aplicada al 100% del personal, dicho punto resulta crucial debido a que Zamorano Group tenía inconvenientes con la accesibilidad de su programa para aquellas sucursales en donde el personal se encontraba en municipios lejanos a San Miguel.

#### **Problemas asociados.**

- Adaptación.

El objetivo del programa de inducción en las empresas es facilitar el proceso de adaptación del nuevo ingreso, previo a la incorporación del programa el personal de nuevo ingreso disponía de pocos conocimientos relacionados a la empresa antes de llegar a su puesto de trabajo. Aspectos como las generalidades de la empresa, las funciones de su puesto, entre otras características de la empresa, son la base sobre la cual la persona desarrollara los conocimientos prácticos relacionados con su puesto de trabajo

El trabajador tiende a tener un proceso de adaptación lento y errático cuando ingresa con pocos o ningún conocimiento básico de la empresa, este retardo en el proceso de adaptación se traduce en pérdidas para la empresa por temas como errores, inversiones adicionales en capacitación y los costos que implica disponer de un empleado que rinde por debajo de lo requerido para la organización.

Con la implementación del programa de Onboarding el personal de nuevo ingreso tiene una base de conocimientos sólida sobre la cual podrá desarrollar los conocimientos específicos de su puesto de una forma más eficiente, asimismo al tener una visión clara sobre las características de la empresa la persona tiende a sentir menos incertidumbres y dudas que demoren el proceso de adaptación.

- Sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia se puede conceptualizar como el grado en que una persona se siente parte de algo, en este caso parte de la empresa. La utilidad para las empresas de este punto radica en que una persona que se siente parte de la empresa asume los objetivos de la empresa como propios, orientando así su trabajo hacia el alcance de los mismos. En Zamorano Group se abordan algunos temas sobre la empresa de forma superficial, el enfoque se limitaba a trasladar información al nuevo ingreso omitiendo datos cruciales para que la persona se sienta parte de la empresa.

El sentido de pertenencia se desarrolla a partir de la filosofía de la empresa abordando creencia, valores, entre otros aspectos relacionados con el comportamiento de la empresa, dicho punto debe ser abordado desde el primer día, la persona debe conocer a detalle la empresa y la filosofía de la misma. En la herramienta se aborda la trayectoria de la empresa y la filosofía actual, se incita a que la persona persiga la misión y visión de la empresa apegándose a los patrones de comportamiento esperados a partir de los valores.

Otro aspecto que genera mayor apego de la persona con la empresa se basa en el conocimiento que la misma tiene sobre los beneficios de la empresa, dicho punto se refuerza en el programa de Onboarding ya que buena parte de los beneficios son atractivos en el mercado y el conocerlos es crucial para generar motivación en el personal.

- **Mediano plazo.**

A mediano plazo se espera que la empresa logre obtener beneficios adicionales, dichos beneficios se traducen en un mejor rendimiento del personal al acelerar los tiempos necesarios para que la persona tenga el rendimiento deseado, los beneficios a mediano plazo son descritos a continuación:

**Incremento en el índice de compromiso (sentido de pertenencia):** Dado el hecho de que el personal desarrolla conciencia organizacional con el paso de tiempo, se espera el desarrollo de sentido de pertenencia a la empresa, esto derivado del hecho de que conoce la empresa y se siente familiarizado con ella por este aspecto. El sentido de pertenencia genera resultados relacionados al rendimiento y rotación de personal.



**Mejoría en la productividad:** El hecho de que el programa incluya un proceso de formación en productos y marcas, formas de trabajo y filosofía, permitirá que el trabajador se integre con una base de conocimientos sólidas sobre el cual se generarán los conocimientos específicos sobre el puesto de una forma más acelerada permitiendo que el trabajador llegue más rápido a esa etapa en la que se cometen menos errores.

**Satisfacción de clientes:** La filosofía de la empresa implica contar con personal capacitado para brindar un servicio de calidad brindando asesoría certera y amable a los clientes. Con el programa de Onboarding, se lograría ver una mejoría en el servicio al cliente debido a dos aspectos. El primero es que el sentido de pertenencia permite que el personal se alinee a los objetivos de la empresa lo que se traduce en un trato de calidad al cliente para garantizar su fidelidad; el segundo aspecto, parte de la mejoría en la productividad lo cual impacta directamente a los clientes.

