

Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires

**Instituto de Posgrado**

**Maestría en Dirección de Empresas**

Tesis para optar al título de Magister en Dirección de Empresas

**Diseño de un programa integral de onboarding en una empresa de retail:  
propuesta para fortalecer la incorporación y el desempeño inicial**

Maestranda: Lic. Ivana Kanneman

Directora: Mg. Danya Verónica Tavela

Junín - 2026

## Índice

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Agradecimientos.....</b>                                                        | <b>3</b>  |
| <b>Abreviaturas y símbolos.....</b>                                                | <b>4</b>  |
| <b>Resumen ejecutivo.....</b>                                                      | <b>5</b>  |
| <b>Presentación del caso.....</b>                                                  | <b>7</b>  |
| <b>Objetivos.....</b>                                                              | <b>8</b>  |
| Objetivo General.....                                                              | 8         |
| Objetivos específicos.....                                                         | 9         |
| <b>Marco Teórico.....</b>                                                          | <b>9</b>  |
| Gestión del talento humano en las organizaciones.....                              | 9         |
| Recursos Humanos en el sector retail.....                                          | 12        |
| El proceso de provisión de personas.....                                           | 13        |
| Proceso de desarrollo de personas.....                                             | 15        |
| El proceso de inducción y de capacitación.....                                     | 15        |
| Onboarding de nuevos empleados.....                                                | 17        |
| Diferencias entre inducción y onboarding.....                                      | 18        |
| Evaluación y medición en la gestión de Recursos Humanos.....                       | 19        |
| Definición de métrica.....                                                         | 20        |
| ¿Por qué son importantes las métricas en una empresa?.....                         | 20        |
| Definición de indicadores.....                                                     | 21        |
| Indicadores claves de desempeño (KPI).....                                         | 21        |
| Herramientas de control de gestión: el Cuadro de Mando Integral.....               | 22        |
| Selección de personal basada en datos: por qué es importante.....                  | 23        |
| Objetivos SMART.....                                                               | 26        |
| Objetivos SMART en Recursos Humanos.....                                           | 28        |
| <b>Diagnóstico de situación.....</b>                                               | <b>29</b> |
| Historia y evolución de Naldo.....                                                 | 29        |
| Información institucional y cultura organizacional.....                            | 30        |
| Estructura Organizativa y rol del área de Recursos Humanos.....                    | 31        |
| <b>Diagnóstico del proceso de selección de personal.....</b>                       | <b>34</b> |
| <b>Diagnóstico del proceso de capacitación inicial.....</b>                        | <b>38</b> |
| <b>Análisis integrado de los procesos de selección y capacitación inicial.....</b> | <b>41</b> |
| <b>Propuesta de intervención.....</b>                                              | <b>42</b> |
| Introducción y enfoque de la propuesta.....                                        | 42        |

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Estructura general del programa de onboarding integral.....                            | 43        |
| <b>Programa de Tutores Naldo.....</b>                                                  | <b>44</b> |
| Lineamientos generales.....                                                            | 45        |
| Alcance.....                                                                           | 45        |
| Objetivos.....                                                                         | 45        |
| Participantes y roles.....                                                             | 45        |
| Perfil del tutor.....                                                                  | 46        |
| Responsabilidades del tutor.....                                                       | 47        |
| Flujo de trabajo.....                                                                  | 47        |
| <b>Programa de capacitación para ingresos.....</b>                                     | <b>48</b> |
| Fundamentación.....                                                                    | 48        |
| Alcance.....                                                                           | 48        |
| Pilares de capacitación.....                                                           | 48        |
| Detección de necesidades.....                                                          | 49        |
| Asignación y realización de capacitaciones.....                                        | 50        |
| Etapas del programa.....                                                               | 51        |
| Objetivos SMART, métricas e indicadores.....                                           | 53        |
| Definición de objetivos, métricas e indicadores clave.....                             | 54        |
| Objetivo 1: optimizar el proceso de selección de nuevos colaboradores.....             | 54        |
| Objetivo 2: mejorar la experiencia del colaborador durante el onboarding.....          | 55        |
| Objetivo 3: fortalecer los cuatro pilares de desarrollo.....                           | 56        |
| <b>Vinculación de los indicadores con el Cuadro de Mando Integral.....</b>             | <b>58</b> |
| <b>Plan de implementación.....</b>                                                     | <b>59</b> |
| Proceso de Selección integrado con el Programa de Onboarding.....                      | 61        |
| Proceso de Capacitación integrado con el Programa de Onboarding.....                   | 62        |
| <b>Conclusiones.....</b>                                                               | <b>65</b> |
| <b>Referencias bibliográficas.....</b>                                                 | <b>69</b> |
| <b>ANEXO I. Guía de entrevistas.....</b>                                               | <b>73</b> |
| <b>ANEXO II. Guía práctica para tutores.....</b>                                       | <b>82</b> |
| <b>ANEXO III. Checklist de seguimiento del tutor.....</b>                              | <b>84</b> |
| <b>ANEXO IV. Formulario de evaluación del tutor.....</b>                               | <b>86</b> |
| <b>ANEXO V. Encuesta de satisfacción del proceso de selección e incorporación.....</b> | <b>89</b> |
| <b>ANEXO VI. Modelo de registro de detección de necesidades de capacitación.....</b>   | <b>92</b> |

## **Agradecimientos**

Quiero comenzar agradeciendo a mi familia, especialmente a mis padres, que, aunque hoy no estén físicamente, me acompañan en cada paso de mi vida.

A Juanjo, gracias por acompañarme en este camino, por estar en los momentos más difíciles, por impulsarme cuando lo necesité y por creer en mí incluso cuando yo dudaba.

A Tony, gracias por su compañía incondicional y por acompañarme, con su presencia silenciosa, durante tantas horas de estudio y escritura.

A mis amigos, amigas y compañeros de trabajo, gracias por la paciencia, por escucharme hablar de la tesis durante tanto tiempo y por alentarme a seguir adelante.

A la universidad pública, por brindarme la oportunidad de continuar mi formación, y especialmente a mi tutora, Danya, por su tiempo, su orientación y el acompañamiento brindado a lo largo de este proceso.

Finalmente, gracias a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este recorrido. **Este logro también les pertenece.**

### **Abreviaturas y símbolos**

**ATS** (Applicant Tracking System): Sistema de seguimiento de candidatos utilizado para gestionar procesos de reclutamiento y selección.

**CMI** (Cuadro de Mando Integral): Herramienta de gestión estratégica que permite traducir los objetivos organizacionales en indicadores de desempeño.

**KPI** (Key Performance Indicator): Indicador clave de desempeño utilizado para medir el cumplimiento de objetivos y resultados.

**RR. HH.** (Recursos Humanos): Área responsable de la gestión del talento humano dentro de la organización.

**SMART**: Metodología para la definición de objetivos específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), relevantes (Relevant) y temporales (Timely).

**%**: Porcentaje.

**≥**: Mayor o igual que.

**≤**: Menor o igual que.

## Resumen ejecutivo

El presente Trabajo Final de Maestría propone el diseño de un programa integral de onboarding basado en métricas e indicadores del proceso de selección de personal en una empresa del sector retail. El objetivo principal es optimizar la incorporación y adaptación de los nuevos colaboradores, fortaleciendo su integración a la organización y su desempeño desde los primeros meses de ingreso. Esta iniciativa parte del reconocimiento de que el período inicial en una organización resulta determinante tanto para la experiencia del colaborador como para los resultados del negocio a mediano y largo plazo.

El caso se desarrolla en Naldo, una empresa argentina del sector retail con presencia física y digital en distintas provincias del país, que ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. Dicho crecimiento trajo consigo la necesidad de profesionalizar y sistematizar los procesos de gestión del talento, particularmente aquellos vinculados al ingreso de nuevos colaboradores. A partir de un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad a actores clave del área de Recursos Humanos, cuyos resultados permitieron identificar como principales debilidades la ausencia de indicadores formales, la escasa estandarización de procedimientos y la falta de seguimiento sistemático posterior al ingreso. Estas brechas evidencian una oportunidad concreta de mejora con impacto directo en la eficiencia operativa y en la experiencia de las personas que se incorporan a la empresa.

En función de este diagnóstico, la propuesta de intervención se estructura en torno a dos ejes complementarios: la incorporación de un sistema de métricas que permita evaluar la eficiencia y efectividad del proceso de selección, y el diseño de un programa de onboarding con etapas definidas de acompañamiento, capacitación y seguimiento. El programa contempla instancias diferenciadas según el momento del proceso —preingreso, primer día, primeras semanas y período de prueba— con responsables asignados y herramientas de seguimiento específicas para cada etapa. Ambos ejes se articulan mediante objetivos SMART vinculados al tiempo de selección, la adecuación del perfil, la satisfacción de los colaboradores y el cumplimiento de las capacitaciones iniciales, lo que permite no solo



implementar la propuesta, sino también monitorear su evolución y realizar ajustes en el tiempo.

La propuesta busca reducir la rotación temprana, fortalecer la retención del talento durante el período de prueba y posicionar al área de Recursos Humanos como un actor estratégico en la generación de valor organizacional. En un contexto donde la competencia por el talento es creciente y los costos asociados a una incorporación deficiente son significativos, contar con un proceso de onboarding estructurado y medible representa una ventaja competitiva concreta para la organización.

## **Presentación del caso**

Naldo es una compañía argentina del rubro retail con presencia física y digital en distintas provincias del país, cuya propuesta de valor se sustenta en la cercanía, la solidez y el compromiso con sus clientes.

Fundada con una orientación hacia el consumo masivo y la venta de productos del hogar, la empresa ha logrado consolidar una marca reconocida en los mercados donde opera, distinguiéndose por su capacidad de adaptación a las particularidades regionales y por el vínculo directo que establece con sus clientes.

En los últimos años, Naldo ha experimentado un crecimiento sostenido que se ha traducido en la apertura de nuevas sucursales, la expansión de su canal digital y el incremento de su dotación de personal. Este proceso de crecimiento, si bien representa una oportunidad estratégica, ha generado simultáneamente nuevos desafíos en la gestión interna. En etapas iniciales de desarrollo organizacional, las decisiones suelen apoyarse en la experiencia acumulada y en la comunicación directa entre los equipos; sin embargo, la expansión del negocio demanda procesos más estructurados que garanticen eficiencia, coherencia y sostenibilidad en el tiempo.

Este escenario no es ajeno al contexto general del sector retail en Argentina, caracterizado por una alta rotación de personal, ciclos de incorporación frecuentes y una marcada presión sobre los equipos de Recursos Humanos para cubrir vacantes con rapidez y precisión. En este tipo de industria, la gestión del talento adquiere un papel estratégico, dado que la calidad de los procesos de selección e incorporación impacta directamente en la productividad operativa, en la experiencia del cliente y en la consolidación de la cultura organizacional.

En el caso particular de Naldo, el crecimiento sostenido ha puesto en evidencia la necesidad de profesionalizar los procesos internos del área de Recursos Humanos, especialmente

aquellos vinculados a la selección y la incorporación de colaboradores. El relevamiento realizado a través de entrevistas a actores clave del área permitió identificar que, si bien existen prácticas instaladas, estas carecen de la sistematización necesaria para garantizar resultados consistentes. Entre las principales debilidades detectadas se destacan la ausencia de indicadores formales de gestión, la escasa estandarización de los procedimientos de selección y la falta de un seguimiento estructurado del colaborador durante sus primeros meses en la organización.

Estas limitaciones generan consecuencias concretas: dificultad para evaluar objetivamente la eficacia de los procesos, toma de decisiones basada en criterios subjetivos o informales, y una experiencia de incorporación que no siempre favorece la adaptación temprana ni la retención del talento. En un contexto de alta rotación como el del sector retail, estas deficiencias pueden traducirse en costos operativos significativos y en una pérdida de capital humano difícil de recuperar en el corto plazo.

Frente a este diagnóstico, el presente trabajo adopta un enfoque de intervención orientado a generar un modelo aplicable que fortalezca la gestión de la incorporación del talento en Naldo, articulando los procesos de selección y onboarding mediante herramientas de medición y seguimiento continuo. La propuesta busca, en última instancia, posicionar al área de Recursos Humanos como un actor estratégico en la generación de valor organizacional, contribuyendo al desarrollo sostenible de la empresa y a la consolidación de su cultura interna.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Diseñar un programa integral de onboarding, basado en métricas e indicadores clave, que permita mejorar la adaptación inicial de los colaboradores, fortalecer su integración a la organización y optimizar la eficiencia del proceso de incorporación en una empresa del sector retail.

### ***Objetivos específicos***

- Analizar el proceso actual de selección y onboarding, identificando debilidades en la integración, el seguimiento y la estandarización del proceso de incorporación.
- Diseñar un conjunto de métricas e indicadores que permitan evaluar la efectividad del proceso de onboarding y su vinculación con la selección de personal.
- Desarrollar un programa integral de onboarding estructurado en etapas, que contemple instancias de acompañamiento, capacitación y seguimiento del colaborador.
- Establecer un sistema de seguimiento que permita medir la adaptación, el desempeño inicial y la experiencia del colaborador durante sus primeros meses en la organización.

### **Marco Teórico**

#### **Gestión del talento humano en las organizaciones**

La gestión del talento humano ha adquirido un rol central en las organizaciones contemporáneas, en la medida en que las personas dejaron de ser consideradas únicamente como recursos operativos para convertirse en actores estratégicos que aportan conocimientos, competencias y capacidades clave para la generación de valor.

En este sentido, Montalvo (2021) afirma lo siguiente:

“La gestión del talento humano puede entenderse como un proceso clave dentro de las organizaciones modernas, es la actividad que conlleva al trabajo colectivo de manera eficaz entre distintos actores de la empresa. Este enfoque no se limita solo a la coordinación de tareas, sino que promueve un clima organizacional, de modo tal que se logre establecer relaciones positivas logrando que sea comunicativo y participativo entre ellos. En este sentido, se busca construir vínculos positivos que favorezcan la comunicación, la participación activa y el compromiso colectivo con el proyecto empresarial.”

En las últimas décadas, el rol que tienen las personas dentro de las organizaciones ha adquirido un mayor protagonismo. Ya no son recursos que deben ser administrados, sino como agentes estratégicos que aportan conocimientos, competencias y capacidades fundamentales para generar valor. El concepto tradicional de Administración de Recursos Humanos ha evolucionado hacia un concepto más amplio como la Gestión del Talento Humano.

Siguiendo a Chiavenato (2017), reconoce que las personas son el activo más importante de la organización y, por lo tanto, su adecuada gestión resulta clave para la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Por su parte, Armstrong (2014) define la gestión de recursos humanos como “un enfoque estratégico, integrado y coherente que orienta la vinculación, el desarrollo y el bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones, con el propósito de llevar a cabo la estrategia de negocios y alcanzar los objetivos corporativos”.

Esta perspectiva implica alinear las prácticas del área con la estrategia global de la empresa, favoreciendo así una intervención más efectiva sobre la realidad organizacional. Para ello, resulta imprescindible contar con herramientas y procesos que aporten información confiable, oportuna y orientada a resultados, permitiendo tomar decisiones basadas en evidencia.

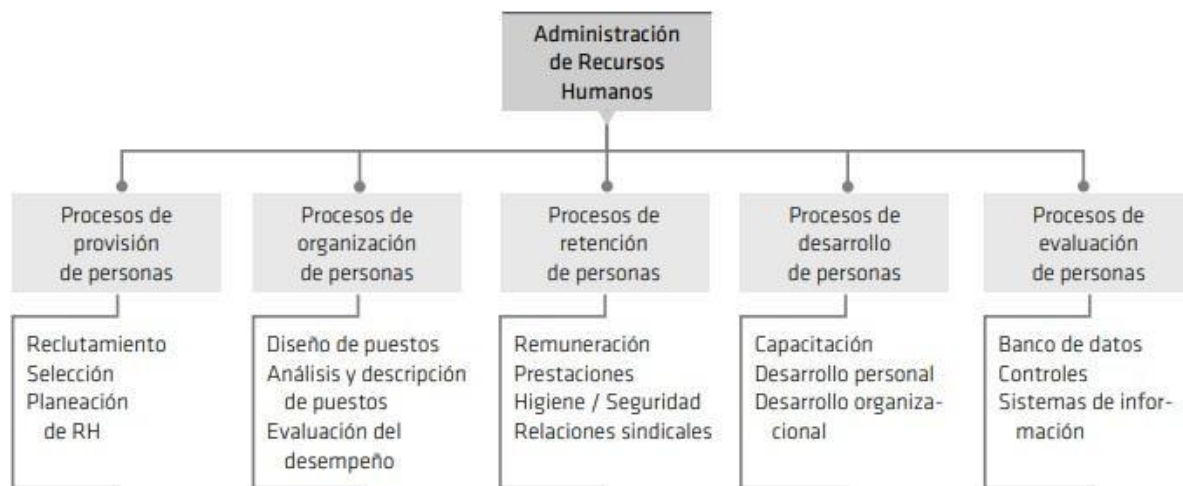
En esta misma línea, Ulrich (2005), propone una visión innovadora al afirmar que la gestión del talento humano debe ser gestionado como si fuera una unidad de negocio dentro de la organización. Esto implica desarrollar una estrategia clara, con objetivos que estén alineados a la estrategia del negocio, y diseñar una estructura capaz de generar valor agregado.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano se estructura a partir de un conjunto de procesos interrelacionados que abarcan la provisión, el desarrollo, la retención y el control de las personas dentro de la organización. Tal como señala Chiavenato (2014), estos

procesos no funcionan de manera aislada, sino como un sistema integrado, donde las decisiones adoptadas en una etapa impactan directamente en las restantes.

“El área de Recursos Humanos influye directamente tanto en las personas como en la organización. La manera en que se recluta, selecciona, integra, orienta, desarrolla, recompensa y evalúa a los colaboradores determina la calidad de la gestión de personal y, por ende, afecta la competitividad de la empresa. Los procesos fundamentales en la administración de personas incluyen la integración, organización, retención, desarrollo y control. Estos cinco procesos están estrechamente vinculados, de manera que cualquier modificación en uno de ellos impacta en los demás, generando ajustes continuos en todo el sistema organizacional (Chiavenato, 2014)”

**Figura 1. Procesos y subprocesos en el área de Recursos Humanos**



*Fuente: Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones. Chiavenato (2009)*

**Figura 2. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos**

| Proceso                 | Objetivo                                                      | Actividades                                                                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atracción (o provisión) | Quiénes trabajarán en la organización                         | Investigación del mercado de RH<br>Reclutamiento de personas<br>Selección de personas                                           |
| Organización            | Qué harán las personas en la organización                     | Integración de las personas<br>Diseño de puestos<br>Descripción y análisis de puestos<br>Evaluación del desempeño               |
| Retención               | Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización | Remuneración y retribuciones<br>Prestaciones y servicios sociales<br>Higiene y seguridad en el trabajo<br>Relaciones sindicales |
| Desarrollo              | Cómo preparar y desarrollar a las personas                    | Capacitación<br>Desarrollo organizacional                                                                                       |
| Evaluación              | Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas             | Banco de datos/ Sistemas de información<br>Controles - Constancia - Productividad -<br>Equilibrio social                        |

*Fuente: Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones.*

*Chiavenato (2009)*

## Recursos Humanos en el sector retail

En el sector retail, la gestión del talento humano adquiere particular relevancia debido a características como la alta rotación, la necesidad de cobertura rápida de vacantes y el impacto directo del desempeño de los colaboradores en la experiencia del cliente.

