https://revistaimpulso.org/

Volumen 2 | Número 3 Julio - diciembre 2022 | ISSN: 2959-9040 | ISNN-L: 2959-9040 | Pág. 50 -65

El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo

Onboarding and its relationship with the work performance of employees of companies that sell consumer products

Onboarding e sua relação com o desempenho no trabalho de funcionários de empresas que vendem produtos de consumo

Edgar Olivares Alvarez
gerenciageneral@cetbolivia.org
https://orcid.org/0009-0000-2042-4319
Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia

Yuri V. Ulloa Romero
yvladulloa@gmail.com
https://orcid.org/0009-0008-7749-1123
Profesional independiente

Amit Roy Flores Rivera
aflores@unah.edu.pe
https://orcid.org/0000-0002-1891-7189
Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Huanta - Perú

http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14

Recibido 10 de febrero 2022 / Arbitrado el 22 de marzo 2022 / Aceptado el 25 de abril 2022 / Publicado el 01 de julio 2022

RESUMEN

La incorporación de personal nuevo a las empresas u Onboarding, es una herramienta de acogida, que hace posible la integración óptima de los nuevos empleados o colaboradores a las empresas. El proceso de onboarding puede contribuir de manera positiva a la mejora del desempeño del personal de ventas y distribución especialmente en empresas de consumo masivo, debido a que permite una integración eficaz de los nuevos colaboradores a la empresa, además de que pueden lograr que se sientan parte de la empresa, desde el inicio de sus actividades laborales. Para ello, es necesario desarrollar un proceso de Onboarding que se adecue a las características de cada empresa, que haga énfasis en la cultura y filosofía de la empresa, sus políticas, valores, objetivos y metas. En este artículo se revisa las particularidades del proceso de incorporación (Onboarding), en empresas comercializadoras de productos de consumo masivo.

Palabras clave: Onboarding, desempeño laboral, empresas comercializadoras, productos de consumo masivo

ABSTRACT

The incorporation of new personnel to companies or Onboarding, is a welcome tool, which makes possible the optimal integration of new employees or collaborators to companies. The onboarding process can contribute positively to improving the performance of sales and distribution personnel, especially in mass consumption companies, because it allows an effective integration of new collaborators into the company, in addition to making them feel part of the company, from the beginning of their work activities. For this, it is necessary to develop an Onboarding process that is adapted to the characteristics of each company, which emphasizes the culture and philosophy of the company, its policies, values, objectives and goals. This article reviews the particularities of the incorporation process (Onboarding) in companies that sell consumer products.

Keywords: Marketing: Onboarding, job performance, trading companies, consumer products

RESUMO

A incorporação de novos colaboradores às empresas ou Onboarding, é uma ferramenta bem-vinda, que possibilita a integração óptima de novos colaboradores ou colaboradores nas empresas. O processo de onboarding pode contribuir positivamente para melhorar o desempenho do pessoal de vendas e distribuição, principalmente em empresas de grande consumo, pois permite uma integração efetiva de novos colaboradores na empresa, além de fazer com que se sintam parte da empresa, desde o início da suas atividades laborais. Para isso, é necessário desenvolver um processo de Onboarding adaptado às características de cada empresa, que enfatize a cultura e filosofia da empresa, suas políticas, valores, objetivos e metas. Este artigo revisa as particularidades do processo de incorporação (Onboarding) em empresas que comercializam produtos de consumo.

Palavras-chave Onboarding, desempenho no trabalho, trading companies, produtos de consumo

INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones la gestión del talento humano cumple con la misión fundamental de permitir que las personas colaboren en la organización y alcancen sus objetivos, ésta es una de las tareas prioritarias en la formación de la estrategia de la organización. El personal de las empresas se constituye en el capital de mayor trascendencia para alcanzar el éxito en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, toda empresa tiene la aspiración de contar con un capital humano que contribuya en mayor medida al éxito de la empresa en el mercado.

El onboarding es un proceso empresarial que incide en los recursos humanos y es planteado como un proceso de aprendizaje, creación de redes, asignación de recursos, establecimiento de objetivos y estrategias que termina con nuevas contrataciones de personal que alcanzan rápidamente la máxima productividad. Este proceso formal de incorporación permite incorporar a nuevos recursos a la empresa, que se respeten y cumplan con las reglas, procedimientos, filosofía, beneficios, expectativas y objetivos de la organización. La incorporación es más que completar el papeleo y leer el largo y aburrido manual del empleado.

El proceso de onboarding, requiere ser llevado a cabo de manera precisa, lo cual permite garantizar de mejor manera el desempeño laboral de los colaboradores, puesto que existe un plazo tiempo prudencial, donde el colaborador se adapta a la empresa, conoce las funciones, así como también se establecen las curvas de aprendizaje. En el presente artículo, se analiza las características que debería tener el proceso de onboarding y cómo se podría aplicar en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. En este artículo se pretende difundir conocimiento reciente acerca de la aplicación de estrategias de Onboarding en las organizaciones, y los posibles beneficios en el desempeño de recursos humanos, tanto para las organizaciones como para los trabajadores.

La importancia de realizar esta investigación se basa en garantizar que las personas que se contraten en una empresa de comercialización de productos de consumo masivo, tengan una adecuada incorporación a la organización mediante la socialización organizacional, la inducción específica de todas las actividades establecidas dentro del puesto de trabajo para el cual fue contratado y una adecuada integración a la organización. Finalmente, este estudio pretende ser un precedente para investigaciones posteriores en estos temas, como es el caso del Onboarding, que es relativamente nuevo, y que de esta manera se investiguen todas aquellas estrategias nuevas que se apoderan de la gestión de recursos humanos.