- **A largo plazo.**

En promedio de un año, la empresa podrá detectar de forma certera impactos adicionales, dichos impactos se describen a continuación.

**Reducción de la rotación:** La rotación será un aspecto que se debe evaluar 1 año después de que se implementa el programa, como ya se destacó anteriormente, el proceso de Onboarding permite reducir la rotación ya que acelera la adaptación del personal y desarrolla sentido de pertenencia. Para evaluar el resultado de manera confiable es necesario una trayectoria de al menos 1 año para evaluar el impacto propio de la herramienta.

**Aumento de la cartera de clientes:** El disponer de personal capacitado ayudara que la empresa pueda generar una mayor retención de clientes los cuales en su día a día referirán los nuevos clientes al estar satisfechos con la calidad en el servicio que encontraron en la empresa.

## **B. Cambios observados.**

### **▪ Modificaciones en las políticas de Recursos Humanos.**

El programa de Onboarding llevó a la empresa a modificar políticas y procedimientos de recursos humanos, esto producto del hecho de que la empresa asumió la importancia del proceso de inducción como una herramienta para acelerar el proceso de incorporación del personal y forjar un sentido de pertenencia.

El programa de Onboarding desde el momento que se propuso generó altas expectativas en la alta gerencia de la empresa aprobando la incorporación del proceso de manera inmediata.

### **▪ Formalización del programa de inducción.**

Anteriormente en Zamorano Group no existía un proceso de inducción formal como tal, el proceso se dejaba a discrecionalidad de quien lo impartía, los contenidos no estaban definidos en su totalidad. En la actualidad con el programa de Onboarding se formaliza el proceso completamente, se definen contenidos y parámetros de evaluación los cuales ayudan a determinar la efectividad del proceso.

### **▪ Uso de herramientas virtuales.**

El proceso de inducción que anteriormente disponía Zamorano Group no solo era informal, también carecía de herramientas tecnológicas, el programa implicaba que la persona se debía presentar a las oficinas de la empresa para poder recibir presentaciones. La herramienta actual es 100% virtual, los contenidos son diseñados y orientados para que la persona pueda acceder a ellos de forma sencilla desde cualquier dispositivo tanto a los contenidos como a las evaluaciones.

De parte del área de Recursos Humanos tiene los accesos a las plataformas que le permitirán agregar más contenidos con el paso del tiempo si fuera necesario. La empresa utilizó Powtoon como herramienta de edición, Google Drive como herramienta de control y YouTube como sitio de almacenamiento del contenido audiovisual.

### **▪ Cobertura del programa.**

Dado el hecho de que el programa está diseñado para ser aplicado de forma remota con la herramienta el área de Recursos Humanos podrá abarcar a su 100% de nuevos ingresos. La herramienta es accesible y sencilla de utilizar, posee herramientas de evaluación las cuales medirán la efectividad del proceso en general.

## C. Pruebas y Demostraciones de la Eficacia, Eficiencia y Efectividad.

### Facilidad de uso

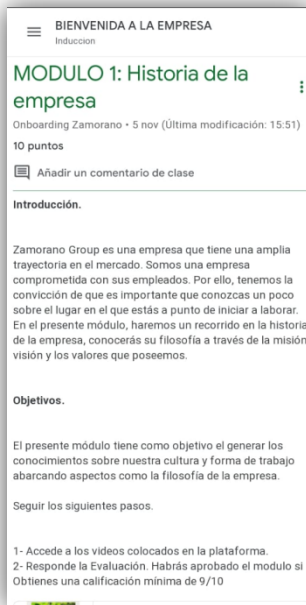
A continuación se detalla el resultado de la herramienta en materia de accesibilidad, facilidad en su uso, entre otros aspectos. Para la recolección de la información se tomó de base el acceso a través de un dispositivo móvil ya que es el medio de acceso más utilizado por los nuevos ingresos.



### Correo de notificación.

Uno de los principales puntos abordados con el programa de Onboarding se relaciona con la necesidad de garantizar que el programa sea accesible al 100% de los nuevos ingresos del área de ventas y bodegas. Para ello era necesario garantizar que la persona fuera capaz de visualizar los contenidos desde cualquier dispositivo con móvil inteligente.