“Trabajar en la industria minorista requiere talento para ofrecer el mejor servicio y atención a los clientes. Por lo mismo, el área de Recursos Humanos juega un rol fundamental, ya que son estos equipos los que deben reclutar y retener trabajadores que cumplan con el perfil adecuado para brindar una excelente atención al cliente, otorgar capacitaciones a los nuevos integrantes y por sobre todo, gestionar la fuerza de trabajo.” (Rankmi 2018)

A nivel estratégico, el área de Recursos Humanos en la industria minorista actúa como un enlace entre la empresa y los empleados, contribuyendo al crecimiento y la rentabilidad del

negocio mientras se fomenta un entorno laboral positivo que beneficia tanto a los colaboradores como a los clientes.

Desde un enfoque táctico, la gestión de RR. HH. se encarga de supervisar todas las etapas del ciclo de vida del empleado, incluyendo la atracción y selección de talento, la contratación, la integración, la formación, la planificación de horarios, la evaluación del desempeño, la gestión de relaciones laborales y el cumplimiento de la normativa laboral. En definitiva, el área de Recursos Humanos en el retail administra la plantilla para cumplir los objetivos de la organización de manera eficiente, asegurando al mismo tiempo el respeto a la legislación vigente (Rippling, s.f.).

## **El proceso de provisión de personas**

### *Selección de personal*

Dentro de los procesos de gestión del talento humano, la selección de personal constituye la principal puerta de entrada del capital humano a la organización. La calidad de este proceso incide directamente en la conformación de los equipos de trabajo, en la productividad y en la consolidación de la cultura organizacional.

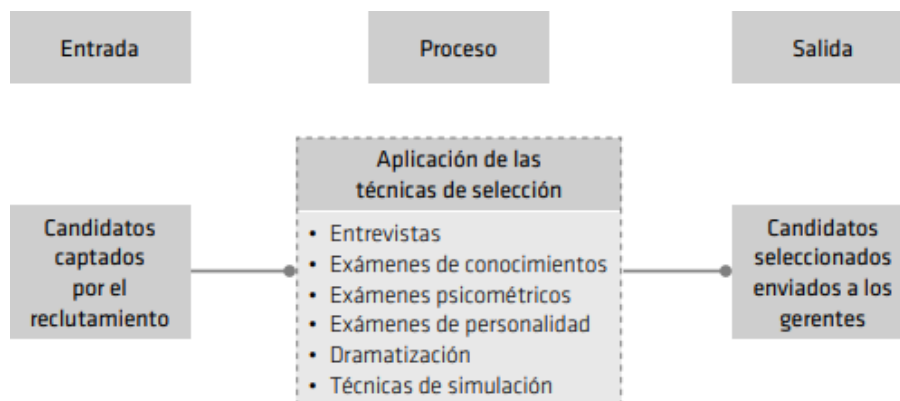
El proceso de selección de personal es una de las funciones críticas dentro de la gestión de recursos humanos, ya que impacta directamente en la calidad del capital humano que se incorpora a la organización. Un proceso de selección bien diseñado no solo mejora la eficiencia organizacional, sino que también reduce los costos asociados al recambio frecuente de personal, mejora el clima laboral y fortalece la cultura interna.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. (Chiavenato, 2014)

Un enfoque moderno de selección va más allá de la entrevista tradicional. Incluye herramientas como pruebas psicométricas, dinámicas grupales, análisis por competencias, assessment centers y entrevistas por incidentes críticos. Todas estas metodologías buscan

aumentar la objetividad del proceso y reducir el sesgo en la toma de decisiones (Alles, 2020).

**Figura 3. El proceso de selección**



*Fuente: Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones. Chiavenato (2009)*

En sectores como el retail, donde las vacantes suelen tener alta rotación, una gestión ágil y estructurada del proceso de selección es fundamental para no comprometer la operación. La estandarización, el seguimiento de indicadores clave y la mejora continua del proceso permiten garantizar la calidad del talento incorporado y reducir el tiempo de cobertura de vacantes.

En este contexto, los procesos de selección de personal, tradicionalmente concebidos como tareas administrativas, se re conceptualizan como una fase crítica en la gestión del talento, ya que impactan directamente en la calidad de las incorporaciones y, por lo tanto, en los resultados organizacionales (Werther & Davis, 2008).

Siguiendo a Martínez y Vargas (2019), seleccionar personal capacitado con excelente potencial y formación requiere también que la empresa cuente con políticas de gestión de recursos humanos efectiva, para poder conseguir al candidato adecuado para el puesto de trabajo, y no solamente enfocarse en que la persona escogida sea capaz de cumplir dichas funciones sino, además que sea capaz de poder cumplir otras responsabilidades a futuro.

## **Proceso de desarrollo de personas**

### Capacitación

La selección de personal no constituye un proceso aislado ni concluye con la incorporación formal del colaborador a la organización. Por el contrario, este proceso se complementa con la inducción, la capacitación inicial y el onboarding, etapas fundamentales para asegurar una integración efectiva y sostenible del nuevo talento.

Según Chiavenato (2017), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

Siguiendo a Siliceo, (2009) para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

### **El proceso de inducción y de capacitación**

“La inducción a los empleados presenta a los trabajadores nuevos la información básica sobre lo que necesita conocer para realizar sus funciones de manera sistemática, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción forma parte del proceso de socialización de los trabajadores nuevos de la empresa. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todo el personal actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalecen en la empresa, y

que ésta y sus distintas divisiones esperan observar en sus empleados.” (Dessler, 2004)

“La inducción de empleados es el proceso mediante el cual los empleados obtienen los conocimientos necesarios para administrar dentro de una empresa e integrarse completamente en sus operaciones. Esta fase inicial es la razón por la cual muchas carreras tienen éxito o fracasan. Es decir, un mal comienzo puede condicionar todo o un buen comienzo puede llevar a grandes oportunidades.” (Tejedor, Murillo & Solís, 2023)

La capacitación debe iniciar después de la inducción a la organización y se cuenta con cinco etapas:

- Analizar las necesidades de capacitación.
- Diseñar programa general de capacitación.
- Desarrollar el curso (crear y ordenar los materiales de la capacitación).
- Implementar el programa al capacitar al grupo de trabajadores, utilizando la capacitación en el puesto o en línea.
- Evaluar la eficacia del curso.

En la etapa de análisis de las necesidades de capacitación, es importante considerar:

- Análisis de las necesidades estratégicas de capacitación, como pueden ser: crear nuevas líneas de negocio, expandirse, desarrollo del personal o cubrir nuevos puestos.
- Análisis de las necesidades actuales de capacitación. La mayoría de las actividades de capacitación tienen el objetivo de mejorar el desempeño actual y de manera específica capacitar a los empleados nuevos y a los trabajadores que muestran un desempeño deficiente.
- Administración del talento, se sugiere utilizar el mismo conjunto de competencias laborales de reclutamiento, selección, evaluación y remuneración para capacitar a la fuerza laboral.

- Análisis del desempeño, es el proceso de constatar que haya una deficiencia en el desempeño, así como para determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio. (Dessler, 2015 p. 190)

### Onboarding de nuevos empleados

“El onboarding es el proceso mediante el cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, las habilidades y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la empresa. Un programa de onboarding empresarial puede durar varias semanas o más. Sin embargo, muchos especialistas en onboarding están de acuerdo en que el período de adaptación debería durar al menos tres meses”. (iSpring, s. f)

“El proceso de Onboarding ha adquirido cada vez más importancia dentro del último tiempo. Es un proceso integral que están adoptando todas las empresas por los múltiples beneficios que trae para el colaborador y la organización. Significa dar la bienvenida y ayudar en la adaptación e incorporación de los nuevos integrantes que se unen a la empresa.” (Buk, s. f.)

### Tipos de onboarding

Existen diferentes tipos de onboarding que debemos diferenciar: (Grupo Castilla, s.f.)

- **Onboarding On-Site:** es el método convencional de onboarding. Por tanto, se trata de una incorporación presencial al puesto de trabajo, aunque también irá acompañada de información y herramientas digitales con las que el nuevo talento deberá familiarizarse durante los días posteriores.
- **Onboarding Semi-On-Site:** en este proceso, el nuevo personal empleado recibe información los días previos a la incorporación para que llegue el primer día con los deberes hechos. Es decir, con los datos de la organización proporcionados, por una parte, y, por otra, manuales de procedimiento, libros de estilo propios de su unidad,

etc. Aunque en esta modalidad se contempla una segunda fase de conocimiento de herramientas y procesos presenciales.

- **Onboarding Digital:** es el también denominado onboarding online o remoto. El proceso está digitalizado por completo y las nuevas incorporaciones no tienen la necesidad de acudir a su puesto presencialmente para adquirir el conocimiento necesario sobre el desempeño de sus tareas.

### **Diferencias entre inducción y onboarding**

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. (Universidad Veracruzana, s. f)

“En el proceso de inducción de personal se facilita la incorporación de un empleado a su nuevo puesto de trabajo. El objetivo es conseguir que el trabajador se adapte lo más rápidamente posible a su nuevo entorno laboral.” (Bizneo, 2022)

Orientar al nuevo trabajador en sus primeros días en la empresa es uno de los pilares en cualquier estrategia de inducción general. El Onboarding es un proceso a largo plazo, que dura más que un par de días de la primera semana de trabajo del nuevo colaborador. Tiene como objetivo que el talento se integre en la empresa de manera progresiva, adaptándose a su nuevo puesto de trabajo y responsabilidades, como también a la convivencia y formas de trabajo que se empleen entre los compañeros del equipo y de otras áreas. (Buk, s.f)

**Tabla 1. Cuadro comparativo entre inducción y onboarding**

| <b>Aspecto</b>        | <b>Inducción</b>                                                                                         | <b>Onboarding</b>                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definición            | Procedimiento mediante el cual se presenta la empresa y se facilita la integración inicial del empleado. | Proceso a largo plazo para integrar al nuevo colaborador, adaptándose progresivamente a la cultura, responsabilidades y equipo.                                |
| Duración              | Generalmente corta (1-5 días)                                                                            | Prolongada (semanas, meses, comúnmente 3 meses o más)                                                                                                          |
| Objetivo principal    | Adaptar al nuevo puesto y a las normas básicas de la empresa.                                            | Integrar al empleado de forma completa a la organización, su cultura, equipo y responsabilidades.                                                              |
| Enfoque               | Transmisión de información formal: políticas, procedimientos, normas, presentación de áreas.             | Proceso estructurado y continuo que combina instancias de acompañamiento, capacitación y seguimiento, orientadas a facilitar la incorporación del colaborador. |
| Métodos               | Presentaciones, recorridos por la empresa, entrega de manuales, charlas con supervisores.                | Actividades estructuradas, mentorías, seguimiento, reuniones periódicas y feedback continuo.                                                                   |
| Impacto a largo plazo | Limitado, principalmente orientado al conocimiento inicial.                                              | Alto. Influye en compromiso, productividad, retención y desarrollo del colaborador.                                                                            |
| Responsables          | Área de Recursos Humanos y supervisores directos.                                                        | Área de Recursos Humanos, líderes de equipo y tutores o mentores designados.                                                                                   |

*Fuente: elaboración propia*

## **Evaluación y medición en la gestión de Recursos Humanos**

En el contexto actual, la gestión del talento humano requiere incorporar herramientas de medición que permitan evaluar el desempeño de los procesos y fundamentar la toma de

decisiones. La utilización de métricas, indicadores y KPI posibilita transformar datos en información relevante para la gestión, favoreciendo la mejora continua y la alineación con los objetivos organizacionales.

### ***Definición de métrica***

“Una métrica es una medida cuantitativa que se utiliza para evaluar, comparar y rastrear el desempeño de un proceso, equipo o función dentro de una organización. Ella nos permite capturar información relevante sobre la eficiencia y efectividad de una actividad específica, proporcionando datos que ayudan a la toma de decisiones informadas, en pos de la búsqueda de la calidad esperada.” (Gabriel, s. f.)

### **¿Por qué son importantes las métricas en una empresa?**

- **Monitoreo Continuo:** Las métricas permiten un seguimiento constante del progreso y facilitan el ajuste rápido ante desviaciones.
- **Mejora Continua:** Fomentan la cultura de mejora continua, ya que al tener una referencia clara del rendimiento, los equipos pueden implementar acciones de ajuste o innovación.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Establecen un estándar claro que todos pueden seguir, permitiendo a los empleados y líderes entender sus expectativas y responsabilidades.
- **Competitividad:** Al optimizar procesos y resultados, las métricas ayudan a la empresa a mantenerse competitiva, adaptándose rápidamente a cambios del mercado. (Gabriel, s. f.)

Según Serlavós (2006), la medición puede centrarse en tres niveles distintos:

- La eficiencia de los programas y las prácticas de gestión -especialmente en el uso de los recursos disponibles y en los plazos de respuesta a las demandas.
- La eficacia de estos programas y prácticas para producir mejoras en los conocimientos, habilidades y conductas de los empleados.
- El impacto de estas mejoras sobre los resultados de la empresa.

## **Definición de indicadores**

Según Chiavenato (2017), los indicadores son "instrumentos cuantitativos que permiten identificar el desempeño de los procesos a través de la comparación de los resultados alcanzados con los objetivos establecidos". En este sentido, el proceso de selección no debe evaluarse únicamente por su ejecución operativa, sino por el impacto que genera en la calidad del talento incorporado, el tiempo invertido, los costos asociados y la satisfacción de los distintos actores involucrados.

Los indicadores de gestión constituyen herramientas clave para monitorear, controlar y mejorar los procesos organizacionales. En el caso del proceso de selección de personal, su implementación resulta fundamental para asegurar una adecuada toma de decisiones basada en datos objetivos y medibles, permitiendo una gestión más eficiente de los recursos humanos y una mayor alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

## **Indicadores claves de desempeño (KPI)**

A nivel internacional, los Key Performance Indicators (KPI) han emergido como instrumentos cruciales en el ámbito de la gestión empresarial moderna. Estos indicadores permiten a las organizaciones medir y monitorear el desempeño de sus diversas áreas y procesos de manera cuantitativa. Su relevancia se deriva de la capacidad para proporcionar una visión clara y objetiva sobre el estado de la empresa, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Villalba-Morales & González-Torres, 2023)

Siguiendo a los autores, afirman que los Key Performance Indicators (KPIs) son métricas cuantitativas que las organizaciones utilizan para evaluar y monitorear el rendimiento de sus actividades en relación con sus objetivos estratégicos. Los KPIs pueden ser financieros, operativos, de satisfacción del cliente, de eficiencia interna, entre otros.

## **Herramientas de control de gestión: el Cuadro de Mando Integral**

La creciente complejidad de los procesos organizacionales ha impulsado la necesidad de contar con herramientas que permitan medir, analizar y gestionar el desempeño de manera sistemática. En este contexto, los sistemas de control de gestión se presentan como un soporte fundamental para la toma de decisiones basada en datos.

Este trabajo retoma el enfoque de Kaplan y Norton como marco conceptual de referencia para organizar indicadores.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de gestión estratégica que permite traducir la estrategia organizacional en un conjunto coherente de objetivos e indicadores de desempeño (Kaplan & Norton, 1992).

A diferencia de los sistemas tradicionales de control centrados exclusivamente en indicadores financieros, el modelo propone una visión integral del desempeño organizacional, estructurada en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas se encuentran vinculadas a través de relaciones de causa-efecto, permitiendo comprender cómo las acciones desarrolladas en el presente impactan en los resultados futuros.

Desde este enfoque, el Cuadro de Mando Integral no se limita a un instrumento de medición, sino que constituye una herramienta de gestión que facilita la alineación entre la estrategia y la operación, contribuyendo al seguimiento de los objetivos estratégicos y a la toma de decisiones basada en información relevante.

En el ámbito de la gestión de Recursos Humanos, este modelo resulta especialmente útil para organizar y dar coherencia estratégica a los indicadores vinculados a los procesos de

selección y onboarding, en la medida en que permite visualizar su impacto tanto en los procesos internos como en el desarrollo del capital humano.

En el presente trabajo, el Cuadro de Mando Integral se retoma como marco conceptual de referencia, utilizado para sustentar el tema planteado. No obstante, su incorporación no implica el desarrollo exhaustivo del modelo, sino su utilización como herramienta de apoyo para la gestión estratégica del talento humano.

**Figura 4: Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas**



*Fuente: Adaptado de Cuadro de Mando Integral (desarrollado por Robert Kaplan y David Norton) (retrieved from [gerencialisiutn.wordpress.com](http://gerencialisiutn.wordpress.com))*

### **Selección de personal basada en datos: por qué es importante**

La incorporación de un enfoque basado en datos en los procesos de selección y onboarding permite fortalecer la gestión del talento humano, aportando mayor objetividad, trazabilidad y capacidad de mejora. De este modo, la medición sistemática y la utilización de indicadores se convierten en un soporte fundamental para el diseño de programas integrales orientados a optimizar la incorporación y adaptación del talento en las organizaciones.

Tal como señalan diversos autores, los cambios tecnológicos han transformado de manera significativa la forma en que las personas acceden al empleo y las organizaciones gestionan sus procesos de contratación, lo que exige adoptar enfoques más estratégicos y analíticos en la selección de personal, orientados a convertir los datos en información relevante para la toma de decisiones (Los 10 principales indicadores para la selección basada en datos, s. f.).

En este marco, los Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators – KPI) son métricas cuantificables que permiten medir el rendimiento de las actividades relacionadas con la contratación de nuevos empleados. Según Factorial (2025), los KPIs en recursos humanos sirven para analizar y evaluar diferentes aspectos dentro del área de gestión humana, permitiendo conocer el rendimiento y la salud de la empresa.

Por su parte, Endalia (2024) destaca que los KPIs de recursos humanos permiten evaluar la eficiencia de los procesos críticos, como el reclutamiento, la formación, la gestión del desempeño y la retención de talento. Estas métricas proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a las organizaciones adaptarse y mejorar continuamente.

Desde una perspectiva conceptual (Endalia, 2024), los indicadores asociados a la selección de personal pueden agruparse en distintas dimensiones de análisis. Entre ellas, se destacan los siguientes:

#### Indicadores de eficacia

- **Origen de los candidatos:** mide la eficacia con que cada canal de selección (portales de empleo, anuncios, herramientas de selección, redes sociales de profesionales, etc.) contribuye a la lista de posibles candidatos y determina cuál de ellos proporciona el mayor volumen de contrataciones.
- **Costo de contratación:** este dato permite medir el gasto total necesario para cubrir

una vacante. Puede alertar si los gastos de selección de personal aumentan sin que mejoren la calidad de los candidatos o la eficiencia. Suma el total de los costos vinculados a la selección de personal para los puestos vacantes. Se incluyen los cargos externos por conceptos como apoyo técnico de selección de personal, publicidad, LinkedIn Premium, sistema de seguimiento de candidatos (ATS), ferias de empleo, más los costos internos como salarios, programas de recomendaciones, etc. Luego se divide el total por la cantidad de contrataciones realizadas a partir de esos esfuerzos de selección de personal.