Antecedentes y conceptos

Entre las diferentes estrategias relacionadas a la capacidad de generar soluciones dentro de la misma empresa se encuentra el Onboarding, un término poco usual en el contexto organizacional boliviano, pero que está generando grandes resultados en las corporaciones que lo incluyen en sus prácticas, siendo por ello que "es un proceso cada vez más utilizado por las organizaciones; teniendo como objetivo el establecer planes duraderos que fomenten la relación idónea entre las organizaciones y los trabajadores que se van incorporando a ella" (Durand & Marquez, 2020).

El Onboarding se puede traducir como un "plan de acogida" que brinda la empresa u organización, al nuevo colaborador o empleado, en el que se desarrollan un conjunto de acciones con la finalidad de socializar la cultura, conocimientos, características, prácticas, programas, políticas y filosofía de la empresa a los nuevos empleados o trabajadores de la empresa (Rubial, 2014).

El onboarding beneficia a las empresas en tanto que este proceso, contribuye a esclarecer lo que una determinada empresa requiere de sus colaboradores (trabajadores), con referencia a los resultados y objetivos que se deben cumplir, incluyendo el tipo de decisiones y situaciones que serán de su responsabilidad (Villarreal, 2018).

Según Villarreal (2018), el Onboarding, interrelaciona de manera organizada e institucional

a los nuevos empleados con su equipo de trabajo y con sus principales clientes y proveedores que tendrá de manera interna y externa en la organización. Adicionalmente, el Onboarding transmite al nuevo colaborador la filosofía y la cultura organizacional que comparte la empresa y muestra con información precisa, las mejores opciones de conseguir los objetivos y metas de la empresa.

De igual manera, hace conocer con precisión la situación actual de la empresa, departamento y puesto de trabajo, incluyendo sus logros y desaciertos, así como las oportunidades de las principales áreas, haciendo énfasis en aquellas reparticiones que requieren del concurso de los nuevos empleados y que le brindan valor agregado a la empresa (Villarreal, 2018).

En este sentido, Becker y Bish (2021) señalan que el Onboarding, es un proceso de aprendizaje para la organización y para los individuos (trabajadores), porque su incorporación a la misma será exitosa en tanto se logre una integración que optimice los resultados individuales y organizacionales a corto y largo plazo.

Finalmente, la incorporación (onboarding), se concibe como una herramienta esencial de integración del colaborador al rol que debe desempeñar dentro de la organización, en la que se constituye en un actor notable en la obtención de los objetivos y cumplimiento de planes de la empresa u organización. Especialmente, cuando la situación actual en la que se encuentre la empresa u organización exigen la aplicación de estrategias renovadas para lograr que el nuevo trabajador se adecue a cada principio, valor, política y filosofía, creando así, un alto sentido de pertenencia y aprovechando cada oportunidad para evidenciar y fortalecer sus capacidades (Jaime-Barón et al., 2021).

Aspectos conceptuales previos

La gestión del talento humano se refiere esencialmente al proceso de desarrollo, atracción e incorporación de nuevos integrantes, además de la retención de los colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en resaltar a las personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo; es un enfoque renovado de la administración de recursos humanos, que valoriza en mayor medida al personal que aporta valor a la empresa y a las organizaciones en general (Chiavenato, 2009).

Los modelos de reclutamiento se aplican dentro de dos fuentes de reclutamiento de recursos humanos: reclutamiento interno y reclutamiento externo:

1. **Reclutamiento interno**. Se lleva a cabo y se aplica a los candidatos que trabajan en la empresa para promoverlos y transferirlos a otra actividad más compleja o motivadoras. Sus ventajas y desventajas son:

Tabla 1. Reclutamiento interno

VENTAJAS	INCONVENIENTES
El candidato ya posee conocimiento sobre la empresa y esta sobre él.	Puede bloquear la entrega de nuevas ideas, experiencia y expectativas.
Se reduce el margen de error y el proceso tiene mayor fiabilidad.	Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
Desarrolla un cierto grado de competencia.	Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la empresa.
Motiva al desarrollo profesional de sus empleados.	Mantiene y conserva la cultura empresarial existente.
El costo es menor que el reclutamiento externo.	Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Elaboración Propia con base en el autor Chiavenato (2004, pág. 90)

IMPULSO. Revista de Administración
Volumen 2, Número 3 / Julio - diciembre 2022 / ISSN: 2959-9040 / ISNN-L: 2959-9040 / / https://revistaimpulso.org

El reclutamiento interno es de dos tipos: reclutamiento vertical que ofrece (promoción, es decir, ocupar un puesto de mayor responsabilidad) y el reclutamiento horizontal que ofrece (transferencia, ocupar un nuevo puesto de igual responsabilidad, pero en una unidad diferente (Duran & Urbina, 2004, pág. 79).

2. Reclutamiento externo. El reclutamiento externo debe buscar en el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, para llegar y atraer a candidatos que traen experiencia y habilidades que no existen actualmente en la empresa. (Chiavenato, 2004, pág. 98). Las ventajas y desventajas de este tipo de reclutamiento son:

Tabla 2. Reclutamiento Externo

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Introduce ideas nuevas en la empresa: talento, habilidades.	Afecta negativamente la motivación de los empleados en la empresa
Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.	Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.	Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir a los candidatos externos.
Renueva la cultura empresarial y la enriquece con nuevas aspiraciones.	Exige esquema de socialización empresarial para los nuevos empleados.
Incentiva la interacción de la empresa con el mercado de recursos humanos.	Es más costoso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

Elaboración Propia con base en el autor (Chiavenato, 2004, pág. 98).