En este punto se observa la notificación inicial que los nuevos ingresos reciben para poder dar inicio al programa, el correo electrónico recibido les da acceso directo a la plataforma sin la necesidad de ingresar contraseñas ni llenar formularios adicionales a los que la propia herramienta posee como herramientas de evaluación.



### Visualización de la plataforma.

El Google Classroom es una herramienta que no requiere la instalación de aplicaciones, los datos son directamente extraídos de su cuenta de correo electrónico directamente.

La visibilidad desde un teléfono Android permite que el contenido alojado en la plataforma (Introducción, objetivos e indicaciones) sea visualizado en una sola pantalla en algunos casos.

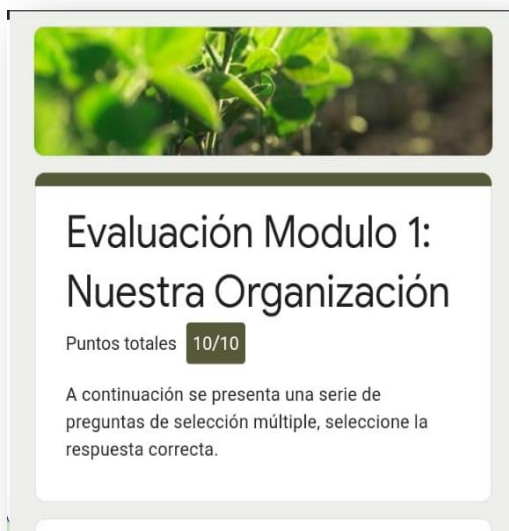
La persona dentro de una misma página puede encontrar los link de acceso a los contenidos audiovisuales y a las evaluaciones que se debe aplicar una vez haya finalizado la recepción de los contenidos. Los Links a los que redirige son a Apps en la nube o instaladas de fábrica en los teléfonos.



### Visualización de los contenidos.

Los contenidos están alojados en la App YouTube, solo pueden acceder quienes tengan el link de acceso directo. La calidad del video es de gama media para evitar tanto inconvenientes con las velocidades bajas de internet como problemas de visualización derivados de la calidad del video. El contenido puede ser accedido desde cualquier dispositivo inteligente.

En lo que respecta a los contenidos se disponen de varios videos de 2 a 10 min como máximo. Cada video implica lectura y escucha de la narración, la persona tiene la opción de rebobinar el video si en determinado momento requiere reforzar algunos de los temas del programa.



### Evaluación de los módulos.

Al igual que en el caso de los contenidos era indispensable que la herramienta pudiese ser aplicado desde un teléfono móvil para poder mantener la esencia de la accesibilidad, por ello a través de los formularios de Google se desarrollaron herramientas de evaluación que además de permitir el acceso desde un Smartphone, puedan brindar el resultado obtenido de forma inmediata.

Se adjunta un ejemplo de resultado obtenido de la aplicación de una prueba desde la perspectiva del participante.

### Prueba piloto y grupo de control.

Se aplicó una prueba piloto en la cual se tomaron 3 nuevos ingresos, ellos pudieron acceder a la totalidad de los videos y tuvieron la oportunidad de aplicarse la prueba en más de 1 ocasión, este último punto surge por el hecho de que el objetivo del módulo es generar retención de información, por ello se le da la oportunidad a la persona de acceder nuevamente a los módulos. A continuación se presentan los detalles por modulo

### MODULO I

Puntuación	Nombre completo	Fecha de ingreso	Puesto
9 / 10	Jose Isaias Guandique	Nuevo ingreso	Asesor de ventas
6 / 10	Efrain Vaquiz	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
10 / 10	Efrain Vaquiz	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
10 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
6 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
3 / 10	Leopoldo Korea	Antiguo ingreso	Asesor de ventas
7 / 10	Ernesto Vladimir Velasquez	Antiguo ingreso	Asesor de ventas
5 / 10	Juan jose perdomo	Antiguo ingreso	Auxiliar de bodega
8 / 10	Juan Carlos Flores	Antiguo ingreso	Auxiliar de bodega
7/10	Baltazar Aristides Nieto	Antiguo ingreso	Auxiliar de bodega

Del módulo 1 se destaca que si bien el personal de nuevo ingreso no aprobó al primer intento el poder revisar nuevamente los contenidos género que en los intentos posteriores lograra aprobar el modulo. Sobre los antiguos ingresos se destaca que se encontró la necesidad de reforzar la filosofía de la empresa y su historia ya que existía información que fue respondida erróneamente.