## Indicadores de velocidad

- **Duración del proceso de contratación:** la duración del proceso permite determinar si se pierde demasiado tiempo en la selección de personal, lo que puede traducirse en costos por contratación más elevados.
- **Tiempo necesario para presentar a candidatos:** este dato mide el tiempo que transcurre entre la apertura de una vacante y la presentación de una primera lista de candidatos al responsable de contratación. Es fundamental acordar los plazos previstos con el responsable de contratación para saber cómo medir el éxito.

## Indicadores de calidad

- **Candidatos calificados por vacante:** el primer indicador clave de calidad es la cantidad de candidatos presentados al responsable de contratación en relación con la cantidad de candidatos seleccionados para asistir a una entrevista. Estos son los candidatos calificados.
- **Tasa de retención:** es esencial hacer un seguimiento del tiempo que una persona permanece en la empresa después de ser contratada. Este dato revela cuáles son los puestos más difíciles de retener y proporciona información para evitar abandonos en el futuro.
- **Calidad de la contratación:** ayuda a evaluar el valor que los empleados aportan a la

empresa. En general, la optimización para lograr contrataciones de calidad puede disminuir la rotación de personal, aumentar la productividad y mejorar la calidad de las contrataciones en el futuro.

Esta clasificación posibilita una visión integral del proceso de selección, facilitando la identificación de oportunidades de mejora y la alineación de las prácticas del área de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, la medición no se concibe como un fin en sí mismo, sino como una herramienta de gestión que sustenta el diseño de programas integrales de selección y onboarding.

### **Objetivos SMART**

El enfoque de objetivos SMART constituye una herramienta ampliamente utilizada en la gestión organizacional para la formulación de metas claras y orientadas a resultados. SMART es el acrónimo inglés de “specific” (específico), “measurable” (medible), “attainable” (alcanzable), “relevant” (relevante) y “timely” (a tiempo). Se refiere a las condiciones que deberían cumplir los objetivos de una empresa para ser considerados inteligentes y eficaces. Por lo tanto, SMART es un tipo de enfoque estratégico que se centra en la definición y el cumplimiento de los objetivos. (Qualtrics, s.f.)

“Como lo sugiere el nombre, la idea es que las metas establecidas a partir de esos preceptos sean más inteligentes. La sigla SMART fue acuñada por George T. Doran en 1981. Según el autor, la técnica de Metas SMART se basa en el hecho de que, además de tener y definir objetivos, es necesario identificar las características que debe tener una meta.” (Salesforce, s.f.)

La aplicación de este enfoque permite dotar de mayor claridad y coherencia a los objetivos organizacionales, facilitando su seguimiento y evaluación. En el ámbito de Recursos Humanos, los objetivos SMART contribuyen a alinear las acciones del área con la estrategia del negocio, favoreciendo la planificación, el control y la mejora continua de los procesos

vinculados a la gestión del talento.

Según Dircom (2021) el significado de los objetivos SMART es el siguiente:

**Specific (específico)**

- Qué. Lo que queremos lograr con nuestro objetivo.
- Dónde. Si la ubicación es relevante para cumplir un objetivo, no debemos olvidarnos del “dónde”.
- Quién. Persona asignada para alcanzar un objetivo, ya sea un tercero o la empresa.

**Measurable (medible)**

- ¿Cuánto?, o ¿cuántos?
- ¿Cómo sabré cuándo se haya cumplido? (Con el objetivo o meta)
- ¿Qué KPI o indicadores se pueden utilizar para medir su eficiencia?

**Achievable (alcanzable)**

- ¿Cómo se puede alcanzar una meta?
- ¿Cuán posible de lograr es la meta?
- ¿Es razonable respecto de la situación interna y externa de la empresa?

**Relevant (relevante)**

- Por qué. El “por qué” nos ayuda a darnos cuenta de si se trata de un objetivo importante o no y así dar prioridad a los que sí lo son.
- ¿El objetivo individual es importante para el objetivo global (estrategia)?
- ¿Es el momento adecuado para plantear este objetivo?
- ¿La persona asignada al objetivo es la correcta (empresa, grupo)?
- ¿El objetivo se adapta a la realidad o contexto en el que nos encontramos?

**Timely (temporal)**

- Todas las características mencionadas anteriormente, dependen del tiempo en que deben ser completados. Este tiempo puede provocar que un objetivo no sea alcanzable y dificultar su medición.

Para formular un objetivo SMART debemos:

- Fijar una fecha límite.
- Evitar emergencias o urgencias: ¿Qué debo hacer hoy, mañana, pasado...?
- Evitar problemas a los 6 meses: ¿Qué debo hacer dentro de 6 meses?

### **Objetivos SMART en Recursos Humanos**

“La utilización de objetivos SMART en el área de Recursos Humanos constituye un enfoque metodológico que contribuye a estructurar metas claras, coherentes y orientadas a resultados. Este modelo facilita la planificación de las acciones del área, al definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo, lo que permite un mayor control y seguimiento de su cumplimiento.

Este enfoque proporciona un método más eficiente para alcanzar las metas, al ofrecer claridad sobre las acciones necesarias para cumplir con los objetivos planteados. Asimismo, facilita la elaboración de planes estratégicos, permitiendo trazar un camino más definido según la especificidad y el tiempo de ejecución de cada meta.

Otro beneficio es que ayuda a concentrarse en lo prioritario, al establecer objetivos relevantes que orientan la jerarquización de tareas dentro del equipo. También favorece la colaboración y comunicación interna, ya que al contar con objetivos claros se reducen malentendidos y confusiones en el trabajo. La metodología SMART contribuye además a una gestión del tiempo más efectiva, al fijar plazos concretos y facilitar la planificación.

Por otro lado, permite que los objetivos de recursos humanos estén alineados con la visión, misión y metas estratégicas de la empresa, garantizando que las acciones del equipo contribuyan directamente al éxito organizacional. Finalmente, al definir objetivos alcanzables, se incrementa la motivación y el compromiso de los

empleados, promoviendo un mayor sentido de logro y satisfacción laboral, lo que repercute positivamente en la implicación de los colaboradores con la organización.” (Crehana, s. f.).

En el marco del presente trabajo, la metodología SMART se adopta como una herramienta de apoyo para el diseño del programa integral de onboarding y de los dos subprogramas asociados, permitiendo establecer objetivos claros y medibles que orienten la implementación y el seguimiento de la propuesta.

## **Diagnóstico de situación**

### **Historia y evolución de Naldo**

Naldo es una empresa argentina del sector retail que ha experimentado un crecimiento sostenido a lo largo de su trayectoria, consolidándose como una de las principales cadenas de venta de artículos para el hogar en el interior del país. Desde sus orígenes como emprendimiento local, la organización ha desarrollado un modelo de negocio basado en la cercanía con el cliente, la atención personalizada y un sistema de financiación propio, lo que le permitió ampliar progresivamente su base de clientes y su presencia territorial.

El proceso de expansión se intensificó a partir de la década de 1990, con la apertura de nuevas sucursales en distintas provincias y la posterior incorporación del canal de venta online. En la actualidad, la empresa cuenta con una amplia red de puntos de venta distribuidos en diversas regiones del país, así como con un Centro de Distribución Logístico y una estructura operativa que acompaña el crecimiento del negocio.

Este desarrollo organizacional trajo aparejado un aumento en la complejidad de la gestión interna, particularmente en los procesos vinculados a la administración del capital humano.

La expansión geográfica, la diversificación de áreas y el crecimiento de la dotación de personal generan la necesidad de contar con procesos de Recursos Humanos más

estructurados, que permitan acompañar de manera eficiente las demandas del negocio y sostener el crecimiento a largo plazo.

En este contexto, la profesionalización de los procesos de selección, incorporación y adaptación de los colaboradores adquiere un rol estratégico, ya que impacta directamente en la calidad del talento incorporado, en la productividad y en la experiencia de los nuevos ingresos dentro de la organización.

## **Información institucional y cultura organizacional**

La identidad organizacional de Naldo se encuentra definida por una misión, visión y valores que orientan su accionar cotidiano y constituyen un marco de referencia para la gestión interna:

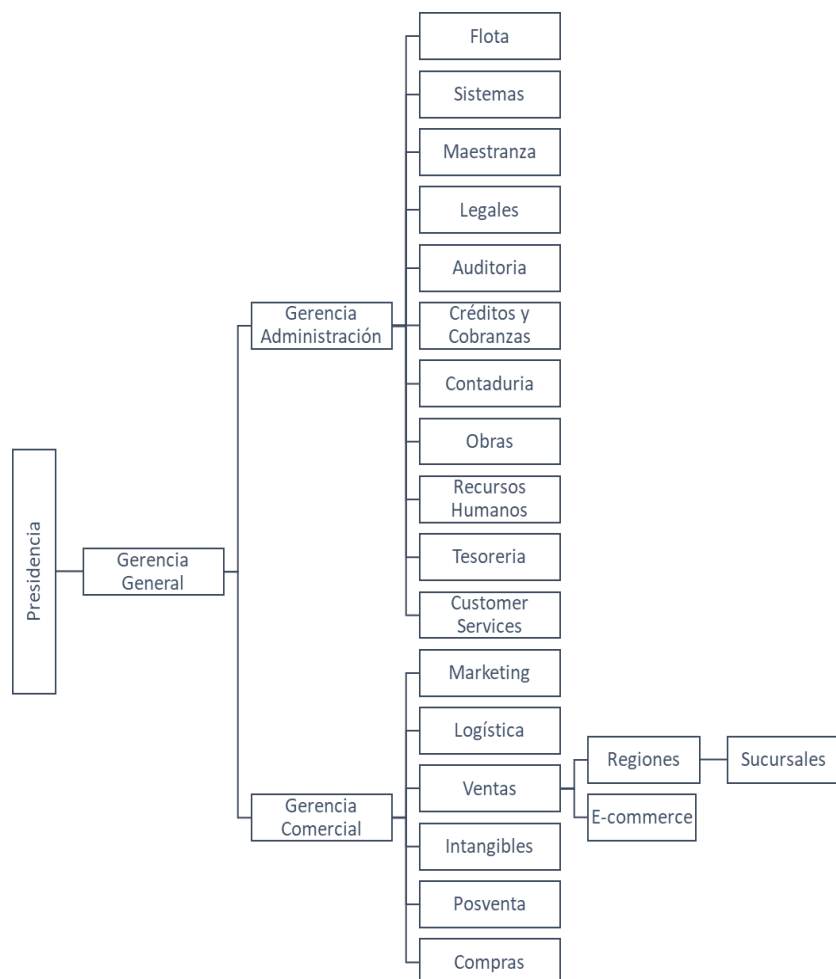
- **Misión:** Ser la mejor opción para los clientes que buscan equipar su hogar y priorizan un servicio integral para toda la vida.
- **Visión:** Consolidarnos como la gran cadena de electrodomésticos del interior del país mediante una política expansiva que abarque nuevas provincias y localidades.
- **Valores:**
  - **Cercanía que se siente:** Nos vinculamos con calidez, buena onda y simpleza. Nos tratamos bien, nos escuchamos, nos respetamos. Buscamos que cada cliente y compañero se sienta cómodo y bienvenido.
  - **Orgullo de equipo:** Valoramos a las personas. Disfrutamos trabajar juntos, nos apoyamos y compartimos los logros. El compañerismo y el respeto hacen que todo funcione mejor.
  - **Espíritu de crecer juntos:** Creemos en dar oportunidades, en animarnos a ir por más y en mejorar siempre. Porque crecer como equipo es crecer como empresa.
  - **Relaciones de confianza:** Hacemos lo que decimos y cumplimos con nuestra palabra. Generamos vínculos sinceros con compañeros y clientes, porque creemos que la confianza se construye con hechos.

Estos valores resultan especialmente relevantes para los procesos de selección y onboarding, ya que orientan la definición de los perfiles buscados y condicionan la experiencia de incorporación de los nuevos colaboradores. La alineación cultural se presenta como un factor clave para garantizar una integración efectiva y una adecuada adaptación al entorno laboral.

### **Estructura Organizativa y rol del área de Recursos Humanos**

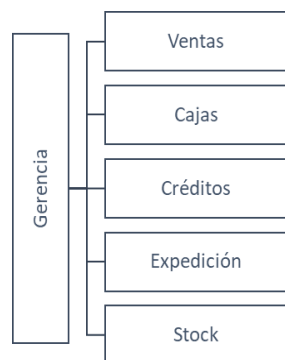
La empresa cuenta con una estructura organizativa jerárquica que facilita la coordinación entre áreas y la gestión de las operaciones. El crecimiento está acompañado desde siempre por la introducción de herramientas tecnológicas que no solo mejoran el trabajo diario de todas las áreas, sino que repercuten directamente en la calidad del servicio al cliente.

**Figura 5. Organigrama general de Naldo**



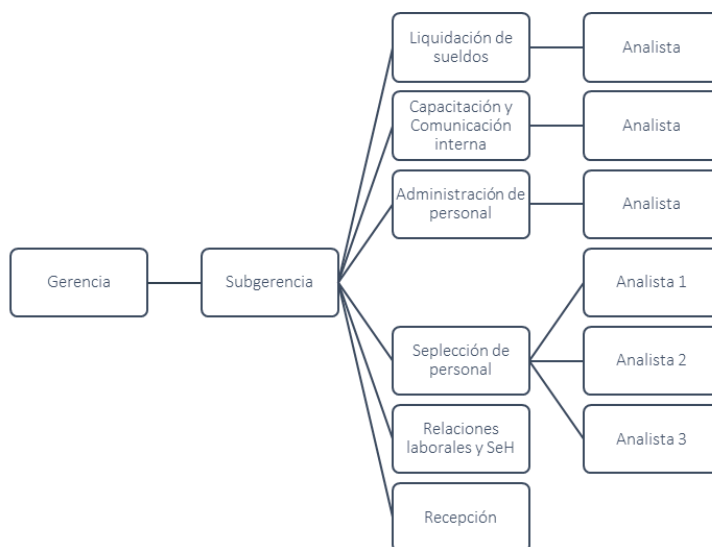
*Fuente: elaboración propia*

**Figura 6. Organigrama de sucursal**



*Fuente: elaboración propia*

**Figura 7. Organigrama de Recursos Humanos**



*Fuente: elaboración propia*

El área de Recursos Humanos depende de la Gerencia Administrativa y es responsable de la gestión integral del talento humano, incluyendo los procesos de selección, capacitación, inducción y administración de personal. Mantiene una coordinación constante con las distintas áreas de la organización para cubrir las necesidades de personal y acompañar el funcionamiento operativo de las sucursales y áreas centrales.

En los últimos años, la empresa ha iniciado un proceso de profesionalización de sus prácticas de gestión, orientado a definir tareas, funciones, objetivos y responsabilidades bajo criterios de eficiencia y evaluación de resultados. No obstante, este proceso presenta desafíos asociados a la necesidad de sistematizar información, estandarizar procedimientos y contar con herramientas que permitan analizar el desempeño de los procesos vinculados al ingreso de personal.

### **Diagnóstico del proceso de selección de personal**

El proceso de selección de personal en Naldo se encuentra estructurado en cuatro etapas principales: Reclutamiento, Selección, Contratación e Ingreso. Este esquema secuencial es gestionado en su totalidad por el equipo interno de la compañía, lo que permite centralizar

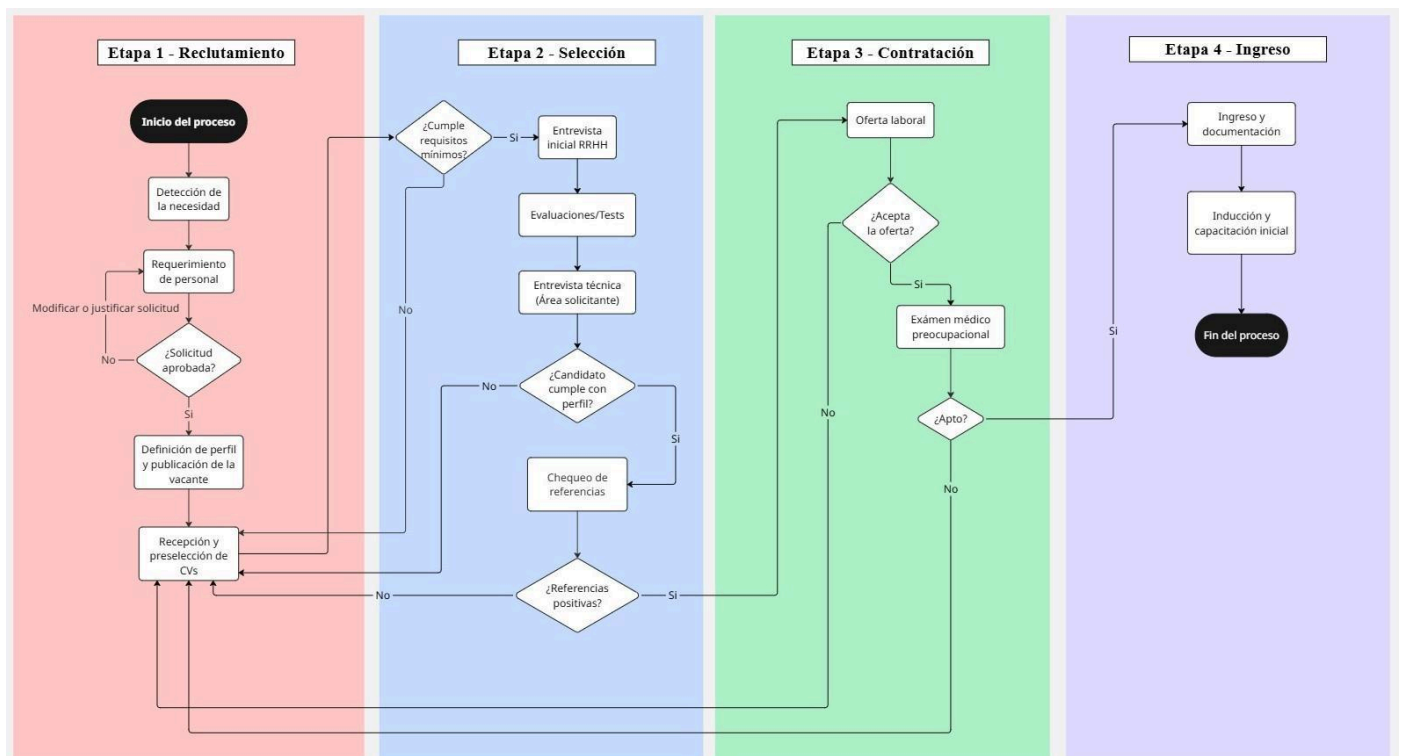
los esfuerzos, optimizar los recursos y asegurar que cada incorporación se ajuste con precisión tanto a los requerimientos técnicos del puesto como a la cultura de la organización, dando una respuesta ágil a las demandas de cobertura en el dinámico sector del retail.