Desempeño del personal es "la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar" (Altuve & Serrano, 1999, pág. 36).

El desempeño de personal, también denominado desempeño laboral, "es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado." (Sy-Corve, 2018).

Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye el desempeño laboral del personal (Pedraza et al., 2010).

Onboarding

La adaptación a un nuevo puesto de trabajo no siempre es una labor sencilla, en la práctica, un porcentaje significativo de potenciales candidatos a un determinado puesto de trabajo suelen renunciar al cabo de uno o varios meses de haberse estado desempeñando en un determinado empleo.

Onboarding es una práctica empresarial que está orientada a los colaboradores nuevos que se integran a una compañía o a un nuevo equipo. Tiene como objetivo ayudarles a adaptarse a la cultura empresarial de manera positiva (Licari, 2022).

Otro concepto importante de onboarding es: "Todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado" (Warnberg, 2012). Cuando surge la contratación de nuevos empleados es importante hacerlos sentir bienvenido para que se integren de manera positiva a la compañía. El proceso de onboarding sirve para ayudar a

comprender la cultura de la empresa y los procesos que se desempeñan día a día.

Diferencia entre onboarding e inducción

Existe la tendencia a confundir el término Onboarding con inducción. En la siguiente tabla comparativa se observan las principales diferencias entre Onboarding e inducción:

La inducción tiene como finalidad encaminar al colaborador en sus funciones, desde la descripción de los resultados esperados con su ejecución y la manera como la compañía concibe dicho cargo.

El onboarding, tiene como objetivo priorizar la incorporación de los nuevos colaboradores, donde, si bien se deja claridad de los aspectos de la inducción, se amplía en un lapso de tiempo mayor, buscando el ajuste laboral y personal a la organización y su cultura, fortaleciendo así competencias importantes para el desempeño laboral y empoderando al nuevo colaborado de su rol, para que pasado el tiempo invertido se minimicen inconvenientes de cualquier índole. Ver Tabla 3.

Tabla 3. Diferencias entre Onboarding e inducción

Factores	Onboarding	Inducción
Tiempo estimado	El onboarding tiene un tiempo mínimo estimado de dos meses, donde la prolongación depende del rol a efectuar y las necesidades del colaborador en términos de habilidades y competencias.	La inducción en una compañía puede estimarse entre un día y tres semanas aproximadamente, teniendo en cuenta la complejidad del rol a efectuar.
Objetivo	Priorizar el ajuste del colaborador no solo a la labor por desempeñar sino también a la cultura organizacional.	Orientar al colaborador de manera general, con relación a sus funciones, derechos y deberes al interior de la empresa.
Beneficios para la organización	El proceso de Onboarding permite al colaborador sentirse parte de la organización, a la vez que desempeña una labor profesional que le está aportando a lo personal y lo fortalece desde habilidades y competencias. Adicional a ello, permite mayor empoderamiento de labores con una relación a largo plazo.	La inducción permite al colaborador un entendimiento técnico de las funciones a desempeñar, priorizando el óptimo desarrollo profesional, donde disminuyen las dudas frente a los procesos y con ello se obtiene mayor ajuste a las funciones y el cargo.

Carvajal (2020).

Beneficios del onboarding para las empresas

El onboarding tiene como propósito esencial la integración del/a trabajador/a, a la organización lo antes posible. No se trata solo de enseñar la empresa al nuevo/a empleado/a o darle un manual de procesos.

El onboarding fomenta la interacción de este nuevo/a trabajador/a con sus compañeros/as y superiores, para que así se pueda adaptar a su nuevo puesto con mayor facilidad.

Por lo tanto, un proceso onboarding bien trabajado puede aportarle muchas ventajas a una empresa (Espinosa, 2021).

1. Conocer a la nueva incorporación con profundidad. Ante todo, un proceso de este tipo, permite acercarse a la persona que se acaba de contratar y, por lo tanto, conocer mejor su modus operandi, sus virtudes y sus debilidades.

2. Le da un valor añadido a la empresa. Contar con este proceso dota a la empresa de una mejor

imagen, ya que es un gesto que los/as trabajadores/as agradecen y valoran.

3. Favorece el encaje de los valores, la misión y la visión de la empresa. Es decir, permite que la nueva incorporación se identifique antes con la filosofía de la empresa, ya que desde el primer momento tendrá una persona al lado que se encargará de transmitírsela.

4. Aumenta la rentabilidad. Al sentirse más a gusto y valorado, su rentabilidad se ve disparada, ya que todos los miedos e incertidumbres de los primeros días en una empresa disminuyen gracias al acompañamiento que se le ofrece.

5. Aumenta las probabilidades de éxito de la incorporación. Es decir, con un proceso onboarding, se consigue una mayor fidelización del talento. Todos han tenido la sensación de incertidumbre y miedo al incorporarnos a un nuevo puesto de trabajo

6. Permite una mejor adaptación al equipo. Gracias al onboarding, la persona que se incorpore podrá conocer de manera más rápida y cercana a los demás miembros del equipo. Y esto, a su vez, facilita el trabajo en equipo. Lo que, a su vez, genera un mejor ambiente laboral.

7. Mayor productividad. Como ya se dijo, otro de los beneficios del onboarding es que permite aumentar la rentabilidad de tu empresa.