Se resalta que en el proceso de inducción anterior al personal solo se le detallaba información general de la empresa, existía información adicional sobre la empresa que no era abordada en ningún momento, este punto conllevaba a que el personal no pudiera alinearse con la filosofía de Zamorano Group.

## MODULO 2

Puntuación	Nombre completo	Fecha de ingreso	Puesto
8 / 10	Jose Isaias Guandique	Nuevo ingreso	Asesor de ventas
9 / 10	Jose Isaias Guandique	Nuevo ingreso	Asesor de ventas
5 / 10	Efrain Vaquiz	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
9 / 10	Efrain Vaquiz	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
8 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
10 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
5 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
8 / 10	Leopoldo Koreas	Antiguo ingreso	Asesor de ventas
7 / 10	Ernesto Vladimir Velasquez	Antiguo ingreso	Asesor de ventas
9 / 10	Juan José perdomo	Antiguo ingreso	Auxiliar de bodega
7 / 10	Juan Carlos Flores	Antiguo ingreso	Auxiliar de bodega
7/10	Baltazar Aristides Nieto	Antiguo ingreso	Auxiliar de bodega

En el módulo 2 se puede destacar que existía poco conocimiento de como funcionaban los beneficios de la empresa, cabe destacar que dentro del modulo se trata de abordar tanto los beneficios, como los requisitos que se deben cumplir el personal para poder aspirar a ellos. Los nuevos ingresos les tomo más de 1 intento el poder aprobar este módulo, sin embargo el resultado obtenido al finalizar sus intentos fue el esperado.

Donde estuvo mejor evaluado el personal de antiguo ingreso es en la parte del conocimiento de la estructura organizativa de cada una de sus sucursales. Esto derivado de la interacción que el personal ha tenido día con día, lo cual lo ha llevado a desarrollar este conocimiento de forma práctica.

### MODULO 3

Puntuación	Nombre completo	Fecha ingreso	¿Cuál es la misión principal del puesto?
8 / 10	Efrain Vaquiz	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
10 / 10	Efrain Vaquiz	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
8 / 10	Juan José Perdomo	Antiguo ingreso	Auxiliar de bodega
10 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Nuevo ingreso	Auxiliar de bodega
5 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Antiguo ingreso	Auxiliar de bodega
6 / 10	Leopoldo Korea	Antiguo ingreso	Asesor de ventas
6 / 10	Jose Isaias Guandique	Nuevo ingreso	Asesor de ventas
10 / 10	Jose Isaias Guandique	Nuevo ingreso	Asesor de ventas
7 / 10	Ernesto Vladimir Velasquez	Antiguo ingreso	Asesor de ventas
9 / 10	Juan Carlos Flores	Antiguo ingreso	Auxiliar de bodega
8 / 10	Baltazar Aristides Nieto	Antiguo ingreso	Auxiliar de bodega

En el caso de los resultados de los módulos de funciones y responsabilidades para el caso de los antiguos ingresos obtuvieron una calificación alta, ello derivado de los conocimientos adquiridos en la actividad cotidiana.

En el caso de los nuevos ingresos inicialmente se obtuvieron calificaciones bajas, el volver a consultar ciertos datos de este módulo fue necesario para que los nuevos ingresos pudieran obtener la calificación requerida. Cabe destacar que la importancia de este módulo radica en el hecho de que es necesario que los nuevos ingresos lleven una base sólida de conocimientos sobre la cual consolidarse en el puesto.

Algunos puntos que generaban mayor conflicto a la hora de responder era el de funciones similares con otros puestos o las funciones que tenían relación directa con otros puesto, por ejemplo las funciones dependientes entre el personal de bodega y almacén.