A continuación, se detalla el alcance de cada una de estas fases:

1. **Reclutamiento:** Esta fase inicial se activa ante la detección de una necesidad de personal por parte de un sector específico. A partir de allí, Recursos Humanos trabaja en la definición y actualización del perfil del puesto. La estrategia de atracción de talento implica la publicación de la vacante utilizando una estrategia multicanal, que combina portales de empleo, plataformas corporativas y redes sociales para maximizar el alcance y la calidad de los postulantes. Posteriormente, el equipo interno realiza un exhaustivo filtrado y preselección de currículums, identificando a aquellos candidatos que evidencian el mayor potencial para avanzar a las siguientes instancias.
2. **Selección:** Los perfiles preseleccionados ingresan a un circuito de validación más profundo. Este comienza con entrevistas lideradas por el área de Recursos Humanos, orientadas a evaluar competencias conductuales y el ajuste cultural. Le siguen las evaluaciones técnicas específicas acordes al rol y, posteriormente, las entrevistas con el responsable del área solicitante para evaluar la afinidad operativa. En esta etapa también se efectúa el chequeo de referencias laborales y la validación de antecedentes e informes financieros; este último paso se aborda estrictamente desde una perspectiva de prevención de riesgos y construcción de confianza corporativa, garantizando la transparencia del proceso.
3. **Contratación:** Una vez definido el candidato idóneo, el proceso transita hacia la formalización del vínculo laboral. Esta etapa comprende la propuesta formal al candidato, el acuerdo de las condiciones de incorporación y la recolección de toda la documentación legal y administrativa requerida. Simultáneamente, se coordina la realización del examen médico preocupacional, asegurando el cumplimiento de las normativas vigentes antes de efectivizar la relación laboral.

4. **Ingreso:** Es la etapa culminante del proceso de selección y el punto de partida del ciclo de vida del empleado en la empresa. Implica la recepción del colaborador, la firma del contrato, la presentación formal ante sus líderes y compañeros, y el inicio de su familiarización con el entorno de trabajo y las herramientas corporativas. Dada su importancia estratégica para asegurar el éxito de la contratación, esta fase sienta las bases para el desarrollo de un programa integral orientado a optimizar la retención temprana y potenciar el desempeño inicial del nuevo talento.

**Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de selección en Naldo**



*Fuente: elaboración propia*

Entre las principales fortalezas del proceso se destacan la existencia de etapas definidas, la participación del área solicitante en la evaluación técnica y el chequeo de referencias, que aportan mayor seguridad a la decisión de contratación. Asimismo, la etapa de ingreso contempla instancias iniciales de inducción que favorecen la adaptación del nuevo colaborador.

Sin embargo, el diagnóstico evidencia debilidades relevantes. El proceso presenta un alto grado de dependencia de criterios individuales y disponibilidad de los líderes, una escasa automatización y la ausencia de métricas de gestión que permitan evaluar su eficiencia. No se realiza un seguimiento sistemático de indicadores como el tiempo de cobertura de vacantes, el costo de contratación, la efectividad de los canales de reclutamiento o la tasa de abandono durante las etapas del proceso.

Esta situación dificulta la identificación de oportunidades de mejora y la toma de decisiones basadas en datos.

**Tabla 2. Análisis FODA del proceso de selección**

| <b>Categoría FODA</b> | <b>Factores identificados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fortalezas</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia de la empresa en contratación de personal para el retail</li> <li>-Conocimiento del perfil requerido</li> <li>-Líderes y compañeros que acompañan la integración de nuevos empleados</li> <li>-Cultura alineada con los valores de la empresa</li> </ul> |
| <b>Oportunidades</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Incorporación de herramientas para mejorar el onboarding del colaborador</li> <li>-Posibilidad de implementar indicadores de seguimiento y evaluación de procesos</li> <li>-Uso de programas de inducción estructurado y seguimiento del aprendizaje</li> </ul>      |
| <b>Debilidades</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Procesos poco estandarizados</li> <li>-Falta de indicadores formales para medir eficacia de selección</li> <li>Inducción de corta duración</li> <li>-Comunicación interna limitada durante la incorporación</li> </ul>                                               |

---

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Amenazas</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Competencia por talento con otras empresas de retail</li><li>-Cambios en expectativas de los candidatos (remuneración, beneficios, modalidad de trabajo)</li><li>-Rotación temprana de nuevos empleados por adaptación insuficiente</li><li>-Mercado laboral dinámico que dificulta la disponibilidad de los perfiles adecuados</li></ul> |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

*Fuente: elaboración propia*

A partir del análisis realizado, se evidencia un panorama mixto que combina fortalezas consolidadas con oportunidades de mejora operativas críticas para la retención del talento.

Por un lado, la empresa cuenta con una valiosa experiencia en la contratación de personal para el sector retail, un claro conocimiento del perfil requerido y una cultura organizacional sólida, apoyada por líderes y compañeros que favorecen la integración de los nuevos colaboradores. Sin embargo, en contraste con estas ventajas, se identifican debilidades que afectan severamente la eficiencia del proceso de incorporación, tales como procedimientos poco estandarizados, una comunicación interna limitada y la carencia de indicadores formales que permitan evaluar su efectividad. Esta falta de estructura se evidencia en una inducción de corta duración y un bajo nivel de seguimiento, lo que genera dificultades en la adaptación inicial, retrasos en la productividad y el riesgo inminente de una rotación temprana frente a un mercado laboral dinámico donde las expectativas de los candidatos cambian constantemente.

En este contexto, las oportunidades vinculadas a la incorporación de un onboarding estructurado y que acompañe a los colaboradores en sus primeros pasos en la organización y la definición de métricas de evaluación adquieren una relevancia vital. La necesidad de mejorar la articulación entre selección y capacitación justifica plenamente el diseño e implementación de un programa integral orientado a optimizar la incorporación de los

nuevos colaboradores, mitigar las amenazas del entorno competitivo y fortalecer así la gestión del talento humano en la organización.

### **Diagnóstico del proceso de capacitación inicial**

El proceso de capacitación para nuevos ingresos en Naldo se desarrolla una vez que la persona ya ha ingresado formalmente a la empresa. En la actualidad dicho procedimiento no presenta una articulación previa con el área de Selección y se estructura en tres grandes etapas: inducción institucional, capacitaciones específicas por área y capacitaciones generales u obligatorias.

El análisis detallado del proceso actual resulta fundamental para comprender la experiencia de incorporación de los nuevos colaboradores y detectar oportunidades de mejora que permitan fortalecer la adaptación, el aprendizaje y el desempeño inicial.

### **Etapas 1: Ingreso e inducción institucional**

Una vez que el colaborador se incorpora a la empresa, se da inicio al proceso de capacitación mediante una inducción institucional inicial.

Durante esta instancia, se le brinda al nuevo integrante una visión general de la organización, abordando los siguientes temas:

- Historia de Naldo.
- Misión, visión y valores corporativos.
- Estructura organizativa.
- Objetivos y cultura de trabajo.

El tipo de inducción varía según el lugar de ingreso:

- **Casa Central:** la capacitación se realiza de manera presencial e incluye además un recorrido por las instalaciones, lo que permite conocer el entorno de trabajo y a los equipos.

→ **Sucursales:** en estos casos, la inducción se realiza de manera virtual, a través de una conexión remota, sin recorrido físico ni interacción directa con las oficinas centrales.

Esta etapa culmina con la finalización de la inducción institucional, que marca el cierre del módulo introductorio general.

### **Etapas 2: Capacitaciones específicas por área**

Luego de la inducción institucional, el colaborador es asignado a su área de trabajo, donde se desarrollan las capacitaciones específicas correspondientes a su puesto.

Estas instancias tienen como objetivo principal que la persona comprenda el funcionamiento operativo del área, incluyendo:

- Uso del sistema interno de gestión, adaptado a las tareas que desempeñará.
- Revisión teórica de procedimientos y procesos particulares del área, con el fin de familiarizarse con las rutinas y prácticas habituales.

Estas capacitaciones se realizan de manera práctica y breve, y dependen de la disponibilidad y dinámica de cada equipo. Una vez que el colaborador adquiere los conocimientos básicos para desempeñar sus funciones, se considera finalizada la etapa.

### **Etapas 3: Capacitaciones generales u obligatorias**

En paralelo o posterior a las formaciones específicas, los nuevos ingresos realizan las capacitaciones generales u obligatorias, que incluyen:

- Capacitación en intangibles y ventas de seguros, orientada a productos adicionales que la empresa comercializa.
- Capacitaciones obligatorias relacionadas con Seguridad e Higiene, Riesgos y normativas vigentes.

Estas instancias se desarrollan preferentemente durante el primer mes de ingreso, aunque su cumplimiento depende de la organización interna de cada área.

Con la finalización de estas capacitaciones se da por concluido el proceso de formación inicial del colaborador.

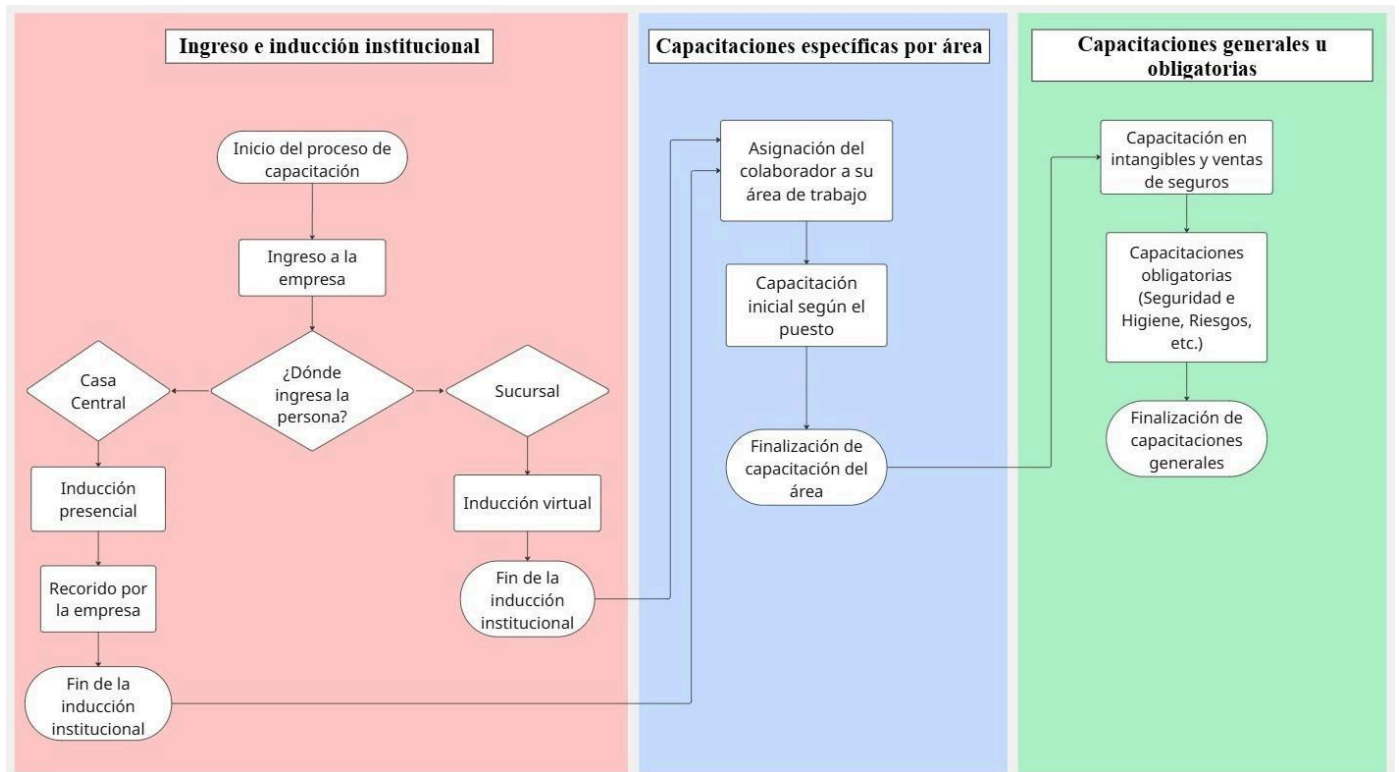
#### **Fortalezas del proceso actual**

- Brinda una introducción institucional uniforme a todos los ingresos, garantizando un conocimiento general sobre la empresa y sus valores.
- Permite adaptar la capacitación a las necesidades y características de cada área.
- Incluye formaciones obligatorias que aseguran el cumplimiento de normativas legales y de seguridad.
- La inducción presencial genera mayor cercanía e integración con el equipo y la cultura organizacional.

#### **Debilidades del proceso actual**

- Falta de articulación con el área de Selección: el proceso comienza una vez que la persona ya ingresó, sin continuidad ni comunicación previa.
- La estandarización del proceso limita la personalización de la experiencia de inducción: si bien garantiza que todos los colaboradores reciban información básica común, no siempre contempla las necesidades, conocimientos previos o características específicas de cada persona.
- Ausencia de un seguimiento posterior que permita evaluar la adaptación, el aprendizaje o las dificultades del colaborador.
- Desigualdad en la experiencia de ingreso: los colaboradores que realizan inducciones virtuales tienen una menor interacción institucional.
- No existen instancias de evaluación o retroalimentación sobre el proceso de capacitación.
- No se implementan capacitaciones de refuerzo o actualización posteriores al primer mes de ingreso.

**Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de capacitación en Naldo**



*Fuente: elaboración propia*

## Análisis integrado de los procesos de selección y capacitación inicial

El análisis conjunto de los procesos de selección y capacitación inicial permite identificar la forma en que se gestiona actualmente la incorporación de nuevos colaboradores en la organización. Si bien ambos procesos se desarrollan de manera operativa y cumplen con sus objetivos específicos, no se encuentran integrados dentro de un esquema que acompañe de forma continua al colaborador desde la atracción hasta su adaptación efectiva al puesto de trabajo.

El proceso de selección se orienta principalmente a la cobertura de vacantes y a la evaluación de la adecuación técnica y cultural de los candidatos. Sin embargo, una vez concretado el ingreso, la información generada durante las etapas de reclutamiento y selección no se transfiere de manera sistemática al proceso de capacitación, lo que limita la continuidad y personalización de la experiencia de incorporación.

Por su parte, el proceso de inducción y capacitación inicial se desarrolla de forma independiente, con una estructura básica que permite una introducción general a la organización y al puesto, pero sin un diseño integral que contemple objetivos definidos, seguimiento del desempeño inicial o evaluación de resultados. Esta fragmentación dificulta la identificación temprana de desvíos, necesidades de capacitación específicas o riesgos de rotación en los primeros meses de ingreso.

Asimismo, la ausencia de métricas e indicadores compartidos entre ambos procesos impide evaluar el impacto de las decisiones de selección sobre la adaptación, el desempeño y la permanencia de los nuevos colaboradores. La falta de información integrada limita la toma de decisiones basada en datos y reduce la posibilidad de implementar mejoras continuas en la gestión del talento.

En este contexto, se evidencia la necesidad de contar con un enfoque integral que articule los procesos de selección y capacitación, permitiendo consolidar información relevante, establecer indicadores de seguimiento y acompañar de manera estructurada la incorporación del talento a la organización.

## **Propuesta de intervención**

### **Introducción y enfoque de la propuesta**

La propuesta se fundamenta en el análisis de la realidad organizacional de Naldo y en la necesidad de fortalecer los procesos de selección e incorporación de personal en un contexto de crecimiento sostenido y alta dinámica propia del sector retail.

En este escenario, la profesionalización de los procesos de Recursos Humanos deja de ser una aspiración deseable para convertirse en un factor estratégico que condiciona la capacidad de la organización de sostener su desarrollo, mantener la coherencia cultural y garantizar la adecuada integración del talento en cada nueva etapa de expansión.

Para la elaboración de esta propuesta, se realizaron entrevistas a distintos actores clave de la organización, con el objetivo de recabar información directa sobre los procesos de selección, onboarding y capacitación, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora desde la perspectiva de quienes gestionan y participan activamente en estas áreas. Este enfoque cualitativo permitió construir un diagnóstico situado en la realidad concreta de la empresa, evitando soluciones genéricas que no contemplen las particularidades del contexto organizacional.

Los hallazgos principales revelan que, si bien la empresa cuenta con procesos estructurados de selección y capacitación técnica, existen áreas críticas de mejora. Entre las más relevantes se destacan la ausencia de seguimiento formal post-incorporación, la falta de métricas claras para evaluar la adaptación de los nuevos colaboradores y la necesidad de registrar y analizar la evolución de los ingresos durante los primeros meses. Estas debilidades no son menores: en un sector con alta rotación como el retail, la falta de acompañamiento en las etapas iniciales incrementa significativamente el riesgo de desvinculación temprana, con el consecuente impacto en los costos operativos y en la cohesión de los equipos de trabajo.

Esta información constituye el sustento empírico del programa de onboarding integral, garantizando que las acciones propuestas no respondan a criterios teóricos abstractos, sino a necesidades reales y verificadas de la organización.

### **Estructura general del programa de onboarding integral**

El programa de onboarding integral de Naldo se concibe como un proceso continuo y estructurado que acompaña al colaborador desde el momento previo a su ingreso hasta la finalización del período de prueba. Su propósito es garantizar una incorporación progresiva, sostenida y medible, que favorezca tanto la adaptación individual del colaborador como su integración al equipo y a la cultura organizacional.

El programa se desarrolla a lo largo de seis meses, organizados en etapas temporales con objetivos, actividades y responsables claramente definidos. Esta estructura permite que

cada actor involucrado conozca con precisión qué se espera de cada momento del proceso y cuáles son los criterios con los que se evaluará el progreso.

Para alcanzar estos objetivos, la propuesta se apoya en dos componentes complementarios. El primero se enfoca en brindar acompañamiento y seguimiento durante el proceso de adaptación, favoreciendo la integración del colaborador al equipo de trabajo y a la cultura organizacional. El segundo está orientado al desarrollo de los conocimientos y competencias necesarias para el desempeño del puesto mediante un programa de capacitación para ingresantes. Ambos componentes se articulan de manera transversal a lo largo de todo el proceso de onboarding.

### **Programa de Tutores Naldo**

El Programa de Tutores tiene como objetivo acompañar al nuevo colaborador desde su ingreso, brindando orientación técnica, seguimiento en el aprendizaje y apoyo para facilitar su integración al equipo. La figura del tutor no solo transfiere conocimientos operativos, sino que también actúa como referente de la cultura organizacional, generando un espacio de confianza donde el colaborador puede resolver dudas, expresar dificultades y afianzar su desempeño de manera progresiva.