A estos beneficios del onboarding, se puede aumentar el hecho dos ventajas adicionales. Por una parte, disminuye la rotación de empleados, por tanto, reduce los costes de contratación, al permitir que los nuevos contratados se adapten al trabajo y no volver a la rutina de un nuevo proceso de contratación. Además, mejora la retención del nuevo talento, lo cual permite contar con mayor tiempo para una desarrollar colaboración conjunta y productiva.

Onboarding como proceso

Es deseable institucionalizar un proceso de onboarding, que se aplique a todos los nuevos empleados, trabajadores o talentos contratados por la empresa, de manera que la integración sea exitosa. Este proceso consiste en lo siguiente (Ortega, 2022):

1. Preparación. En primer lugar, la integración de un nuevo empleado requiere planificación. Así que, se debe planificar el horario del nuevo empleado, preparar su lugar y equipo de trabajo y, tener listos todos los trámites que se necesitan para su completa integración. Informa a todos los empleados sobre la nueva contratación y sobre la labor que estará desempeñando dentro de la compañía, esto le dará al nuevo empleado un sentido de importancia, porque sentirá que su llegada fue realmente esperada.

2. La recepción El primer día, programa un tiempo para presentarlo a todos y que el empleado sepa que es bienvenido y se sienta ya un miembro más del equipo:

3. Mantenimiento. de expectativas claras. Desde la primera semana, se debe establecer expectativas claras sobre el puesto para poder obtener los resultados deseados:

4. Seguimiento. Una vez que el empleado está bien instalado, la integración no termina ahí. Es importante asegurarse de que asimile bien a sus tareas y conozca cómo sus funciones contribuyen al desempeño general de la organización.

El programa de onboarding

Un programa de onboarding es un documento en el que se detalla la forma en que se aplicará este proceso en una empresa. Este programa debe ser aplicado a todos los empleados, trabajadores o colaboradores recién contratados por la empresa (Nicolini, 2012).

El onboarding se basa en cuatro principios fundamentales que de manera efectiva completa e integrada, reflejen las necesidades de la organización y logre conducir a la empresa a resultados positivos (Nicolini, 2012):

1. Alineación a la Misión y Visión. El programa de onboarding debe enfatizar cómo es que los nuevos empleados contribuyen a la misión de la organización, para ayudarlos a sentirse incorporados y comprometidos con la

organización. No se puede pretender asumir que el empleado logre generar una conexión por cuenta propia, el aprendizaje y la internalización de la misión de una organización debe ser una parte clave.

2. Alineando la cultura, misión y prioridades estratégicas. El programa de onboarding debe reflejar con precisión la misión y la cultura de la organización que deben de estar constituidos alrededor de prioridades de la empresa. Se debe exponer una imagen realista de la cultura de la organización para que los empleados experimenten un mensaje coherente y asertivo, una vez que la transición a sus puestos de trabajo sea concretada.

3. Integración y vinculación de las actividades. Un proceso de onboarding efectivo y eficiente debe identificar e integrar a todas las áreas que tienen relación y participación en los procesos de contratación de personal en la organización.

4. Aplicación a todos los empleados. Los programas de onboarding más exitosos cubren los conceptos básicos para todos los empleados, lo ideal es que sea aplicado a todos los empleados independientemente de su ubicación y nivel dentro de la organización, así como adecuar el programa a tipos específicos de empleados.

Los componentes básicos del proceso de onboarding exitoso a menudo se denominan las Cuatro "C", las cuales forman los cuatro bloques de conocimiento que el nuevo empleado debe adquirir (Bauer, 2010).

- Cumplimiento. Es el nivel que incluye la enseñanza a los empleados sobre las bases legales y las reglas relacionadas con la política de la empresa. significa enseñar a los nuevos empleados las políticas básicas de la empresa.
- Aclaraciones. Se refiere a garantizar que los empleados entiendan sus nuevos puestos de trabajo y todas las expectativas relacionadas con el mismo.
- La cultura. Es una categoría amplia que incluye proporcionar a los empleados un sentido de normas organizacionales tanto formales como informales.
- Conexión. Se refiere a la vital relación interpersonal y redes de información que los nuevos empleados deben establecer. El grado en que cada organización aprovecha estos cuatro bloques de construcción determina su estrategia global de onboarding.

Contenido de un programa de onboarding

En esta sección se detallan las distintas etapas del proceso de onboarding y qué contenido deberías considerar incluir en cada una (Colman, 2021).

1. Antes de que empiecen. Es importante que la experiencia de los nuevos empleados sea positiva desde el principio, y esto significa establecer sus expectativas y su nivel de confort antes de que lleguen por primera vez a la oficina.

2. En su primer día. Los primeros días pueden ser tanto estresantes como emocionantes, así que se debe seguir estos pasos para que tu nuevo empleado se sienta cómodo:

- Hacer un anuncio general en el departamento, planta o unidad de negocio.
- Organizar una visita guiada.
- Preparar la agenda para la primera semana.
- Asigna un mentor para el período de onboarding.

3. En su primera semana. Es importante no abrumar al nuevo empleado durante esta etapa del proceso de onboarding. En este caso se trata de familiarizar al nuevo empleado en aspectos como ser:

- Repasar procedimientos, reglas, procesos y estándares importantes. Presentar la cultura de la empresa.
- Proporcionar guías de configuración como el correo electrónico y el ordenador hasta los procesos y plataformas esenciales que usa el equipo de trabajo.
- Empezar la formación. El segundo día es apropiado para ello.
- Seguimiento al final de la semana.
- Programar una verificación de 2 semanas, que esté agendada.