## MODULO 4

Puntuación	Nombre completo	Puesto	Antigüedad en la empresa
8 / 10	Leopoldo Korea	Auxiliar de bodega	Antiguo ingreso
4 / 10	Jose Isaias Guandique	Asesor de ventas	Nuevo ingreso
7 / 10	Jose Isaias Guandique	Asesor de ventas	Nuevo ingreso
10 / 10	Jose Isaias Guandique	Asesor de ventas	Nuevo ingreso
8 / 10	Ernesto Vladimir Velasquez	Asesor de ventas	Antiguo ingreso
5 / 10	Efrain Vaquiz	Auxiliar de bodega	Nuevo ingreso
9 / 10	Efrain Vaquiz	Auxiliar de bodega	Nuevo ingreso
6 / 10	Juan jose perdomo	Auxiliar de bodega	Antiguo ingreso
10 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Auxiliar de bodega	Nuevo ingreso
3 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Auxiliar de bodega	Nuevo ingreso
9 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Auxiliar de bodega	Nuevo ingreso
8 / 10	Juan Carlos Flores	Auxiliar de bodega	Antiguo ingreso
8 / 10	Baltazar Aristides Nieto	Auxiliar de bodega	Antiguo ingreso

El módulo de marcas y productos es uno de los módulos más complejos para el personal, en el caso de los nuevos ingresos fue necesario el poder acceder alrededor de 3 ocasiones para obtener la calificación esperada. Se considera que los videos cumplen su objetivo dado el hecho de que el personal de nuevo ingresos después de los intentos necesarios logro retener la información.

La principal dificultad para el personal radica en la diferenciación entre los departamentos que posee la empresa. En lo que respecta a las marcas se logra la retención deseada en los productos presentados. Los antiguos ingresos a pesar de su experiencia en el área aun obtienen algunos puntos negativos en las evaluaciones, este punto general a necesidad de reforzar este módulo en el personal de antiguo ingreso.



## MODULO 5

Puntuación	Nombre completo	Puesto	Antigüedad en la empresa
7 / 10	Jose Isaias Guandique	Asesor de ventas	Nuevo ingreso
10 / 10	Jose Isaias Guandique	Asesor de ventas	Nuevo ingreso
5 / 10	Efrain Vaquiz	Auxiliar de bodega	Nuevo ingreso
8 / 10	Efrain Vaquiz	Auxiliar de bodega	Nuevo ingreso
9 / 10	Efrain Vaquiz	Auxiliar de bodega	Nuevo ingreso
10 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Auxiliar de bodega	Nuevo ingreso
6 / 10	Jose Hernan Colato Loza	Auxiliar de bodega	Nuevo ingreso

En este módulo se evaluaron los resultados obtenidos en la formación del protocolo básico de atención en servicio al cliente y el decálogo de servicio al cliente, este último punto fue contenido adicional propuesto y avalado por la empresa, derivado de este punto el modulo se aplicó exclusivamente a los nuevos ingresos.

El personal de nuevo ingreso tuvo ciertas limitantes en un inicio en el aprendizaje de como se procede en algunos pasos de forma correcta. Una vez la persona ha accedido nuevamente a los contenidos ha asimilados de forma eficiente tanto procesos como conceptos de este modulo.

## **D. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios**

Se presentó al Jefe de Recursos Humanos y Encargado de Capacitaciones los contenidos y herramientas del programa de Onboarding. Una vez finalizado el proceso de presentación sobre cómo se usa la herramienta se obtuvo la siguiente retroalimentación.

### **Sobre la metodología.**

A los puestos se les explico las bases teorías del proceso de capacitación basado en microaprendizaje el cual constituye la esencia del programa. Afirman estar de acuerdo con el uso del microlearning, esto derivado de que la cantidad de personas que contratan es grande y el poder tener tiempos de inducción cortos pero eficientes les será de mucha utilidad.

### **Sobre las herramientas de apoyo.**

Se brindó entrenamiento sobre uso del Powtoon y Google Classroom. En el caso del Powtoon recibieron entrenamiento sobre cómo crear videos utilizando cada una de las características que la versión gratuita brinda, adicional a ello se les indico como crear una clase en Google Classroom y como se realizar la creación de contenidos y la administración de los participantes. Sobre El Powtoon les pareció una herramienta completa y amigable de utilizar dado el hecho de que no requiere instalar aplicaciones y puede conectarse directamente con el canal de YouTube.