En este sentido, el rol del tutor trasciende la mera transmisión de información. Su presencia sostenida a lo largo del proceso de incorporación permite detectar de forma temprana posibles dificultades de adaptación, ya sean de índole técnica, relacional o cultural, y actuar en consecuencia antes de que estas se consoliden como obstáculos para el desarrollo del colaborador. Esta capacidad de intervención oportuna constituye uno de los principales valores agregados del programa.

La selección de los tutores no es aleatoria: se trata de colaboradores con experiencia, trayectoria dentro de la organización y habilidades interpersonales que les permiten asumir este rol con compromiso y efectividad. Su designación se realiza durante la etapa de pre-ingreso, de modo que el vínculo pueda comenzar a construirse desde los primeros momentos del proceso.

A lo largo de las distintas etapas del onboarding, el tutor participa activamente en instancias de seguimiento formales, pero su presencia no se agota en esos momentos estructurados. Tan importante como esas instancias es el acompañamiento cotidiano e informal que el tutor sostiene de manera constante: la consulta espontánea, la orientación en el momento justo, la contención ante una dificultad inesperada. Es precisamente en ese espacio de cercanía donde se construye la confianza que permite al nuevo colaborador desenvolverse con mayor seguridad y autonomía.

### **Lineamientos generales**

La asignación del tutor debe realizarse antes de la incorporación del nuevo colaborador. Todos los tutores tienen la obligación de completar la evaluación correspondiente a su período de acompañamiento. El seguimiento y registro de cada etapa del programa debe quedar debidamente documentado en el área de Recursos Humanos.

### **Alcance**

El programa aplica a todos los nuevos ingresos de Naldo, así como a los colaboradores designados como tutores, gerentes y miembros del área de Recursos Humanos involucrados en el proceso de incorporación.

### **Objetivos**

El programa persigue cuatro objetivos principales:

- Acelerar el aprendizaje de tareas y procesos
- Fomentar el sentido de pertenencia e integración cultural
- Mejorar la experiencia de ingreso reduciendo la curva de adaptación
- Dar seguimiento al cumplimiento de las capacitaciones iniciales

### **Participantes y roles**

El programa involucra a cuatro actores con responsabilidades diferenciadas:

1. El Gerente Regional cumple un rol de supervisión estratégica dentro del programa: colabora en la selección del tutor más adecuado para cada incorporación y participa

en la coordinación general del proceso, asegurando que las condiciones organizacionales estén dadas para que el programa pueda desarrollarse de manera efectiva en su área de influencia.

2. El Gerente del área, por su parte, asume una responsabilidad más directa y operativa. Es quien realiza la asignación formal del tutor, evaluando que la persona designada cuente con la disponibilidad necesaria y las competencias requeridas para asumir el rol con compromiso y calidad. Además, le corresponde facilitar activamente el vínculo de trabajo entre el tutor y el nuevo colaborador, generando las condiciones para que esa relación pueda desarrollarse con fluidez desde los primeros días.
3. Recursos Humanos actúa como área de soporte y garante del programa en su conjunto. Su función abarca tanto el acompañamiento en la implementación de cada etapa como el registro documental sistemático del proceso, lo que permite contar con información organizada para el seguimiento, la evaluación y la mejora continua del programa a lo largo del tiempo.
4. Finalmente, el nuevo ingreso es el protagonista central de todo el proceso: el colaborador que, durante sus primeros meses en la organización, recibe el acompañamiento, la orientación y el apoyo que el programa está diseñado para brindar, con el objetivo de favorecer su integración plena y su desarrollo sostenido dentro del equipo.

### **Perfil del tutor**

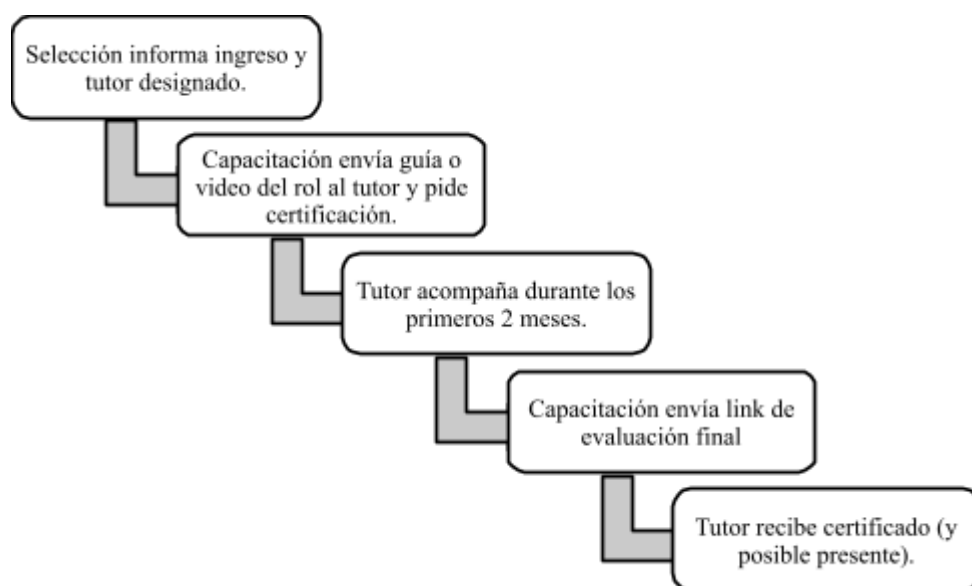
El tutor es un colaborador clave que combina acompañamiento técnico y humano. Para desempeñarse de manera efectiva debe reunir tres condiciones: conocimiento profundo del puesto y los procesos del área, predisposición genuina para enseñar y acompañar, y capacidad de comunicarse con claridad y empatía, transmitiendo no solo aspectos operativos sino también los valores y la cultura de Naldo.

## Responsabilidades del tutor

A lo largo del proceso de incorporación, el tutor es responsable de introducir al nuevo colaborador a sus compañeros, al área y a la dinámica general de la empresa; orientarlo en el uso de sistemas, plataformas y herramientas necesarias para el desempeño de sus tareas; reforzar y hacer seguimiento de las capacitaciones iniciales asignadas; mantener comunicación fluida con Recursos Humanos ante cualquier dificultad, incumplimiento o necesidad especial detectada; y completar la evaluación de desempeño y adaptación del colaborador al finalizar el segundo mes.

## Flujo de trabajo

El flujo de trabajo es el siguiente:



*Fuente: elaboración propia*

## **Programa de capacitación para ingresos**

### **Fundamentación**

El programa de capacitación para ingresos tiene como finalidad garantizar que cada nuevo colaborador cuente, desde el inicio de su incorporación, con los conocimientos y competencias necesarios para desempeñarse de manera eficaz en su puesto. A diferencia de un esquema de formación estandarizado y uniforme, este programa se distingue por su carácter anticipatorio y personalizado: la detección de necesidades de formación comienza durante el proceso de selección, lo que permite diseñar un plan de capacitación adaptado al perfil específico de cada ingreso antes de su primer día de trabajo.

De este modo, el programa no solo acelera la curva de aprendizaje del nuevo colaborador, sino que también contribuye a reducir los errores en las etapas iniciales, fortalecer la confianza en el desempeño del rol y favorecer una integración más fluida y sostenida durante el período de prueba.

### **Alcance**

El programa aplica a todos los nuevos ingresos de Naldo, independientemente del puesto o la sucursal de incorporación. Abarca el proceso completo de detección de necesidades, asignación de contenidos, realización de capacitaciones y seguimiento del cumplimiento, bajo la coordinación conjunta de las áreas de Selección y Capacitación de Recursos Humanos.

### **Pilares de capacitación**

La formación inicial se estructura en torno a cuatro pilares fundamentales que representan las competencias clave para el desempeño en el contexto de Naldo:

1. **Conocimiento de productos:** comprensión del catálogo de productos que comercializa la empresa, sus características técnicas, beneficios, usos y ventajas competitivas. Este pilar es la base sobre la cual se construye la capacidad de asesoramiento al cliente y la argumentación de ventas.

2. **Crédito personal:** conocimiento del producto financiero que permite a los clientes adquirir electrodomésticos, tecnología, muebles y otros productos del hogar en cuotas fijas en pesos. Dado que este instrumento representa una herramienta central en la propuesta de valor de Naldo, su comprensión profunda por parte del colaborador es indispensable para una atención de calidad.
3. **Venta de intangibles:** capacidad para ofrecer y comunicar correctamente servicios y beneficios no físicos, tales como garantías extendidas, seguros y préstamos en efectivo. Este pilar apunta a que cada interacción con el cliente genere valor agregado más allá de la venta del producto en sí, reforzando la confianza en la marca.
4. **Modelo de atención:** aplicación consistente del estándar de atención al cliente propio de Naldo, que incluye el manejo de situaciones de consulta, reclamo y posventa, garantizando interacciones eficientes, cordiales y alineadas con los valores organizacionales.

### **Detección de necesidades**

La identificación de necesidades de formación se realiza durante el proceso de selección, como parte integral de las entrevistas con cada candidato. El selector evalúa el nivel de conocimiento y experiencia previa del postulante en relación con cada uno de los cuatro pilares, determinando en cuáles requiere formación específica y en cuáles cuenta con una base suficiente que no necesita ser reforzada desde el inicio.

Esta información se registra en un archivo compartido entre las áreas de Selección y Capacitación, que funciona como instrumento de traspaso y planificación. De este modo, cuando el colaborador ingresa, el área de Capacitación ya cuenta con un diagnóstico previo que le permite actuar con inmediatez y precisión en la asignación de contenidos.

### **Asignación y realización de capacitaciones**

A partir del diagnóstico registrado, el área de Capacitación asigna al nuevo colaborador los cursos correspondientes en la plataforma e-learning de la empresa. Todos los contenidos están diseñados de manera genérica e interactiva, lo que permite que puedan ser realizados de forma autónoma y a un ritmo compatible con las exigencias operativas del puesto. Cada curso incluye una evaluación final obligatoria que permite verificar la comprensión y apropiación de los contenidos trabajados.

El tiempo límite para la realización y aprobación de todas las capacitaciones asignadas es el primer mes de ingreso. Este plazo busca asegurar que el colaborador cuente con las herramientas conceptuales necesarias antes de que finalice la etapa inicial de adaptación, optimizando así su desempeño en las interacciones cotidianas con clientes y equipos.

### **Seguimiento y cumplimiento**

El área de Capacitación es responsable de monitorear el avance de cada colaborador en los cursos asignados, verificando tanto la realización como la aprobación de cada instancia. Este seguimiento se realiza de manera activa y sistemática, sin esperar a que el colaborador o su líder reporten dificultades, lo que permite identificar desvíos de forma temprana y actuar antes de que impacten en el proceso de integración.

En caso de detectarse incumplimientos, demoras o resultados insatisfactorios en las evaluaciones, el área de Capacitación comunica la situación al tutor y al gerente directo, a fin de analizar las causas y definir en conjunto las acciones correctivas necesarias. Este abordaje colaborativo es deliberado: las dificultades en el proceso de aprendizaje pueden tener origen en factores muy diversos —carga de trabajo, falta de claridad en los contenidos, dificultades de adaptación al puesto— y su resolución efectiva requiere la perspectiva de quienes acompañan al colaborador más de cerca.

Las acciones correctivas pueden incluir la reprogramación de los cursos, el refuerzo por parte del tutor o la implementación de instancias de acompañamiento adicionales, según la

naturaleza de la dificultad detectada. En todos los casos, el criterio que orienta la intervención es el interés genuino en el desarrollo del colaborador, y no únicamente el cumplimiento formal de los requisitos del programa.

## **Etapas del programa**

### **Etapas 1 — Pre-ingreso (proceso de selección)**

El programa comienza antes del primer día de trabajo. Durante el proceso de selección, el área de Recursos Humanos identifica las necesidades específicas de cada candidato en relación con las competencias requeridas para el puesto. En esta etapa también se asigna el tutor que acompañará al colaborador durante sus primeros meses, y se preparan los materiales y recursos necesarios para garantizar una bienvenida organizada y significativa.

### **Etapas 2 — Primer día y primera semana**

El ingreso del colaborador constituye un momento crítico en la construcción del vínculo con la organización. Durante esta etapa se lleva a cabo la inducción general, que incluye la presentación de la empresa, su historia, valores y cultura organizacional, así como el recorrido por las instalaciones y la presentación formal al equipo de trabajo. Asimismo, el colaborador comienza a familiarizarse con los procedimientos básicos del puesto y realiza las primeras instancias de capacitación.

### **Etapas 3 — Primer mes**

Durante el primer mes, el foco está puesto en la adaptación operativa y en el inicio del desarrollo de competencias. El colaborador avanza en las capacitaciones asignadas con el acompañamiento continuo de su tutor. Al finalizar este período, se aplica una encuesta de satisfacción orientada a relevar la percepción del colaborador sobre el proceso de incorporación, el nivel de claridad en las instrucciones recibidas y la calidad del acompañamiento experimentado. Esta instancia temprana permite identificar eventuales brechas entre las expectativas y la realidad del puesto, habilitando intervenciones oportunas antes de que deriven en desvinculaciones prematuras.

#### **Etapas 4 — Segundo mes**

En el segundo mes, el colaborador consolida los aprendizajes adquiridos y comienza a operar con mayor autonomía en su puesto. En esta etapa se generan espacios de feedback estructurados con los actores clave del proceso: el área de Selección realiza un seguimiento con el líder directo del colaborador, mientras que el área de Capacitación coordina una instancia específica con el tutor, quien evalúa el cumplimiento de las capacitaciones iniciales y el desempeño observado hasta el momento. Este doble canal de retroalimentación garantiza una visión integral del proceso de adaptación, combinando la perspectiva operativa del líder con el acompañamiento más cercano del tutor.

#### **Etapas 5 — Tercer y cuarto mes**

Durante este período, el colaborador profundiza su integración al equipo y continúa desarrollando las competencias vinculadas a su puesto. El tutor mantiene un seguimiento activo, aunque con una frecuencia de intervención gradualmente menor, en consonancia con el crecimiento en la autonomía del colaborador.

#### **Etapas 6 — Quinto mes**

En el quinto mes se lleva a cabo la evaluación formal de desempeño correspondiente al período de prueba. Esta instancia constituye el cierre del ciclo de incorporación y permite tomar decisiones fundamentadas respecto de la continuidad del colaborador, con base en evidencia recogida de manera sistemática a lo largo de todo el proceso. La evaluación integra los resultados de las instancias de seguimiento previas, los informes del tutor y la valoración del líder directo, ofreciendo una visión comprehensiva del desempeño y la adaptación del colaborador durante sus primeros meses en la organización.

La definición de objetivos bajo la metodología SMART constituye uno de los pilares transversales de esta propuesta. En un área como Recursos Humanos, históricamente gestionada a partir de criterios cualitativos e impresiones subjetivas, la incorporación de metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y acotadas en el tiempo representa un cambio de paradigma significativo: permite transformar procesos operativos en procesos estratégicos, orientados a resultados concretos y evaluables.

### **Objetivos SMART, métricas e indicadores**

La implementación de las etapas y componentes propuestos requiere mecanismos que permitan evaluar su efectividad y realizar un seguimiento sistemático de los resultados obtenidos. En este sentido, la propuesta incorpora un conjunto de objetivos, métricas e indicadores orientados a monitorear el desempeño del programa de onboarding, identificar oportunidades de mejora y facilitar la toma de decisiones basada en datos. Estos instrumentos permitirán evaluar tanto la experiencia de incorporación de los colaboradores como el cumplimiento de los objetivos definidos para cada instancia del proceso.

En este marco, cada objetivo definido para el programa de onboarding integral tiene asociados indicadores y métricas que permiten monitorear su cumplimiento de manera sistemática. Esto implica que ninguna acción del programa; ya sea una tutoría, una capacitación, una encuesta de satisfacción o una evaluación de desempeño; existe de manera aislada o como un fin en sí misma, sino que responde a una meta específica del área y contribuye a un resultado medible dentro del proceso de incorporación.

Esta articulación entre acciones e indicadores cumple una doble función. Por un lado, otorga claridad y dirección a quienes implementan el programa, ya que cada actor involucrado comprende con precisión qué se espera de su intervención y bajo qué criterios será evaluada. Por otro lado, genera información valiosa para la toma de decisiones: los datos recogidos a lo largo del proceso permiten identificar desvíos respecto de los estándares esperados, detectar patrones recurrentes y realizar ajustes oportunos que mejoren la efectividad del programa en cada nuevo ciclo de incorporación.

Entre las dimensiones que se busca medir se encuentran el tiempo promedio de cobertura de vacantes, la tasa de adecuación entre el perfil seleccionado y los requerimientos del puesto, el nivel de satisfacción de los colaboradores ingresantes, el porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones iniciales dentro del plazo establecido y la tasa de retención al finalizar el período de prueba. Cada uno de estos indicadores se vincula directamente con las etapas, subprogramas y pilares definidos a lo largo del programa, asegurando que la medición esté integrada a la gestión y no opere como un proceso paralelo y desconectado de la realidad operativa.

De este modo, la incorporación de la metodología SMART no solo eleva la calidad de la gestión del onboarding, sino que también fortalece el rol estratégico del área de Recursos Humanos dentro de la organización, posicionándola como un actor capaz de generar valor a partir de evidencia, orientar decisiones con base en datos y contribuir de manera tangible al desarrollo sostenible de Nalco.

### **Definición de objetivos, métricas e indicadores clave**

A partir del diagnóstico realizado y de los objetivos generales de la intervención, se definieron objetivos específicos para el proceso de selección y onboarding, acompañados por métricas e indicadores clave que permiten evaluar su desempeño de manera sistemática. Esta definición busca transformar procesos tradicionalmente gestionados de forma operativa en procesos medibles, comparables y orientados a la mejora continua, facilitando la toma de decisiones basada en datos dentro del área de Recursos Humanos.

### **Objetivo 1: optimizar el proceso de selección de nuevos colaboradores**

El primer objetivo apunta a mejorar la eficiencia y la calidad del proceso de selección, reduciendo los tiempos de cobertura de vacantes y aumentando la adecuación entre el perfil del candidato seleccionado y los requerimientos reales del puesto. Una selección más precisa y ágil no solo impacta en la productividad del área, sino que también reduce la

probabilidad de desvinculaciones tempranas y minimiza los costos asociados a una incorporación fallida.

#### Componente SMART

| Específico                                                                      | Medible                                                                                                                  | Alcanzable                                                                       | Relevante                                                                  | Temporal            |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Reducir el tiempo de selección y aumentar la adecuación del candidato al puesto | Porcentaje de vacantes cubiertas en el tiempo establecido y porcentaje de candidatos que cumplen con el perfil requerido | Mediante el uso de métricas e indicadores en cada etapa del proceso de selección | Mejora la eficiencia del área y asegura la calidad del talento incorporado | Medición trimestral |

#### Métricas e indicadores

| Métrica                                                                  | Indicador esperado                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Tiempo promedio de selección (días desde publicación hasta contratación) | A definir como línea de base en el primer trimestre de implementación    |
| Porcentaje de candidatos que cumplen con el perfil requerido             | ≥ 80% de los candidatos presentados cumplen con los criterios del puesto |
| Tasa de aceptación de ofertas laborales                                  | ≥ 90% de los candidatos a quienes se extiende una oferta la aceptan      |

*Fuente: elaboración propia*

#### Objetivo 2: mejorar la experiencia del colaborador durante el onboarding

El segundo objetivo busca garantizar que cada nuevo colaborador reciba una experiencia de incorporación estructurada, personalizada y con seguimiento continuo desde el primer día. Una experiencia de onboarding positiva incide directamente en el nivel de compromiso del colaborador, en su sentido de pertenencia y en su decisión de permanecer en la organización más allá del período de prueba.