IMPULSO. Revista de Administración
Volumen 2, Número 3 / Julio - diciembre 2022 / ISSN: 2959-9040 / ISNN-L: 2959-9040 / / https://revistaimpulso.org

- Fomentar la actividad. Es necesario brindar a los nuevos empleados algo que hacer. No se debe prolongar demasiado el proceso de onboarding, es necesario asignar algunas horas al día en las que el nuevo empleado realice trabajo real.

4. En sus primeros tres meses

- Establecimiento de líneas de comunicación y proporcionar retroalimentación de forma periódica.
- Fomentar la independencia.
- El nuevo empleado de contar con objetivos a lograr en los primeros 3 meses.
- Primera evaluación de rendimiento.

Eficacia del programa onboarding en la empresa

La formación es una parte importante de cualquier programa de onboarding y sienta las bases para el aprendizaje que se proporcionará a lo largo de la carrera del empleado. Es importante considerar las siguientes fases (Colman, 2021):

Fase 1. Establecer un nuevo programa de formación para empleados

El contenido de un programa de formación para nuevos empleados es flexible, pero generalmente se puede dividir en dos partes principales:

- Formación general para todos los nuevos empleados.
- Formación específica para el puesto de trabajo del empleado:

Tabla 4. Ejemplo de curso onboarding para todos los empleados

Recurso	Contenido
Vídeo de bienvenida	• Breve descripción general de la empresa: su misión y algunos datos básicos sobre la empresa. • Descripción clara del nuevo papel del empleado • Cálida bienvenida y felicitaciones por el nuevo puesto de parte del CEO o director
Curso de introducción a la empresa	• Historial de la empresa • Misión y valores de la empresa • Cultura corporativa • Personal administrativo • Descripción general de los productos/servicios proporcionados • Principales competidores del mercado
Curso de cumplimiento normativo	• Normas de conducta personal (prevención del acoso, etc.) • Acciones disciplinarias progresivas • Seguridad

Colman, 2021.

Ejemplo de un programa de onboarding de una semana para puestos de ventas, un puesto que requiere de habilidades y competencias específicas.

Tabla 4. Ejemplo de curso onboarding para todos los empleados

Recurso	Contenido
Metas y objetivos	Estudiar los pasos del proceso de ventas, aprender a predecir y dar forma a las necesidades de los clientes, presentar los productos en términos de beneficios para el cliente, gestionar las quejas y cerrar ventas. Hacer la primera venta.
Conocimientos y competencias	Conocer los pasos del proceso de ventas, técnicas de cierre de ventas, conocimientos prácticos e información de los competidores, puntos fuertes y puntos débiles. Poder trabajar con el correo.
Herramientas	Plantillas de propuestas de negocio, registros de llamadas, chats. Curso en línea: "Características, beneficios y valores. Razonamiento." Curso en línea: "Identificación de necesidades» Curso en línea: «Gestión de quejas». Curso en línea: «Cerrar una venta».
Formador	Jefe del departamento de ventas
Evaluación de conocimientos	Cuestionario en línea: "Características, beneficios y valores. Razonamiento." Cuestionario en línea: "Identificación de necesidades.". Cuestionario en línea: "Cómo gestionar las quejas». Cuestionario en línea: «Cómo cerrar una venta». Evaluación presencial de casos con el jefe del departamento de ventas / director comercial. Decisión de pasar a un empleado al período de prueba.
Libros	"El vademécum de las ventas", Vladimir Portugal.
Plan de ventas	1 plan implementado

Elaboración propia

Fase 2. Creación de materiales de aprendizaje

En esta etapa es preferible recurrir a un desarrollador de cursos profesional. Sin embargo, gracias a las herramientas de autor modernas, es posible crear cursos en línea.

MÉTODO

La investigación realizada utiliza el tipo de estudio "descriptivo" porque descompone, estudia y define el desempeño del personal de ventas de la empresa Aditivos y Tecnología (ADITEC) y su desempeño. Adicionalmente, el estudio, también recurre al estudio exploratorio. El significado de la palabra exploración es penetrar en un territorio desconocido. Al iniciar una investigación exploratoria no se conoce con precisión el tema objeto de estudio; también, puede ser que el conocimiento que se tenga sea impreciso o vago, que no permite hacer conclusiones sobre aspectos relevantes. En la presente investigación, el tipo de estudio exploratorio se emplea para indagar en el proceso de aplicación de estrategias de Onboarding en una empresa de las características de ADITEC.

En cuanto al tipo de diseño, el presente estudio es de tipo no experimental y transeccional porque la recolección de datos se realiza solamente en un momento del tiempo. Es no experimental porque no se manipula ninguna variable. El estudio no experimental consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, y en la que resulta imposible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones (Hernández, 2008).

Técnicas e instrumentos de investigación

En cuanto a las técnicas de investigación se emplearon dos técnicas: la encuesta y la entrevista. La encuesta se aplicó al personal de ventas de ADITEC. La entrevista se aplica al máximo ejecutivo de personal de ADITEC. Los instrumentos de investigación aplicados, fueron el cuestionario y la guía de entrevista aplicada al jefe de personal de ADITEC.

Fuentes de datos

La fuente de datos de la presente monografía son los resultados obtenidos en las fuentes primarias de investigación como son la información obtenida en la encuesta al personal de ventas y la entrevista al máximo ejecutivo de personal de ADITEC.

La información documental está conformada por fuentes bibliográficas y datos de los empleados de la empresa ADITEC.

El tipo de datos que se recolecta en la presente investigación son principalmente: percepciones, conocimientos y actitudes del personal de ADITEC y los criterios de gestión del talento humano de los ejecutivos del área de personal de dicha empresa.