### **Sobre los contenidos.**

Sobre los contenidos se les brindo un resumen de cada uno de los módulos, esto debido a que la información base ya había sido revisada completamente con ellos. Se hizo presentación solamente de los contenidos adicionales propuestos como el Decálogo de Servicio al cliente y la Línea de Tiempo, sobre estos dos contenidos adicionales fue del interés de los participantes quienes consideraron que se apegan a lo que representa la empresa.

Adicional a lo descrito anteriormente mostraron interés por incluir mas contenidos a futuros para que la herramienta pueda aplicarse a otros puestos adicionales a los que esta orientado.

### **Sobre el material audiovisual.**

Afirman estar conformes sobre cómo se presentan los videos y el considerar como atinado que los nuevos ingresos puedan acceder incluso desde su dispositivo móvil. Consideran que la duración de los videos es óptima (Se detalló el rango de duración). Sobre la APP que aloja dicho material les parece apropiado dadas las facilidades de acceso que les genera a los usuarios.

### **Sobre las evaluaciones.**

Sobre las evaluaciones que incluye cada módulo se resaltó cual era la rúbrica bajo la cual el personal debía evaluarse, se enfatizó que las personas podían aplicarse nuevamente un módulo, dicho punto generó tranquilidad en las jefaturas ya que tenían dudas sobre si esta herramienta les llevaría a perder a su personal por obtener un mal resultado

### **Sobre el ambiente virtual**

Consideran que Google Classroom es una herramienta sencilla de utilizar tanto para el capacitador como para los usuarios. Consideran que es una ventaja el disponer de una herramienta virtual ya que les permitirá llegar a las sucursales más lejanas. Afirman que usarán las herramientas para agregar nuevos contenidos cuando lo consideren necesarios.

# CAPITULO IV

## Conclusiones y Recomendaciones



## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A- Conclusiones.

- El microlearning es el método de enseñanza más factible para este rubro ya que esta metodología está dirigida a formar, a través de contenido específico que se dividen en pequeñas dosis de información, permitiendo una mejor retención de esta ya que mantiene la atención del participante.
- El microlearning es una opción factible para personas de baja escolaridad ya que permite la retención de información de una manera más fácil a través de contenido específico brindado en pequeñas dosis que permiten la rápida absorción de la información.
- La herramienta cumple los criterios de accesibilidad y sencillez necesarias para este tipo de perfiles, esto debido que los participantes podrán acceder a los micros contenidos siempre que disponga de tiempo libre, desde cualquier lugar y dispositivo, dichas características marcan una diferencia, estas facilidades permiten que los participantes sean libres de administrar su tiempo y lograr un estudio más productivo.
- Zamorano Group ha sufrido cambios significativo en los últimos años y con esto se hace necesario actualizar las herramientas para la inducción del personal, el Onboarding se convierte en la herramienta que permite retener buenos talentos desarrollando interés por la organización, para ello se propicia que los nuevos ingresos se sientan considerados y apoyados en su integración lo cual aumenta su motivación y compromiso por la empresa.
- En Zamorano Group el Onboarding se convierte en una vitrina de cómo funciona la organización además de cómo es el ambiente laboral que se vive dentro y de esta forma crear un sentido de pertenencia a la empresa por parte de los nuevos ingresos.

## **B- Recomendaciones**

- Se recomienda a Zamorano Group haga uso de las herramientas para la inclusión de nuevos puestos de la organización y de esta forma estandarizar la inducción del personal de la empresa.
- Se recomienda a Zamorano Group incluir equipo informático en las diferentes sucursales especialmente en las sucursales que se encuentran en municipios más alejados de las oficinas centrales con el objetivo de que el personal que no tenga la posibilidad de realizarlo desde su dispositivo lo puedan hacer desde lugar.
- Se recomienda al área de Recursos Humanos de Zamorano Group el expandir las posibilidades de uso de las herramientas utilizadas en el programa con otros procesos de formación adicionales, de esta forma los empleados podrán recibir una formación de manera continua.
- Se recomienda usar la herramienta de Onboarding creada en este proyecto para hacer una “reinducción” general a todo el personal los beneficios serán visibles en la identificación con la empresa, en el sentimiento de pertenencia y la y la profundización en la práctica de los valores de la empresa

## **C- Plan de socialización de resultados.**

**WhatsApp:** La herramienta más inmediata para divulgar los resultados será a través de la App WhatsApp la cual permite llegar de forma masiva e inmediata a más persona. En ella se compartirán aspectos como avances y beneficios que el programa de Onboarding ha generado en la empresa.