En este sentido, este objetivo no solo tiene un impacto en la gestión del área, sino también en la retención del talento a mediano plazo.

#### Componente SMART

| Específico                                                                                                                    | Medible                                                                                                      | Alcanzable                                                                                             | Relevante                                                                                | Temporal                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Garantizar que los nuevos colaboradores reciban capacitación personalizada y seguimiento desde el inicio de su incorporación. | Nivel de satisfacción con el proceso de onboarding y porcentaje de actividades completadas dentro del plazo. | Mediante tutores asignados, programa de capacitación estructurado e instancias periódicas de feedback. | Incrementa la retención y el compromiso de los colaboradores durante el período inicial. | Evaluación durante los primeros tres meses de incorporación. |

#### Métricas e indicadores

| Métrica                                                                          | Indicador esperado                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Porcentaje de actividades de capacitación completadas en el plazo establecido    | ≥ 90% de cumplimiento del plan de capacitación inicial                            |
| Resultados de encuestas de satisfacción del proceso de onboarding                | Satisfacción promedio ≥ 8/10                                                      |
| Número de reuniones de feedback realizadas por colaborador en el período inicial | Al menos 2 reuniones de feedback por colaborador durante los primeros tres meses. |

*Fuente: elaboración propia*

#### Objetivo 3: fortalecer los cuatro pilares de desarrollo

El tercer objetivo apunta a asegurar que, al finalizar el período de onboarding, cada colaborador haya desarrollado un nivel de competencia sólido en los cuatro pilares fundamentales definidos por la organización: conocimiento de productos, crédito personal, venta de intangibles y modelo de atención Naldo. Estos pilares no son dimensiones aisladas,

sino que se interrelacionan y se refuerzan mutuamente en la práctica cotidiana del puesto, por lo que su desarrollo integral es condición necesaria para un desempeño efectivo y consistente.

## Componente SMART

| Específico                                                                                                                | Medible                                                                                        | Alcanzable                                                                                      | Relevante                                                                                          | Temporal                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Asegurar que los colaboradores desarrollen competencias en los cuatro pilares de desempeño definidos por la organización. | Evaluaciones parciales y finales por pilar, seguimiento del progreso y registro de incidencias | Mediante capacitaciones en plataforma e-learning, tutorías y actividades prácticas supervisadas | Garantiza las competencias clave para un desempeño efectivo y alineado con los estándares de Naldo | Monitoreo continuo durante los primeros seis meses de incorporación. |

## Métricas e indicadores

| Métrica                                                                  | Indicador esperado                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Porcentaje de avance en cada pilar al finalizar el período de onboarding | ≥ 80% de avance en cada uno de los cuatro pilares                     |
| Resultados de evaluaciones parciales y finales por pilar                 | Evaluación final ≥ 7/10 por pilar                                     |
| Número de incidencias o errores detectados en la aplicación de procesos  | Reducción ≥ 20% en comparación con los primeros días de incorporación |

*Fuente: elaboración propia*

**Tabla 3. Resumen de objetivos SMART y sus indicadores**

| <b>Objetivo</b>                                    | <b>Métrica / Indicador</b>                                                                                     | <b>Temporalidad</b> |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Optimizar selección de colaboradores</b>        | Tiempo promedio de selección, % de candidatos que cumplen con el perfil, tasa de aceptación de ofertas.        | Trimestral          |
| <b>Mejorar experiencia en onboarding</b>           | % de actividades de capacitación completadas, satisfacción de colaboradores, reuniones de feedback realizadas. | Primeros tres meses |
| <b>Fortalecer los cuatro pilares de desarrollo</b> | % de avance por pilar, evaluaciones parciales, reducción de incidencias.                                       | Primeros 6 meses    |

*Fuente: elaboración propia*

### **Vinculación de los indicadores con el Cuadro de Mando Integral**

Con el fin de otorgar coherencia y una visión integral al sistema de seguimiento propuesto, los objetivos, métricas e indicadores del programa de onboarding se organizan bajo la lógica del Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta permite estructurar la información relevante del proceso de incorporación de manera ordenada, facilitando su monitoreo, análisis y utilización para la toma de decisiones.

En el contexto de la presente propuesta, el CMI actúa como un marco organizador de los indicadores vinculados al proceso de selección, onboarding y capacitación inicial. Su utilización permite agrupar las métricas según distintas dimensiones de análisis, favoreciendo una evaluación más completa del desempeño del programa y evitando que los resultados sean interpretados de manera aislada.

La adaptación del CMI al área de Recursos Humanos contempla cuatro perspectivas:

1. **La perspectiva financiera** considera el impacto económico asociado a la gestión del proceso de incorporación, incluyendo aspectos como la rotación temprana y los tiempos de cobertura de vacantes.
2. **La perspectiva de cliente interno** se orienta a evaluar la experiencia y satisfacción de los nuevos colaboradores durante su ingreso a la organización.
3. **La perspectiva de procesos internos** analiza la eficacia de las actividades vinculadas a la selección, el onboarding, la asignación de tutores y el seguimiento de las capacitaciones.
4. **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento** se enfoca en el desarrollo de competencias y conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.

De esta manera, el Cuadro de Mando Integral proporciona la estructura sobre la cual se organizan los objetivos SMART, las métricas y los indicadores definidos para la propuesta, permitiendo realizar un seguimiento sistemático del programa de onboarding y contribuyendo a una gestión más estratégica de la incorporación de personal.

### **Plan de implementación**

Este plan detalla la implementación del programa integral de onboarding en Naldo, describiendo cada etapa desde la preparación de tutores hasta el despliegue completo. Cada fase incluye objetivos específicos y métricas que permiten evaluar la efectividad del proceso, asegurar la integración de los nuevos colaboradores y optimizar su desempeño desde los primeros meses.

**Preparación de tutores y recursos (Semana 1):** En esta etapa se capacitará a los tutores seleccionados, asegurando que cuenten con los conocimientos técnicos y habilidades necesarias para guiar a los nuevos ingresos. Además, se prepararán todos los materiales de inducción y se verificará la disponibilidad de herramientas y accesos requeridos.

**Implementación piloto (Semanas 2 y 3):** Se aplicará el programa a un grupo reducido de nuevos ingresos, realizando un seguimiento cercano de todas las actividades planificadas, incluyendo capacitaciones, reuniones de feedback y refuerzo de los cuatro pilares de desarrollo.

**Evaluación y ajustes (Semana 4):** Una vez finalizada la implementación piloto, se analizarán los resultados obtenidos, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Con base en esta evaluación se realizarán ajustes en la metodología, contenidos y seguimiento del programa.

**Despliegue completo (Semanas 5 y 6):** Finalmente, se implementará el programa integral a todos los nuevos ingresos. Durante estas semanas se hará seguimiento sistemático de tutores, capacitaciones y evaluaciones parciales, garantizando que los colaboradores se integren rápidamente, desarrollen competencias y mantengan un desempeño consistente.

**Tabla 4. Diagrama de Gantt: Implementación del programa integral de onboarding**

| Etapas                            | Semanas |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------|---------|---|---|---|---|---|
|                                   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Preparación de tutores y recursos |         |   |   |   |   |   |
| Implementación piloto             |         |   |   |   |   |   |
| Evaluación y ajustes              |         |   |   |   |   |   |
| Despliegue completo               |         |   |   |   |   |   |

*Fuente: elaboración propia*

### **Proceso de Selección integrado con el Programa de Onboarding**

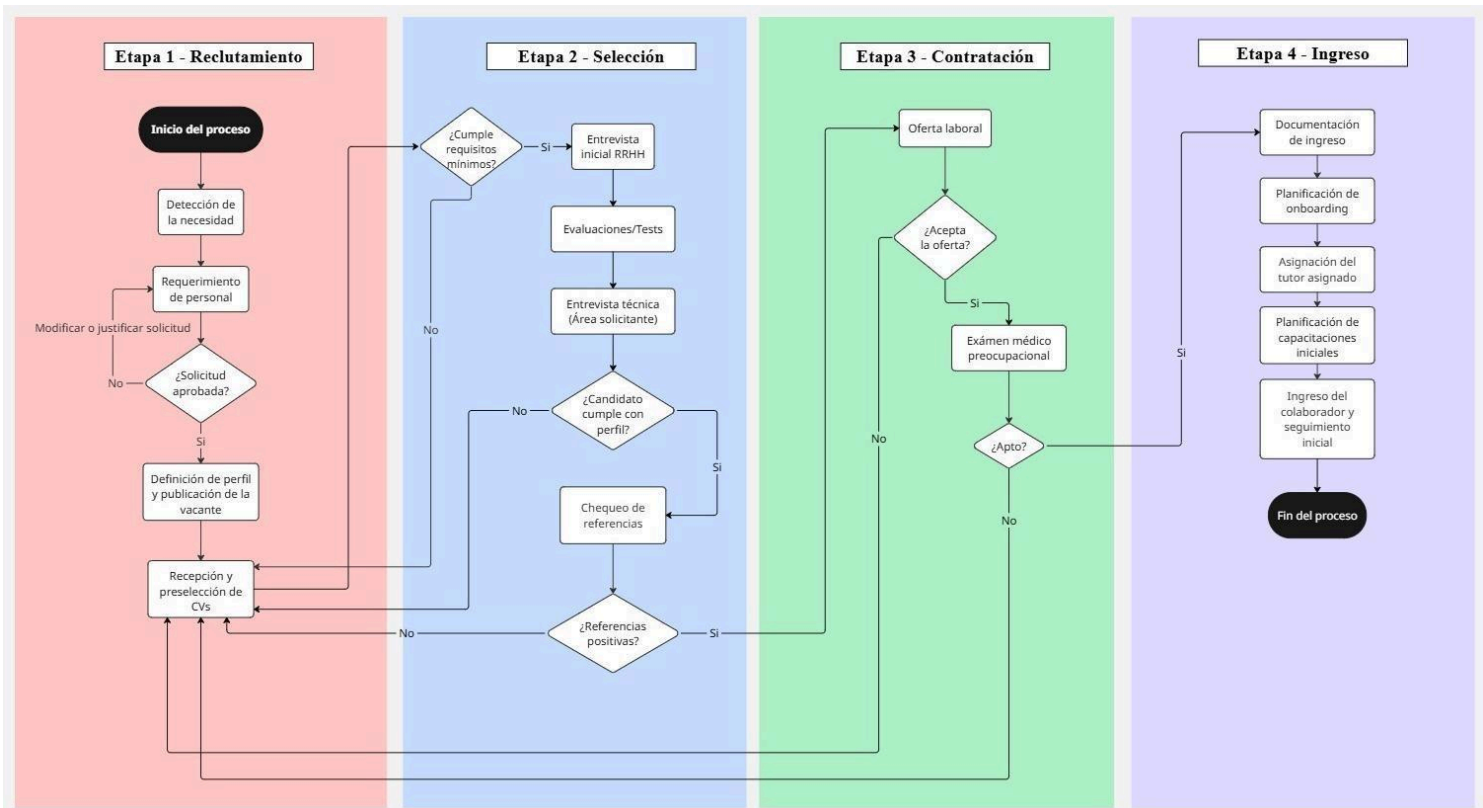
El proceso de selección mantiene las etapas tradicionales iniciales: definición del perfil, publicación de la vacante, recepción de postulantes, entrevistas y evaluaciones de candidatos, así como la gestión de la documentación de ingreso, que garantiza que todos los aspectos administrativos y legales estén completos antes de la incorporación del colaborador. Estas actividades constituyen la base del proceso y continúan operando de la misma manera que en el flujo anterior.

No obstante, la propuesta incorpora una modificación relevante orientada a fortalecer la articulación entre selección, capacitación y onboarding. Durante las entrevistas de selección se incorpora la identificación de necesidades de capacitación vinculadas a los cuatro pilares de desarrollo definidos por la organización. La información obtenida es registrada y posteriormente compartida con el área de Capacitación, con el objetivo de planificar las acciones formativas que acompañarán al colaborador una vez producido su ingreso.

De este modo, la selección deja de constituir un proceso que finaliza con la contratación y pasa a convertirse en el punto de partida de una estrategia de incorporación más amplia. La información relevada durante la evaluación de los candidatos permite anticipar necesidades de desarrollo, personalizar el proceso de onboarding y facilitar una adaptación más efectiva al puesto y a la organización.

Una vez concretada la contratación e ingreso del colaborador, se inicia formalmente el programa integral de onboarding. En esta instancia se asigna un tutor responsable de acompañar al nuevo colaborador durante sus primeros meses en la organización y se comunica al área de Capacitación la información relevada durante el proceso de selección. A partir de ello, se definen las capacitaciones iniciales y las acciones de seguimiento previstas para el período de incorporación.

**Figura 9. Diagrama de flujo de selección con programa de onboarding**



*Fuente: elaboración propia*

## Proceso de Capacitación integrado con el Programa de Onboarding

El proceso de capacitación mantiene sus componentes fundamentales actuales, incluyendo las capacitaciones generales obligatorias, las formaciones específicas por área y el registro de asistencia y cumplimiento de las actividades previstas. Asimismo, continúan vigentes los contenidos vinculados a los pilares de desarrollo definidos por la organización, así como la responsabilidad de cada área en la transmisión de conocimientos técnicos necesarios para el desempeño del puesto.

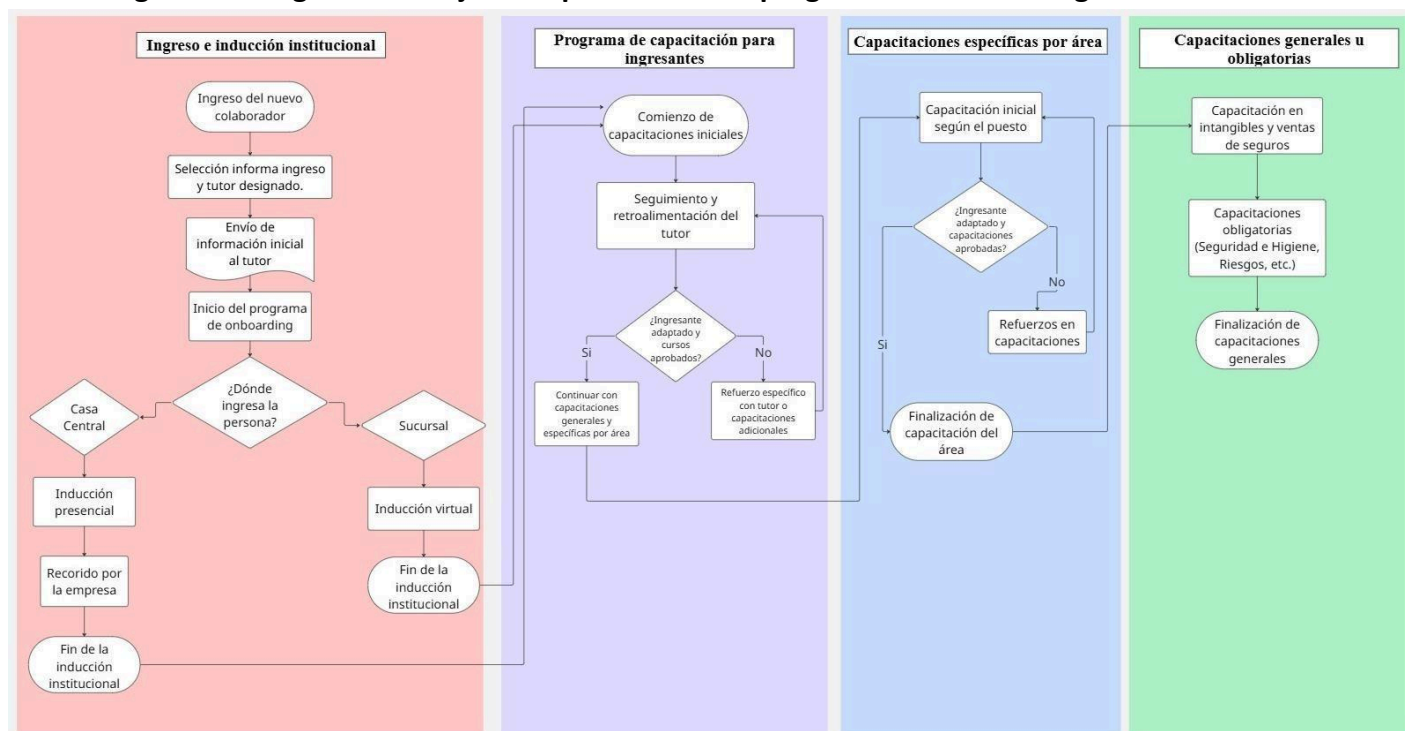
No obstante, la propuesta incorpora modificaciones orientadas a fortalecer la articulación entre capacitación, selección y onboarding. La principal innovación consiste en que la planificación de las capacitaciones iniciales deja de realizarse exclusivamente una vez producido el ingreso del colaborador y comienza a nutrirse de la información relevada durante el proceso de selección. De este modo, las necesidades de desarrollo identificadas

en las entrevistas permiten anticipar acciones formativas y establecer prioridades de capacitación desde el inicio de la incorporación.

Asimismo, se incorpora un seguimiento más estructurado del aprendizaje durante los primeros meses de trabajo. Para ello, se implementan instancias de acompañamiento, espacios de retroalimentación y evaluaciones que permiten monitorear el avance del colaborador y detectar oportunamente necesidades de refuerzo o apoyo adicional.

Otra modificación relevante es la incorporación de la figura del tutor como complemento del proceso de capacitación. Su participación permite reforzar la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo, brindar orientación práctica al colaborador y facilitar la integración entre los contenidos de formación y las exigencias operativas del área. Estas modificaciones transforman la capacitación en un proceso más integrado y coordinado con el onboarding, favoreciendo una experiencia de aprendizaje más personalizada, un mejor seguimiento de la adaptación inicial y una mayor articulación entre las distintas áreas involucradas en la incorporación de nuevos colaboradores.

**Figura 10. Diagrama de flujo de capacitación con programa de onboarding**



*Fuente: elaboración propia*

## Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo central diseñar un programa integral de onboarding basado en métricas e indicadores del proceso de selección de personal en Naldo, empresa argentina del sector retail con presencia física y digital en distintas provincias del país. En un contexto de crecimiento sostenido, donde la expansión geográfica y el incremento de la dotación de personal generan nuevas demandas sobre el área de Recursos Humanos, la profesionalización de los procesos de incorporación dejó de ser una aspiración deseable para convertirse en una necesidad estratégica concreta. A lo largo del desarrollo del trabajo, se abordaron los cuatro objetivos específicos planteados inicialmente, cuyos resultados se sintetizan a continuación.