RESULTADOS

Aplicación del onboarding a los colaboradores de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo

Identificación de la empresa

La empresa analizada es Aditivos y Tecnología (ADITEC) y su desempeño. A partir de un análisis basado en la entrevista al máximo ejecutivo de la Sucursal de ADITEC La Paz de la empresa ADITEC, en este capítulo se analiza el onboarding y su posible aplicación en esta empresa.

La Empresa ADITEC de Sucursal La Paz se encuentra ubicada en la ciudad de El Alto Av. Costanera Zona Brasil Entre Puerto Alonso y General Rojas sus principales funciones la atención al cliente de dicho departamento. En la siguiente figura se observa el organigrama de la empresa ADITEC.

La Sucursal de La Paz de ADITEC trabaja activa y directamente con más de sesenta clientes abarcando exclusivamente el mercado paceño entre grandes, medianas y pequeñas empresas en producción de fiambres y embutidos del departamento de La Paz.

El personal que desempeñan funciones en ADITEC, son principalmente vendedores, personal contable y administrativo. En el caso de la Sucursal La Paz, el personal se caracteriza por un administrador a nivel departamental, vendedores, encargado en almacenes, distribuidores y personal de apoyo.

Los vendedores se encuentran diferenciados en dos líneas de productos: ventas línea embutidos y ventas línea panificación.

Situación actual

Los antecedentes del sector de estudio de la empresa comercializadora de insumos alimenticios se remontan a la primera mitad del siglo XIX, empezaron a descubrirse nuevas sustancias que cumplían las mismas funciones beneficiosas y que están hoy al alcance de todos. Entre ellas destacan los emulsionantes (Scotter & Castle, 2004).

Las razones por las que se emplean los aditivos en la industria alimentaria son las siguientes (Scotter & Castle, 2004):

- **Razones económicas y sociales:** El uso de ciertos aditivos permite que los alimentos duren más tiempo lo que hace que exista mayor aprovechamiento de los mismos y por tanto se puedan bajar los precios y que exista un reparto más homogéneo de los mismos.
- **Razones psicológicas y tecnológicas:** El aditivo es atractivo para el consumidor ya que sin éste aditivo no lo comprarían, Ejemplo si no se añadiera colorantes a la mermelada de fresa, ésta no presentaría el color rojo que la hace tan apetecible, si estos colorantes la mermelada presentaría un color grisáceo debido a los tratamientos a los que se la somete. De igual forma los aditivos permiten

realizar determinados tratamientos tecnológicos que sin ellos sería imposible.

- **Razones nutricionales:** En los alimentos pueden desarrollarse reacciones químicas que disminuyan el valor nutritivo del alimento e incluso generen compuestos tóxicos.

La empresa ADITEC durante los últimos años del 2010 a la fecha ha venido experimentando una serie de problemas originados por los constantes cambios que el mercado presenta con el paso del tiempo.

La incursión de dos empresas del mismo rubro en el año y la deficiente planificación de ventas de ADITEC, hace que la empresa no pueda adaptarse con facilidad a las variaciones del mercado, además no le permite obtener información que le ayude a generar estrategias, a tener una actitud pro-activa, a desarrollar métodos que hagan que la empresa sea más competitiva y por ende pueda diferenciarse de la competencia.

De acuerdo a las interrogantes formuladas, los resultados de las entrevistas son las siguientes:

- Los colaboradores de mayor importancia en la empresa analizada son los vendedores, debido a que contribuyen en mayor medida al valor agregado de los productos de la empresa. El personal de ventas, constituye la fuerza de comercialización de la empresa; es también importante la contratación de distribuidores que complementan las tareas de los vendedores, mediante sus recorridos identifican nuevas demandas, que posteriormente pueden ser aprovechadas por la fuerza de ventas o concretar ellos mismos.
- En relación a la frecuencia de personal nuevo a la empresa ADITEC, el administrador respondió que la incorporación de personal nuevo a la empresa es frecuente, dada la necesidad de contar con personal que cumpla con las metas asignadas en ventas.
- La empresa ADITEC, cuenta con un programa de inducción que básicamente consiste en un curso dictado por el administrador de la Sucursal La Paz. que consiste en una explicación acerca de la empresa, los productos que comercializa, las marcas y las características de los productos. De igual manera, respondió que se informa acerca de las ventajas de cada línea de productos y los usos de los mismos, así como los principales clientes de la empresa.
- En relación a la efectividad del programa de inducción, el entrevistado respondió que este tiene una efectividad relativa, debido a que existe mucho personal que no se acostumbra al trabajo, las metas establecidas y las reglas que prevalecen en la empresa, por lo que muchos de los colaboradores se ven imposibilitados de cumplir con el trabajo asignado y, deben abandonar la empresa.
- El entrevistado respondió que este tipo de personal, tiene problemas con el desempeño, porque básicamente no se pueden lograr las metas de ventas, por lo que deben ser reemplazados en el menor tiempo posible. El desempeño que tienen en la mayoría de los casos no se encuentra acorde con las expectativas de la empresa.

En cuanto a la implementación de un programa de onboarding, el entrevistado respondió que sería muy acertado e importante contar con un programa de onboarding que permita a los nuevos empleados integrarse rápidamente a la empresa, para cumplir con los objetivos y metas de ventas.

- El programa de onboarding de la empresa debe estar dirigido esencialmente al personal de ventas, que se incorpora regularmente. Este programa debe incluir a personal de distribución, con los cuales se realiza un trabajo coordinado.
- Debido a las sucesivas experiencias de personal de ventas contratado que, a pesar de haber sido identificado como potencial para la empresa debido a su trayectoria y experiencia, han abandonado debido a la falta de cumplimiento de metas, el programa onboarding, a diferencia de la inducción, debe ser mejor planificado, con mayor antelación, de manera que el vendedor

especialmente, no se vea tan pronto agobiado ante la dificultad de cumplir metas, que personal más experimentado no ha cumplido.