**Correos electrónicos:** Es una herramienta más formal que permitirá presentar una mayor cantidad de datos sobre los resultados del programa. Es ideal para enviar la información a las diferentes gerencias de la empresa.

Para la promoción del programa se han utilizado dos promocionales, el primero busca atraer la atención generando expectativas en el área de recursos humanos, el segundo se utilizó para anunciar el programa de Onboarding el día de la capacitación al personal de recursos humanos.

**Reuniones informativas:** En las reuniones de presentación de resultados se podrá abordar los resultados. Este medio cuenta con la ventaja de que es más interactivo y permitirá obtener una mejor retroalimentación de terceros, adicional a ello permitirá dar el espacio de aclarar dudas de una forma más inmediata y personalizada.

## FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

### Bibliografía

- 3M Technology. (2017). *Manual del Becario*. Madrid.
- Bauer, T. N. (2007). *Onboarding New Employees*. Society For Human Resource.
- Conm, A. (s.f.). *Elearning Industry*. Obtenido de <https://elearningindustry.com/free-ebooks/microlearning-in-onboarding-powerful-training-tool>
- Desler, G., & Varela, R. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- FINCOWSKY, F., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Fit Learning. (14 de Mayo de 2019). *Fit Learning*. Obtenido de <https://fitls.com/blog/que-es-el-microlearning/>
- Golli, E. (2018). Onboarding, la importancia de generar el efecto Wow en el nuevo empleado.
- Google. (2021). *Google For Education*. Obtenido de [https://edu.google.com/intl/es-419\\_ALL/products/classroom/](https://edu.google.com/intl/es-419_ALL/products/classroom/)
- Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- Jen, D. (05 de Octubre de 2021). *Sapling*. Obtenido de <https://www.saplinghr.com/top-employee-onboarding-programs>
- Perez, O. (24 de Junio de 2018). *People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/cual-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-induccion>
- Perez, O. (24 de Junio de 2018). *PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/cual-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-induccion>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rosalía, T. (6 de Junio de 2018). *Focus Consultores*. Obtenido de <https://fococonsultores.es/onboarding-process-que-es-y-para-que-sirve/>
- Valenzuela, M. (23 de Enero de 2019). *LinkedInn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/microlearning-gu%C3%ADa-r%C3%A1pida-para-dummies-los-r%C3%ADos-valenzuela/>
- Villareal, E. (16 de Julio de 2018). *LinkedIn*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/principales-beneficios-del-onboarding-eduardo-javier-villarreal>



## ANEXOS

- Afiches promociones



Como Empresa Estamos Comprometidos  
Con Mejorar Constantemente



**Tenemos un  
“PROGRAMA ONBOARDING  
para los nuevos  
empleados ”**



Como Empresa Estamos Comprometidos  
Con Mejorar Constantemente



**Pronto Tendremos Una  
Herramienta Innovadora  
Para Los Empleados De  
Nuevos Ingresos**



## LINK DE ACCESO A LA CLASE

<https://classroom.google.com/c/NDIzMzc4OTI0OTM3?cjc=kc73d2j>

**UNIVERSIDAD EVANGELICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**CARTA DE PROBABIÓN DE INFORME FINAL DE SEMINARIO DE ASESOR**

San Salvador, enero de 2022.

**Doctora**

**Nadia Menjivar**

Directora de Escuela de Posgrados  
Universidad Evangélica de El Salvador (UEES)  
Presente.

Estimada Doctora,

Por este medio notifico que el informe final del seminario titulado:

**"IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE ONBOARDING PARA EL PERSONAL DE VENTAS Y BODEGA DE ZAMORANO GROUP CON LA INTEGRACIÓN HERRAMIENTAS DE MONITOREO"**

Elaborado por los estudiantes:

1. Carolina Margarita Vásquez Cortez.
2. Ever Alexander Lazo Lovo.

Que ha sido asesorado y orientado por mi persona, cuenta con mi revisión y aprobación para continuar con los subsecuentes procesos académicos correspondientes al Seminario de Especialización de la Maestría en Administración de Recursos Humanos (Semipresencial)

Atentamente,



MSc. Roberto Francisco Figueroa Estrada  
**Asesor**