En primer lugar, el análisis del proceso actual de selección y onboarding permitió identificar las principales debilidades en la integración, el seguimiento y la estandarización de la incorporación. Se evidenció que ambos procesos operan de manera desarticulada: el área de selección se concentra en las etapas previas al ingreso sin establecer continuidad con la capacitación, mientras que el área de formación interviene una vez que la persona ya está dentro de la organización, sin acceso a la información relevante generada durante el proceso de contratación. Esta fragmentación tiene consecuencias concretas sobre la experiencia del colaborador: la incorporación se percibe como discontinua, el acompañamiento en los primeros meses resulta inconsistente según el área o el líder que recibe al nuevo ingreso, y la ausencia de indicadores formales impide detectar a tiempo situaciones que podrían derivar en una desvinculación temprana. En un sector como el retail, caracterizado por una alta rotación de personal y ciclos frecuentes de incorporación, estas debilidades representan un costo operativo significativo y una pérdida de capital humano difícil de recuperar en el corto plazo.

En segundo lugar, se diseñó un conjunto de métricas e indicadores vinculados a tres objetivos SMART que permiten evaluar la eficiencia y efectividad del proceso de incorporación. Estas métricas abarcan dimensiones de velocidad, calidad y satisfacción, e incluyen indicadores como el tiempo promedio de selección, el porcentaje de candidatos

que cumplen con el perfil requerido, la tasa de aceptación de ofertas, el nivel de satisfacción de los colaboradores ingresantes y el porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones iniciales. Los indicadores definidos se organizaron bajo la lógica del Cuadro de Mando Integral como marco conceptual de referencia, otorgando coherencia estratégica a la medición y facilitando su interpretación y seguimiento por parte de las distintas áreas involucradas. Esta organización permite visualizar de manera integrada cómo cada indicador contribuye al logro de los objetivos estratégicos del área, evitando que las métricas sean interpretadas de forma aislada o descontextualizada.

En tercer lugar, se desarrolló un programa integral de onboarding estructurado en seis etapas, que contempla instancias diferenciadas de acompañamiento, capacitación y seguimiento desde el preingreso hasta la finalización del período de prueba. Este programa se apoya en dos subprogramas complementarios que operan de manera transversal a lo largo de todo el proceso. El Programa de Tutores Naldo garantiza un acompañamiento técnico y humano sostenido durante los primeros meses, a través de la figura de un colaborador con experiencia que actúa como referente del nuevo ingreso, facilita su integración al equipo y realiza un seguimiento activo de su aprendizaje y adaptación. El Programa de Capacitación para Ingresantes, por su parte, ofrece una formación personalizada basada en cuatro pilares fundamentales para el desempeño en la organización: conocimiento de productos, crédito personal, venta de intangibles y modelo de atención Naldo. La personalización de esta formación comienza durante el proceso de selección, cuando el selector identifica las brechas de conocimiento del candidato y las registra en un archivo compartido con el área de Capacitación, permitiendo que cada colaborador reciba exactamente la formación que necesita desde antes de su primer día de trabajo. Esta articulación entre ambos subprogramas es lo que dota al programa de su carácter verdaderamente integral: no se trata de acciones aisladas o módulos independientes, sino de un proceso continuo y coordinado que acompaña al colaborador en cada etapa de su incorporación.

En cuarto lugar, se estableció un sistema de seguimiento que incluye encuestas de satisfacción, espacios de feedback estructurados con líderes directos y tutores, y evaluaciones formales de desempeño al finalizar el período de prueba. Este sistema permite medir de manera continua la adaptación y el desempeño inicial de cada colaborador, generando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas respecto a su permanencia, desarrollo y eventual efectivización. De este modo, el período de prueba deja de ser una etapa de observación pasiva para convertirse en un ciclo activo de aprendizaje, medición y retroalimentación, donde tanto el colaborador como la organización cuentan con información clara y oportuna sobre el progreso del proceso de incorporación.

Como limitación del presente trabajo, cabe señalar que, al tratarse de una propuesta de intervención diseñada a partir de un diagnóstico cualitativo, no se cuenta aún con datos empíricos que permitan cuantificar el impacto real del programa en los indicadores de gestión definidos. La ausencia de una línea de base consolidada en la organización implica que los valores esperados para cada indicador fueron establecidos como referencias orientadoras, sujetas a revisión y ajuste una vez que el programa entre en funcionamiento y comience a generar información propia. Esta constituye una línea de trabajo prioritaria para una etapa posterior, en la que la implementación efectiva del programa permitirá construir series históricas de datos, comparar resultados entre períodos y evaluar con mayor precisión el impacto de las intervenciones sobre la rotación temprana, la tasa de efectivización y el desarrollo de competencias clave en los nuevos colaboradores.

A modo de recomendación, se sugiere que la organización avance en la implementación del programa de manera progresiva, comenzando con una prueba piloto en un grupo acotado de ingresos que permita validar los procedimientos, ajustar los instrumentos de medición y formar a los tutores antes del despliegue completo. Esta etapa piloto es especialmente relevante en el caso de Naldo, dado que la empresa opera en múltiples provincias y la experiencia de incorporación varía según la sucursal y el equipo que recibe al nuevo colaborador. Estandarizar el proceso a partir de aprendizajes concretos obtenidos en una implementación controlada reduce significativamente el riesgo de inconsistencias en el



despliegue masivo. Asimismo, se recomienda institucionalizar la articulación entre las áreas de Selección y Capacitación como práctica permanente, más allá del programa de onboarding, ya que la transferencia sistemática de información entre ambas etapas del ciclo de vida del colaborador representa una ventaja estratégica concreta para la gestión del talento.

Finalmente, se sugiere revisar y actualizar periódicamente los indicadores y objetivos SMART definidos, a medida que la organización acumule experiencia en la implementación del programa y el contexto del mercado laboral evolucione.

En síntesis, el programa integral de onboarding diseñado constituye un avance significativo hacia una gestión del talento más estructurada, medible y orientada a resultados. Su valor no reside únicamente en las herramientas y procedimientos que propone, sino en el cambio de paradigma que implica: pasar de una gestión reactiva, dependiente del criterio individual de cada líder o selector, a una gestión proactiva, basada en datos, con responsables definidos y criterios compartidos entre las áreas. Este enfoque sienta las bases para que el área de Recursos Humanos consolide su rol como actor estratégico dentro de Naldo, contribuyendo de manera tangible al desarrollo sostenible de la organización y a la construcción de una cultura interna donde cada nuevo colaborador encuentre, desde su primer día, las condiciones necesarias para crecer, integrarse y aportar valor.

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2020). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (2.ª ed.). Granica.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bizneo. (2022). Inducción de personal: qué es y cómo implementarla. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/inducccion-de-personal/>
- Buk. (s. f.). *Guía completa de onboarding*.  
[https://www.buk.cl/hubfs/Ebooks/Chile/Ebook%207\\_Onboarding.pdf?hsLang=es-cl](https://www.buk.cl/hubfs/Ebooks/Chile/Ebook%207_Onboarding.pdf?hsLang=es-cl)
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. *Administración de recursos humanos*.
- Crehana. (s.f.). *Objetivos SMART en recursos humanos*. Recuperado de <https://www.crehana.com/blog/negocios/metlas-con-objetivos-smart/>
- Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Dircom. (2021). Objetivos SMART: definición y características. Recuperado de <https://dircomfidencial.com/diccionario/objetivos-smart-que-son-y-como-aplicarlos-a-tu-empresa-20210506-1256/>

Endalia. (2024). KPIs de recursos humanos: indicadores clave para la gestión del talento. Recuperado de <https://www.endalia.com/news/kpis-de-recursos-humanos-indicadores/>

Espinoza Montalvo, J. P. (2021). *Gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional en la empresa JJM Constructores S.A.C. Lima, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Universidad Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10409>

Factorial. (2025). KPIs de recursos humanos: definición y ejemplos. Recuperado de <https://factorial.es/blog/indicadores-recursos-humanos-kpi/>

Gabriel. (s.f.). Métricas organizacionales y gestión basada en datos. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/m%C3%A9tricas-de-gesti%C3%B3n-en-empresas-un-enfoque-trav%C3%A9s-del-juli%C3%A1n-gabriel-qgn8e/>

Gerencialisi UTN. (2017, 20 de abril). B2. Cuadro de mando integral (desarrollado por Robert Kaplan y David Norton). Recuperado de <https://gerencialisiutn.wordpress.com/2017/04/20/b2-cuadro-de-mando-integral-desarrollado-por-robert-kaplan-y-david-norton/>

Grupo Castilla. (s.f.). Tipos de onboarding. Recuperado de [https://www.grupocastilla.es/onboarding/#Que\\_es\\_el\\_onboarding](https://www.grupocastilla.es/onboarding/#Que_es_el_onboarding)

iSpring. (s.f.). Onboarding de empleados: definición y beneficios. Recuperado de <https://www.ispring.es/blog/onboarding-de-nuevos-empleados>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

LinkedIn Talent Solutions. (s. f.). *Los 10 principales indicadores para la selección basada en datos*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/showcase/3519575/>

Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2), Recuperado de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>

Qualtrics. (s.f.). Objetivos SMART: definición y aplicación. Recuperado de <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/empleados/employee-experience/objetivos-smart/>

Rankmi, C. (2018). Recursos humanos en retail. Recuperado de <https://www.rankmi.com/los-desafios-de-rrhh-en-la-industria-del-retail>

Rippling. (s.f.). Recursos humanos en retail. Recuperado de <https://www.rippling.com/blog/human-resources-in-retail-industry>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Salesforce. (s.f.). Metodología SMART para la definición de objetivos. Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/blog/metast-smart/>

Serlavós, R. (2006). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Pearson Educación.

Siliceo, A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa.

Tejedor, V. E., Murillo, A. I., & Solís, I. (2023). La inducción como factor de importancia para el éxito y productividad de las empresas en el sector industrial del

distrito de Panamá. *Revista FAECO sapiens*, 6(1), 1–11. Recuperado de <https://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213811024/2213811024.pdf>

Ulrich, D. (2005). Recursos humanos champions. Granica.

Universidad Veracruzana. (s.f.). Inducción de personal. Recuperado de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/inducccion.pdf>

Villalba-Morales, J. A., & González-Torres, J. J. (2023). Tablero de control estratégico de indicadores de gestión: Caso de una distribuidora de medicamentos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 19(36), 103–121. Recueperado de <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v19i36.62985>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.

## ANEXO I. Guía de entrevistas

### ➤ Gerente de Recursos Humanos

#### ***¿Cómo evalúa actualmente la efectividad del proceso de selección y la incorporación de nuevos colaboradores en la empresa?***

Hoy por hoy no tenemos ningún método formal para evaluar eso. Lo que hacemos, básicamente, es mirar cómo le va al colaborador en el día a día: si se adapta al puesto, si cumple con lo que se le pide, si viene, cómo arranca en las primeras semanas. Hay devoluciones y cierto seguimiento durante los primeros meses, pero es bastante informal. No tenemos nada estandarizado ni indicadores concretos que nos permitan decir "el proceso está funcionando bien" o "acá hay algo que no está cerrando". La evaluación depende mucho del criterio de cada persona del equipo y de lo que le llega a RRHH desde las áreas.

#### ***¿Qué dificultades concretas observás en la adaptación de los nuevos ingresos durante sus primeros meses? ¿En qué momentos del proceso se producen con mayor frecuencia las desvinculaciones tempranas?***

Lo que más vemos es que cuesta adaptarse al ritmo de trabajo y a lo que el puesto realmente implica en la práctica, que muchas veces no coincide del todo con lo que el candidato esperaba. Hay una brecha entre las expectativas y la realidad del día a día que genera incomodidad, y si no se acompaña bien, eso termina en una salida. También pasa que el acompañamiento que recibe el nuevo colaborador varía muchísimo según el líder o el equipo que lo recibe: algunos son muy contenedores y otros prácticamente lo dejan solo. Esa inconsistencia es un problema real. Las salidas tempranas generalmente se dan en los primeros tres meses, pero sobre todo en las primeras semanas, cuando la persona todavía está tratando de entender cómo funcionan las cosas acá adentro, quién es quién, y cuál es realmente su rol.

#### ***¿El área de Recursos Humanos cuenta actualmente con indicadores o métricas que permitan evaluar la efectividad del proceso de selección e incorporación? ¿De qué manera se toman decisiones en ausencia de esa información?***

No, hoy no tenemos indicadores consolidados para medir esto de manera integral. Las decisiones se toman principalmente en base a la experiencia acumulada del equipo de RRHH, a lo que nos van contando los líderes de cada área, y a los casos puntuales que van surgiendo en el día a día. El problema concreto de trabajar así es que terminamos actuando cuando algo ya salió mal, en lugar de poder anticiparnos con información real. Las mejoras que hacemos son casi siempre reactivas, no vienen de un análisis sistemático de datos. Si algo se repite como problema, eventualmente lo vemos, pero no tenemos forma de medirlo de manera organizada.

***¿Cómo se articulan actualmente las áreas de selección y capacitación durante el proceso de incorporación?***

Hay una coordinación básica entre las dos áreas: se sincronizan los ingresos, se coordinan las capacitaciones iniciales y hay algún seguimiento durante los primeros días. Pero no hay un proceso integrado que conecte de verdad la selección del perfil con el acompañamiento que viene después. Selección hace su parte, capacitación hace la suya, y en el medio no hay demasiada conversación. Cada área conoce bien su tramo del proceso, pero el pasaje de una etapa a la otra no está formalizado ni sistematizado. Eso hace que se pierda información importante sobre el candidato entre una instancia y la siguiente.

***¿Qué aspectos consideras que son prioritarios fortalecer en la gestión de la incorporación para acompañar el crecimiento actual de la organización?***

Lo más urgente es ordenar el proceso de ingreso: estandarizarlo para que todos los colaboradores vivan una experiencia parecida sin importar en qué área entren, fortalecer el seguimiento en los primeros meses y asegurarse de que la capacitación inicial sea sólida y consistente. También hay que empezar a medir resultados de verdad, con indicadores concretos que permitan saber qué está funcionando y qué no. Otro punto importante es mejorar la comunicación entre áreas y unificar criterios de acompañamiento, porque hoy la experiencia de ingreso depende demasiado de factores individuales. Con el crecimiento que está teniendo la empresa, no nos podemos dar el lujo de que esto quede librado al azar o a la buena voluntad de cada líder.

➤ **Subgerente de Recursos Humanos**

***¿Cómo se gestiona actualmente el proceso de incorporación de nuevos colaboradores desde Recursos Humanos?***

Hoy el proceso arranca de manera digital. Los futuros colaboradores ingresan a través de la plataforma TuRecibo.com, donde completan toda la documentación y el onboarding inicial antes de su primer día. Eso ayuda mucho a ordenar el papeleo y a agilizar la parte administrativa. Desde RRHH nos encargamos de hacer el seguimiento de esa documentación, gestionar las altas y los accesos necesarios, y coordinar con las áreas involucradas para que el colaborador llegue el primer día con todo listo y pueda arrancar sin problemas. La idea es que no tenga que preocuparse por cuestiones operativas básicas desde el momento en que pisa la empresa.

***¿Qué herramientas o métodos utilizan para realizar el seguimiento de los nuevos ingresos?***

Es bastante informal. No tenemos una herramienta específica para esto. Lo que sucede generalmente es que el selector mantiene contacto directo con el colaborador durante las primeras semanas, principalmente por WhatsApp o de manera presencial, para ver cómo le está yendo, si se está adaptando, si tiene alguna duda o necesita apoyo con algo puntual. Funciona porque hay un vínculo personal, pero claramente no es escalable ni sistemático. Si el selector está muy ocupado o hay muchos ingresos al mismo tiempo, ese seguimiento se puede caer fácilmente. No queda registro de nada y depende mucho de la proactividad de cada persona.

***¿En qué medida el proceso de selección contempla las necesidades de capacitación del colaborador?***

Hoy prácticamente no. Durante el proceso de selección no se hace una evaluación específica de qué va a necesitar aprender esa persona una vez que esté adentro. Las necesidades de capacitación aparecen después, una vez que la persona ya está en el puesto y se empieza a ver en la práctica qué maneja bien y qué le falta. El problema es que eso genera una reacción

tardía: primero la persona arranca, después se detecta la brecha, y recién ahí se empieza a pensar en cómo cubrirla. Sería mucho más eficiente poder anticipar eso desde la selección.

***¿Qué aspectos del onboarding considera que funcionan bien y cuáles deberían mejorarse?***

Lo que mejor funciona es la parte administrativa y el onboarding digital: ordena el proceso, agiliza todo lo previo al ingreso y hace que la persona llegue el primer día con los papeles en regla. También creo que el acompañamiento cercano que damos desde RRHH, aunque sea informal, genera una buena primera impresión y hace que la persona sienta que hay alguien del otro lado. Lo que claramente falta es más estructura después del ingreso. Una vez que la persona está adentro, el seguimiento se vuelve bastante errático. No hay instancias formales de evaluación durante los primeros meses que permitan detectar rápido si hay alguna dificultad, si necesita más capacitación o si algo no está cerrando. Eso es algo que habría que trabajar.

***¿Qué tipo de información considera necesaria para tomar decisiones más efectivas en el proceso de incorporación?***

Conocer mejor el perfil y las necesidades específicas de cada candidato desde el momento de la selección ayudaría un montón a preparar un ingreso más personalizado. Hoy todos reciben más o menos lo mismo, independientemente de quiénes son o de qué les falta aprender. Y después, tener instancias de seguimiento claras y con registro durante los primeros meses permitiría detectar a tiempo si algo no está funcionando: una dificultad de adaptación, una necesidad de capacitación no cubierta, o un desvío respecto a lo que se esperaba del puesto. Con esa información, se podría intervenir antes de que el problema se agrande o derive en una desvinculación.

➤ **Analista de Selección**

***¿Cómo se desarrolla actualmente el proceso de selección desde la publicación de la vacante hasta la incorporación?***

Arranca cuando un gerente o responsable de área avisa que necesita cubrir una posición. Se valida la necesidad, se define el perfil que están buscando y se publica la búsqueda en los canales de reclutamiento que usamos. Después viene la preselección curricular, donde filtramos los candidatos que se acercan a lo que se pide. Los que pasan esa etapa entran en el proceso de entrevistas, que pueden ser virtuales o presenciales según el caso, y donde evaluamos tanto las competencias técnicas como las conductuales. Los candidatos que avanzan son presentados al gerente solicitante, que participa en la instancia final de decisión. Una vez que se elige a la persona, se hace la propuesta laboral, se gestiona toda la documentación de ingreso y se coordina con las áreas involucradas para concretar la incorporación y la inducción.