- Es necesario, que el nuevo empleado, sea informado con mayor detalle de las fortalezas de los productos de las diferentes marcas, así como de sus usos y beneficios, para que pueda desarrollar mejores estrategias de ventas frente a potenciales clientes.
- El proceso de onboarding debería tener una duración de al menos tres meses, para los vendedores de la empresa.
- Es necesario desarrollar e implementar materiales didácticos para que los vendedores comprendan las características de las marcas y de los productos que ofrece la empresa.
- En relación al impacto del proceso de onboarding en ADITEC, el entrevistados respondió que este proceso permitiría establecer metas claras para el personal, si es posible en base a un intercambio de criterios, se pueden establecer metas concertadas, para que, de esta manera, el nuevo personal de ventas se encuentre adecuadamente informado acerca de las metas que debe cumplir, llegando incluso a realizar una programación de sus actividades para cumplir con sus metas.
- Otro aspecto importante que el entrevistado respondió es que el proceso de onboarding, integra al personal nuevo de manera eficaz, motivándolo a realizar un desempeño óptimo de su trabajo.
- Uno de los principales resultados es que la información proporcionada al nuevo colaborador, sea exacta en cuanto a la situación real de la empresa en cuanto a la evolución de sus ventas, junto a programas y estrategias alternativas para superar estos problemas, de manera que el nuevo colaborador aplique a su vez de forma inmediata estas estrategias.
- También es importante la información que la empresa brindaría al nuevo empleado para que conozca de manera efectiva la situación de comercialización de la empresa y el tipo de mercado en el que se encuentra.
- El programa onboarding tomaría en cuenta los siguientes aspectos de las 4 C: en principio son:
  1. Informar acerca de las normas, políticas y procedimientos de la empresa,
  2. Transmitir al nuevo colaborador acerca de la cultura de compromiso, excelencia, calidad en la provisión de insumos (aditivos y tecnología) a sus clientes,
  3. Se debe lograr que los colaboradores entiendan la importación de las funciones que tienen las ventas y la distribución de los productos de la empresa, y
  4. Hacer partícipe al empleado como parte integrante del equipo de la empresa, particularmente del equipo de ventas y distribución del producto; de manera que se sienta parte de ADITEC.
- La empresa está dispuesta a producir y difundir entre el nuevo personal, principalmente videos de bienvenida al personal recientemente contratado y material impreso con información actualizada sobre la situación de ventas de la empresa y la necesidad de contar con personal que se integre realmente a las actividades de ADITEC.
- El ejecutivo coincide en que los colaboradores del área de ventas, tendrían mejor desempeño a partir de la aplicación de un proceso Onboarding, correctamente gestionado por los máximos ejecutivos de la empresa.

DISCUSIÓN

En Bolivia no se encontraron antecedentes de investigaciones similares, relacionadas con el desarrollo de procesos de Onboarding, orientados a mejorar el desempeño laboral de personal.

En el ámbito internacional, dos investigaciones confirman el aporte importante del onboarding en el desempeño laboral. Por su parte, Carrasco (2019) muestra que cuando el proceso de onboarding es llevado a cabo de manera adecuada a las necesidades

de una empresa de telecomunicaciones, los colaboradores de la misma muestran satisfacción, aspecto que lleva a un mejor desempeño.

Esta investigación profundiza las cualidades de un buen proceso de Onboarding, en el que el principal beneficiario es el empleado, que recibe una buena acogida de parte de los empleadores, hasta el grado de hacerle sentir parte de la empresa, compartiendo sus logros y haciéndole parte de sus desafíos. La experiencia del proceso Onboarding, brinda satisfacción y como efecto se obtiene el desempeño que se espera del nuevo colaborador o empleado.

Adicionalmente, la investigación de Fristsche (2016), evidencia que un proceso de onboarding en el área comercial de la empresa IMS Health, dedicada a la producción y venta de productos de salud, correctamente gestionado logra una mayor retención del personal, gracias al mejor desempeño producto de un proceso de onboarding que incide en los aspectos clave de los colaboradores de las empresas.

En esta investigación ser resalta la gestión del proceso Onboarding, es decir, la generación, manejo y aplicación de recursos, así como el seguimiento y proceso de establecimiento de metas y objetivos que, siendo aplicados de manera adecuada, obtienen un desempeño esperado del personal recién contratado.

Ambas investigaciones evidencian la necesidad de implementar procesos de Onboarding que se encuentren desarrollados de acuerdo a las características de las empresas para las cuales se realiza este proceso.

CONCLUSIONES

El proceso de gestión del talento humano es uno de los de mayor importancia en las organizaciones debido a que las personas dentro de la organización representan, el activo de mayor importancia. El reclutamiento y selección de personal en las empresas es un proceso que puede ser muy tedioso para la empresa y los futuros trabajadores, si se lo realiza en base a prácticas del pasado. Por ello, es necesario renovarlo y entrelazarlo con otros procesos relacionados que permitan una incorporación inmediata del personal que realmente puede contribuir al éxito de la empresa.