***¿Qué criterios se utilizan para evaluar si un candidato es adecuado para el puesto?***

Miramos varias cosas en simultáneo. Por un lado, los aspectos más técnicos: la experiencia laboral previa, los conocimientos específicos que requiere el puesto, el nivel de formación. Por otro lado, las competencias más conductuales: cómo se comunica, cómo trabaja en equipo, cómo responde a situaciones de presión, si tiene orientación al cliente, si tiene capacidad de adaptarse a distintos contextos. Y también algo que quizás es más difícil de medir pero muy importante: el alineamiento con la cultura y los valores de la empresa. Alguien puede tener todas las competencias técnicas y aun así no encajar si no comparte la forma de trabajar que tenemos acá. El peso de cada criterio varía bastante según el puesto que se está cubriendo.

***¿Se realiza algún tipo de seguimiento del candidato una vez que ingresa a la empresa?***

***¿Cómo?***

Sí, pero es bastante informal. Una vez que la persona está adentro, se hace un seguimiento durante el período inicial para ver cómo se está adaptando al puesto y a la organización. Eso

se hace principalmente a través de conversaciones con el nuevo colaborador y con su responsable directo, para tener una idea de cómo está yendo el proceso de integración. También se monitorean cosas más observables, como la asistencia, el cumplimiento de las tareas asignadas o cómo se lleva con el equipo. La idea es poder detectar si hay algo que no está funcionando bien y dar una mano antes de que se convierta en un problema mayor. El tema es que no hay un formato establecido para hacer ese seguimiento, así que termina dependiendo mucho de la iniciativa de cada selector.

***¿Qué dificultades encuentra en el proceso de selección (tiempos, coordinación, calidad de candidatos, etc.)?***

Una de las principales es la coordinación entre las distintas etapas del proceso y los tiempos de respuesta de los sectores involucrados. A veces las demoras para definir el perfil o para recibir devoluciones de las entrevistas pueden extender bastante el tiempo total de cobertura, lo que genera presión desde las áreas. También hay desafíos relacionados con la disponibilidad de candidatos que realmente cumplan con lo que se busca, especialmente en perfiles específicos o en localidades donde el mercado laboral es más acotado. Y otra dificultad importante es la falta de información consolidada: no tenemos una visión clara del proceso en su conjunto que nos permita identificar dónde están los cuellos de botella o qué está generando buenos resultados y qué no.

***¿Qué información o indicadores le serían útiles para mejorar la toma de decisiones en la selección?***

Varias cosas. Primero, saber cuánto tarda realmente cada búsqueda y en qué etapas se pierde más tiempo. Segundo, entender cuáles son las fuentes de reclutamiento que traen mejores candidatos, no solo en volumen sino en calidad y en permanencia posterior. Tercero, poder hacer un seguimiento real de las personas que ingresaron: saber si se adaptaron, cuánto tiempo se quedaron, qué pasó con los que se fueron. Hoy esa información no está centralizada y es difícil de rastrear. Si la tuviéramos, podríamos tomar decisiones mucho más informadas y dejar de repetir los mismos errores.

➤ **Coordinadora de capacitación**

***¿Cómo describiría el proceso actual de capacitación de los nuevos ingresos y qué objetivos busca cumplir en sus primeras etapas?***

El proceso arranca con una inducción general donde se presentan los aspectos institucionales de la empresa: la cultura, los valores, las normas, las políticas internas. Es el primer contacto formal que tiene el colaborador con la organización como un todo. Después de esa instancia general, cada colaborador recibe capacitaciones más específicas según las tareas y responsabilidades de su puesto. La idea en estas primeras etapas es básicamente dos cosas: ayudar a que la persona entienda dónde está parada y qué se espera de ella, y darle las herramientas mínimas necesarias para poder arrancar a hacer su trabajo. También buscamos que esa integración sea lo más tranquila posible, que la persona no sienta que la tiraron al agua sin más.

***¿De qué manera se identifican las necesidades de capacitación de los nuevos colaboradores al momento de su ingreso?***

Principalmente a partir de lo que nos dicen los responsables de cada área. Hay lineamientos generales para los nuevos ingresos, pero gran parte de los contenidos se va definiendo en función de lo que cada sector va detectando durante el proceso de incorporación. También pasa que durante las primeras semanas de trabajo van surgiendo nuevas necesidades: alguien tiene una dificultad con un sistema, aparece una consulta que muestra un vacío de conocimiento, un supervisor menciona algo que está faltando. Eso nos permite ir ajustando la formación sobre la marcha. El problema es que no hay un diagnóstico estructurado desde el principio, entonces dependemos mucho de que alguien note la necesidad y la comunique.

***¿Qué mecanismos utilizan para hacer seguimiento del aprendizaje y la adaptación del colaborador luego de las capacitaciones iniciales?***

Lo que tenemos más formalizado es el seguimiento del cumplimiento de las capacitaciones obligatorias: nos aseguramos de que todos hayan completado lo que tienen que completar y lo registramos. Pero más allá de eso, no hay un proceso sistemático para hacer un

seguimiento individual del aprendizaje de cada persona. Lo que ocurre en la práctica es que la información sobre cómo viene alguien, si necesita refuerzo o si hay algo que no está cerrando, llega a través de conversaciones informales con los responsables de área o porque algo se hizo visible en el trabajo diario. Funciona para algunos casos, pero es completamente azaroso: si el jefe no lo menciona, no nos enteramos.

***¿Qué nivel de articulación existe entre el área de capacitación y selección al momento de planificar la formación de los nuevos ingresos?***

Hoy es bastante limitada, para ser honesta. Selección gestiona todo el proceso de búsqueda e incorporación, y nosotros tomamos intervención una vez que la persona ya está adentro. No hay un momento en que nos sentemos juntos antes del ingreso para pensar qué va a necesitar esa persona. Capacitación recibe la información básica para organizar la inducción y las capacitaciones iniciales, pero no participa de las etapas previas ni tiene acceso a un conocimiento detallado del perfil de la persona antes de que arranque. Eso hace que lleguemos al primer día de la persona sin saber bien con quién nos encontramos, qué sabe, qué le falta, cuáles son sus puntos fuertes. Trabajamos sobre el mismo proceso de incorporación, pero en momentos distintos y sin demasiada conexión entre una etapa y la otra.

***¿Qué cambios considera necesarios para lograr una capacitación más estructurada, medible y alineada con el desempeño del colaborador?***

Lo más importante sería tener un plan de capacitación más definido por puesto, de manera que todos los colaboradores que entran a una misma función reciban una formación inicial similar y no dependan de lo que a cada área se le ocurra en el momento. También haría falta contar con herramientas que permitan registrar las capacitaciones realizadas y hacer un seguimiento más ordenado de la evolución de cada persona durante sus primeros meses. Eso nos daría una visibilidad real sobre cómo viene el proceso, nos permitiría detectar más rápido si alguien necesita acompañamiento adicional o si hay algo que no está funcionando, y nos daría información concreta para mejorar. Hoy operamos bastante a ciegas en ese sentido.

## **ANEXO II. Guía práctica para tutores**

Como tutor, tu función es acompañar al nuevo colaborador durante sus primeros **dos meses en la empresa**, brindándole apoyo en su adaptación e integración. A continuación, se detallan las acciones esperadas en cada etapa del proceso.

### **Etapas 1: Bienvenida e integración**

El primer día es uno de los momentos más importantes de todo el proceso. La impresión que se lleva el nuevo colaborador ese día va a condicionar cómo se siente durante las semanas siguientes. Tu presencia y disposición marcan una diferencia enorme.

- Recibí al nuevo colaborador y presentalo al equipo y a la sucursal.
- Compartí los horarios, las normas internas y las pautas de convivencia del lugar.
- Verificá que cuente con el uniforme adecuado antes de arrancar.

### **Etapas 2: Documentación y sistemas**

Que la parte administrativa esté en orden desde el primer momento evita problemas operativos más adelante. Asegurate de que el nuevo colaborador tenga todo lo necesario para funcionar desde el día uno.

- Corroborá que haya completado y firmado toda la documentación de ingreso.
- Acompañalo en el acceso a las herramientas de comunicación interna (grupos, plataformas, canales).
- Explicale el uso básico de los sistemas internos que va a necesitar en su día a día.

### **Etapas 3: Capacitación**

Las capacitaciones iniciales son una parte clave del proceso de incorporación. Tu rol aquí no es solo asegurarte de que la persona asista, sino acompañarla para que pueda aprovecharlas de verdad.

- Conectá al nuevo colaborador con el cronograma de capacitación provisto por Recursos Humanos.
- El cronograma incluye: inducción general, capacitación en sistema de gestión, seguridad e higiene, y otras instancias específicas según el puesto.

- Después de cada instancia formativa, revisá con él o ella los aprendizajes más importantes para reforzarlos y aclarar dudas.

#### **Etapas 4: Acompañamiento diario**

El acompañamiento cotidiano es donde más se nota la presencia de un buen tutor. No hace falta hacer grandes intervenciones: muchas veces alcanza con estar disponible, responder una duda a tiempo o dar una palabra de aliento en el momento justo.

- Respondé las dudas que vayan surgiendo y, cuando exceden tu área, deriválas a la persona o sector que corresponda.
- Promové la integración con el equipo: presentá al nuevo colaborador en distintos espacios, invitalo a sumarse a momentos de equipo.
- Observá cómo evoluciona en sus tareas y dále feedback oportuno y concreto, sin esperar a que los problemas se acumulen.

#### **Etapas 5: Seguimiento y cierre**

Los dos primeros meses terminan con una instancia de cierre formal, pero el seguimiento tiene que suceder a lo largo de todo ese período. No esperes al final para detectar dificultades: cuanto antes se identifican, más fácil es resolverlas.

- Organizá encuentros cortos de seguimiento periódico a lo largo de los dos meses.
- Si detectás alguna dificultad de adaptación, comunicásela al líder directo cuanto antes.
- Al finalizar el segundo mes, completá la evaluación final del período.

#### **Recordatorio importante**

Ser tutor no implica hacerlo todo por el nuevo colaborador, sino estar presente para que pueda encontrar su camino más rápido y con más seguridad. Si tenés dudas sobre cómo proceder en alguna situación puntual, consultá con el área de Recursos Humanos.

### ANEXO III. Checklist de seguimiento del tutor

Programa de tutores Naldo

#### Datos del colaborador

- Nombre: \_\_\_\_\_
- Puesto: \_\_\_\_\_
- Sucursal/Área: \_\_\_\_\_
- Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_
- Tutor asignado: \_\_\_\_\_
- Fecha de finalización del acompañamiento: \_\_\_\_\_

#### Primera semana

- ☐ Se presentó al colaborador al equipo de trabajo
- ☐ Se explicaron las funciones generales del puesto
- ☐ Se realizó recorrido por el sector/sucursal
- ☐ Se explicaron normas básicas y procedimientos
- ☐ Se resolvieron dudas iniciales
- ☐ El colaborador conoce quiénes son sus referentes

#### Primer mes

- ☐ Completa las tareas básicas de forma autónoma
- ☐ Participó en capacitaciones asignadas
- ☐ Demuestra comprensión de los procedimientos
- ☐ Se integra adecuadamente al equipo
- ☐ Solicita ayuda cuando la necesita
- ☐ Se realizó reunión de seguimiento

**Segundo mes**

- ☐ Cumple correctamente las tareas del puesto
- ☐ Aplica los conocimientos adquiridos
- ☐ Mantiene buena relación con compañeros
- ☐ Presenta dificultades relevantes
- ☐ Recibió feedback formal

**Tercer mes**

- ☐ Alcanzó el nivel esperado para el puesto
- ☐ Finalizó capacitaciones previstas
- ☐ Demuestra adaptación a la cultura organizacional
- ☐ Se recomienda finalizar tutoría
- ☐ Se identifican necesidades de desarrollo futuras

**Evaluación final del tutor**

**Calificación general:**

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Requiere seguimiento adicional

**Comentarios finales:**

---

---

---

**Firma tutor:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

## ANEXO IV. Formulario de evaluación del tutor

### Objetivo

Registrar la evolución del colaborador durante el proceso de onboarding y detectar necesidades de acompañamiento, capacitación o seguimiento adicional.

### Programa de Tutores Naldo - Acompañar para crecer

¡Hola! 

Te pedimos que te tomes unos minutos para completar la siguiente evaluación, la cual tiene como objetivo conocer, según la mirada del tutor, cómo fue el desarrollo del nuevo colaborador durante sus primeros dos meses en Naldo.

De esta manera podremos identificar si es necesario reforzar algún tema y continuar brindándoles todas las herramientas necesarias para su desempeño.

 La evaluación contempla tanto aspectos de aprendizaje y desempeño en las tareas, como su integración en el equipo, adaptación a la cultura Naldo y alineación con nuestros valores.

¡Muchas gracias por tu tiempo y por acompañar este proceso! 

### Datos generales

1. Nombre del tutor \*

2. Nombre del nuevo ingreso \*

3. Sucursal \*

4. Puesto del ingresante \*

- ☐ Ventas
- ☐ Créditos
- ☐ Cajas
- ☐ Depósito

5. Fecha de inicio de la tutoría \*

### Integración y adaptación

1 = en desacuerdo / 5 = totalmente de acuerdo

6. El nuevo ingreso se integró rápidamente al equipo \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

7. Se adaptó bien a la cultura y valores de Naldo \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

8. Mantiene buena comunicación con sus compañeros y superiores \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

9. Muestra compromiso y responsabilidad en sus tareas \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|



## Capacitaciones y desempeño

1 = en desacuerdo / 5 = totalmente de acuerdo

10. Completó las capacitaciones iniciales asignadas \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

11. Aplica correctamente los conocimientos aprendidos \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

12. Consulta cuando lo necesita y muestra interés para aprender \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

13. Muestra autonomía en las tareas del puesto \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

## Valoración general

18. En una escala del 1 al 10, ¿cómo evaluarías su adaptación general al puesto? \*

19. Según tu observación, ¿consideras que el colaborador está preparado para continuar sin tutoría? \*

- ☐ Sí
- ☐ Aún requiere acompañamiento adicional

## Comentarios

20. Fortalezas que destacas \*

21. Aspectos a mejorar o seguir trabajando \*

22. Comentarios adicionales

## **ANEXO V. Encuesta de satisfacción del proceso de selección e incorporación**

### **Objetivo**

La presente encuesta tiene como objetivo relevar la percepción de los colaboradores respecto del proceso de selección, incorporación y adaptación inicial a la organización, con el fin de identificar oportunidades de mejora y contribuir a la optimización continua del programa integral de onboarding.

### **Modalidad de aplicación**

La encuesta será administrada mediante la plataforma Microsoft Forms a los colaboradores que hayan completado el proceso de onboarding.

### **Estructura de la encuesta**

La encuesta se encuentra organizada en cuatro dimensiones principales:

- Proceso de selección.
- Recibimiento e integración.
- Acompañamiento y liderazgo.
- Responsabilidades y expectativas.

El instrumento fue diseñado específicamente para la presente propuesta de intervención y constituye una de las herramientas de medición previstas para evaluar la experiencia de los colaboradores durante su incorporación a la organización.

## Encuesta De Satisfacción Laboral

¡Tu experiencia es importante para nosotros! 

Queremos conocer tu opinión sobre el proceso de selección e incorporación a la empresa. Tus respuestas nos ayudarán a seguir mejorando.

### 1. Nombre y Apellido \*

### 2. Evalúa los siguientes aspectos del proceso de selección (1: Muy insatisfecho, 5: Muy satisfecho): \*

|                                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiempo de respuesta                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Claridad en la información             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acompañamiento durante el proceso      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Transparencia sobre el puesto ofrecido | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 3. ¿Recibiste la información y herramientas necesarias para tu integración a la empresa? \*

- ☐ Si
- ☐ No

### 4. ¿Qué creés que faltó?

- ☐ Acompañamiento por parte del líder
- ☐ Información sobre procedimientos
- ☐ Herramientas necesarias para el trabajo
- ☐ Claridad sobre expectativas y responsabilidades
- ☐ Otras

5. ¿Te sentiste bien recibido al incorporarte al equipo? \*



6. ¿Qué creés que podríamos mejorar en el proceso de recibimiento? \*

7. ¿Cómo evaluarías el acompañamiento que recibiste por parte de tu líder? \*

- ☐ Me sentí muy acompañado/a y apoyado/a en todo momento.
- ☐ Recibí el acompañamiento necesario, aunque podría haber sido más frecuente.
- ☐ Hubo poca presencia de mi líder y sentí falta de orientación.
- ☐ No recibí el apoyo que esperaba de mi líder.

8. ¿Hay algo que te gustaría agregar para ayudarnos a mejorar el proceso de incorporación? \*

- ☐ Mayor frecuencia de reuniones de seguimiento
- ☐ Más claridad en las expectativas del puesto
- ☐ Mejor comunicación por parte del líder
- ☐ Mayor disponibilidad para consultas y apoyo
- ☐ Oportunidades de capacitación y desarrollo en el puesto
- ☐ Otras

9. ¿Las responsabilidades de tu puesto coinciden con la información que se te brindó durante el proceso de selección? \*

- ☐ Sí, coinciden completamente
- ☐ No, algunas responsabilidades no coinciden
- ☐ No, las responsabilidades no coinciden

10. ¿Estás satisfecho con tu decisión de unirte a la empresa? \*



11. ¿Tenes alguna sugerencia adicional que consideres importante para mejorar nuestro proceso de selección?

## ANEXO VI. Modelo de registro de detección de necesidades de capacitación

### Objetivo

El presente registro tiene como finalidad documentar las necesidades de capacitación identificadas durante el proceso de selección y facilitar la planificación de las acciones formativas correspondientes. La información es compartida entre las áreas de selección y capacitación, permitiendo diseñar un plan de capacitación adaptado a las necesidades de cada colaborador desde antes de su ingreso a la organización.

### Descripción

Durante las entrevistas de selección, el selector evalúa el nivel de conocimiento y experiencia previa del candidato en relación con los cuatro pilares de capacitación definidos por la organización. Esta información se registra en un archivo compartido de Microsoft Excel, accesible para las áreas de Selección y Capacitación, que funciona como herramienta de traspaso de información y planificación de las capacitaciones iniciales.

La información relevada permite identificar brechas de conocimiento antes del ingreso del colaborador, asignar capacitaciones de manera personalizada y realizar el seguimiento de su evolución durante el proceso de onboarding.

### Modelo de registro compartido de necesidades de capacitación \*

| Colaborador | Puesto | Sucursal | Conocimiento de productos | Crédito personal | Intangibles | Modelo de atención | Observaciones |
|-------------|--------|----------|---------------------------|------------------|-------------|--------------------|---------------|
|-------------|--------|----------|---------------------------|------------------|-------------|--------------------|---------------|

### Criterios de evaluación

- **Alto:** posee conocimientos y experiencia suficientes para desempeñarse sin necesidad de capacitación inicial específica.

- **Medio:** cuenta con conocimientos básicos, aunque requiere refuerzo parcial para alcanzar el nivel esperado.
- **Bajo:** requiere capacitación completa en el pilar evaluado.

*\*La tabla presentada constituye una representación simplificada del archivo compartido utilizado por las áreas de Selección y Capacitación para la planificación y seguimiento de las capacitaciones de nuevos ingresos.*