El desempeño del personal en las empresas depende de una serie de factores que es necesario actualizar y revisar de manera continua, para que se puedan lograr éxitos en el menor tiempo posible. El proceso de onboarding puede contribuir de manera positiva a la mejora del desempeño del personal de ventas y distribución especialmente de una empresa de comercialización de productos de consumo masivo, debido a que permite una integración eficaz de los nuevos colaboradores a la empresa, además de que puede lograr que se sientan parte de la empresa, desde el inicio de sus actividades laborales.

Para lograr este propósito, es muy importante que el proceso onboarding se encuentre desarrollado de acuerdo a las necesidades y características de la empresa en la que se quiere mejorar el desempeño de los colaboradores recientemente incorporados a ella. Además, es necesario, desarrollar y aplicar una serie de recursos que contribuyan al bienestar de los colaboradores.

Este proceso debe ser continuamente mejorado y enriquecido, en la medida en que se vaya incorporando procesos de retroalimentación destinados a mejorar ciertas actividades o procesos, perfeccionado paulatinamente el proceso de Onboarding.

IMPULSO. Revista de Administración
Volumen 2, Número 3 / Julio - diciembre 2022 / ISSN: 2959-9040 / ISNN-L: 2959-9040 / / https://revistaimpulso.org

REFERENCIAS

Alveiro, C. (2011). El Balanced scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa. Visión del Futuro, 15(2), 1-26. https://www.redalyc.org/articu lo .oa?id=357935478003

Bachenheimer, H. (2016). Definición de términos: Administración de empresas. https://silo. tips/downloadFile/definicion-de-terminos-administracion-de-empresas

CADECO, (s/d). Misión, Visión, Objetivo. https:// www.cadecocbba.com/controladores/mision. php 1.

Altuve, E., & Serrano, C. (1999). Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el Desempeño laboral. Trabajo de Grado en Licenciatura en Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Bauer, T. (2010). Onbording para nuevos empleados. Maxmizando éxitos. New York: Fundación para la Administración de Recursos Humanos.

Becker, K., & Bish, A. (2021). Entendiendo los roles del aprendizaje en el Onboarding. Revista de Recursos Humanos, 31 (1), 1-22.

Carrasco, I. (07 de 2019). Efecto del proceso de Onbiarding en la satisfacción laboral en colaboradores del área de servicio al cliente en una empresa de telecomunicaciones . Obtenido de dspace.udla.edu: https://dspace. udla.edu.ec/bitstream/33000/11646/1/UDLA-EC-TPO-2019-07.pdf, consultado en fecha: 21/03/3023

Carvajal, T. (26 de 10 de 2020). rhpositivo. net. Obtenido de Onboarding: impacto en las organizaciones: https://rhpositivo.net/ onboarding-impacto-en-las-organizaciones/, consultado en fecha: 10/01/2023

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Ed. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Ed. McGraw-Hill.

Colman.H. (27 de 05 de 2021). Blog inpring.es. Obtenido de Onboarding de nuevos empleados: ayudalos a ener éxito: https://www.ispring. es/blog/onboarding-de-nuevos-empleados, consultado en fecha: 10/01/2021

Duran, A., & Urbina, C. (2004). Recursos Humanos. México: Ed. Diana.

Durand C., Y., & Marquez F., A. (2020). Impacto del Onboarding como estrategia de endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de Hipermercados Tottus de Arequipa. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín. Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales.

Espinosa, E. (30 de 11 de 2021). blog montaner. com. Obtenido de Beneficios del onboarding: https://montaner.com/blog/beneficios-del-onboarding/, consultado en fecha: 10/01/2021

Fristsche, K. (2016). re.ibero.mx. Obtenido de Proceso de Onboarding al área comercial: https://ri.ibero.mx/bitstream/handle/ibero/1783/016363s.pdf?sequence=1&isAll, consultado en fecha; 21/03/2023

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). Metodología de la Inivestigación. Bogotá: Ed. McGraw-Hill.

Jaime-Barón, L.-E., Reyes-Vargas, L.-I., & Paredes-Casas, A.-F. (2021). Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E. Santiago de Tunja. Revista Pensamiento y Acción, Nº 32., 1-17.

Licari, S. (09 de 02 de 2022). blog.hubspot.es. Obtenido de ¿Qué es oboarding? Significado, proceso y ejemplos: ¿Qué es oboarding? Significado, proceso y ejemplos, consultado en fecha: 09/01/2023

Nicolini, C. (2012). El onboarding como proceso de integración para el nuevo empleado. Buenos Aires: Ed. Malvinas Argentinas.

Ortega, C. (2022). Blog questionpro.com. Obtenido de El proceso de un onboarding exitoso: https:// www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-onboarding/, consultado en fecha: 10/01/2023

Pedraza, E., Glenys, A., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabiliad del personal administrativo. Revista de Ciencias Sociales, v. 16, Nº 3, 1-12.

Rubial, J. (2014). Socialización Organizacional: la relevancia del Contrato Psicológico. Un sistema de acogida para prácticas en la median

empresa. Santiago de Compostela - España: Pub. Universidad de Santiago de Compostela. Tesis de Pregrado en Administración.

Scotter, M., & Castle, T. (2004). Aditivos alimetnarios y contaninantes. Aditivos alimetnarios y contaninantes 21 (2), 93-124.

Sy-Corve, H. (23 de Agosto de 2018). Lifeder. com. Obtenido de Desempeño laboral: caracter{isticas y ejemplos.

Villarreal, E. (2018). es.linkedin.com. Obtenido de Principales beneficios del Onboarding: https://es.linkedin.com/pulse/principales-beneficios-del-onboarding-eduardo-javier-villarreal, cosnultado en fecha: 21/02/2023

Warnberg, C. (2012). Manual de socialización organizacional. New York: Pub. Oxford University Press.