



**Universidad Nacional Autónoma de  
México**

---

**Facultad de Contaduría y Administración**

*Programa de Onboarding de 90 días para Trafimar,  
sede Ciudad de México.*

**Diseño de un Proyecto**

**Que para obtener el título de:  
Licenciada en Administración**

**Presenta:**

**Kely Estefania Loyola Torres**

**Asesor:**

**Mtro. Carlos Andrés Sánchez Soto**



**Cd. Mx.**

**2021**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

## Facultad de Contaduría y Administración

*Programa de Onboarding de 90 días para Trafimar,  
sede Ciudad de México.*

### Diseño de un Proyecto

**Kely Estefania Loyola Torres**



Cd. Mx.

2021

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	6
<b>1. Capítulo. Trafimar</b> .....	8
1.1 Historia de la empresa .....	8
1.2 Planeación estratégica.....	9
1.2.1 Misión .....	9
1.2.2 Visión.....	10
1.2.3 Valores .....	10
1.2.4 Políticas.....	12
1.2.5 Organigrama general.....	14
1.2.6 Organigrama. Recursos Humanos .....	14
<b>2 Capítulo. Marco teórico y diagnóstico del problema</b> .....	16
2.1 Teorías y enfoques de la Administración.....	16
2.1.1 Teoría tradicional o clásica .....	16
2.1.2 Teoría de la Administración Científica.....	20
2.1.3 Enfoque de las relaciones humanas .....	21
2.1.4 Enfoque del comportamiento. Las teorías X, Y y Z.....	22
<b>2.2 Variables de Recursos Humanos</b> .....	23
2.2.1 Administración y Recursos Humanos .....	23
2.2.2 Cultura organizacional .....	25
<b>2.3 Diagnóstico del problema</b> .....	28
2.3.1 Herramientas de detección del problema.....	28
<b>3 Capítulo. Propuesta de solución de problema</b> .....	34
<b>3.1 Programa de Onboarding de 90 días para Trafimar, sede Ciudad de México</b> .....	34
3.1.1 Objetivos .....	34
3.1.2 Fases del Programa Onboarding.....	34
3.1.3 Complemento del Programa Onboarding.....	42
3.1.4 Política de Onboarding .....	48
3.1.5 Implementación y comunicación del Programa Onboarding .....	53
<b>4 Capítulo. Resultados esperados de la implementación</b> .....	56
<b>5 Conclusiones</b> .....	60
<b>Referencias</b> .....	71

## *Dedicatorias*

Este proyecto se lo dedico a cada persona que me apoya en este camino de formación profesional. A mi familia y amigos que con sus palabras de aliento, su paciencia, su confianza, las risas y sobre todo su amor, me mantienen fuerte y en pie siempre. Me gustaría mencionar específicamente a las siguientes personas:

A mis papás; Sonia y Alonso que siempre están dispuestos a lo que sea con tal de ver en sus hijos éxito, prosperidad, salud y amor. No olvidare nunca sus desvelos, los trayectos largos y los esfuerzos que dan fruto. Esto es por ustedes.

A mi hermano; Erick que siendo el menor me ha enseñado mucho, siempre puedo contar con él. Espero poder ser una motivación, un buen ejemplo de hermana mayor.

A mis abuelos; Eloisa, Verulo y Alfonso que están en el cielo y son mis ángeles guiándome y cuidándome y a mi abuelita Margarita que tengo la dicha de tenerla como símbolo de fortaleza, sabiduría y amor en mi vida.

A mis tíos, que son ejemplos de vida, y utilizaré este espacio para mencionar a mi tío Roberto que desde que tengo memoria me tatuó en mi mente y corazón la UNAM, los Pumas y el famoso ¡Goyaaa, goyaaaa!. Gracias tío esto también es por usted.

A mis mascotas, las que están y las que ahora están en el cielo, que se desvelaron conmigo, brindándome su lealtad, compañía, y provocándome una gran felicidad.

A mis amigos; Nare, Deya, Ale, Alinne, Karen, Karlie, Tania, Diana, Memo, junto con Daniel quien es una persona especial e importante para mí, me han apoyado mucho en este proceso y son un gran ejemplo, no solo en sus vidas profesionales sino también personales, ustedes me han apoyado en cada decisión y me han llenado de risas y buenos momentos que jamás olvidare.

Dedico también, este proyecto a cada maestro, que me compartió su sabiduría para llegar hasta aquí.

A Trafimar, que me abrió sus puertas brindándome la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, apoyándome y confiando en mí.

Por último, se lo dedico a mi yo del futuro, este proyecto es un símbolo de llegar alto, de creer en ti misma de lo que eres y lo que puedes lograr. ¡Mantente fuerte!

## **Agradecimientos**

*A la Universidad Nacional Autónoma de México y la Facultad de Contaduría y Administración que gracias a sus profesores me forjaron en la administración y me brindaron una identidad.*

*Al Mtro. Carlos Andrés Sánchez Soto por ser mi asesor en este proyecto y dedicarme tiempo y enseñanza.*

*A Trafimar, y en especial a Francis Toedtli que me permitió hacer este proyecto en su empresa, y que me brindo la confianza y herramientas para lograrlo.*

*A mi familia por estar conmigo en este proceso.*

**¡GRACIAS!**

## Introducción

La forma en que se abordara este diseño de proyecto será a partir de cuatro capítulos que ayudaran a identificar la situación actual de la empresa Trafimar con relación al proceso de integración y adaptabilidad de los nuevos colaboradores, así como la necesidad de implementación de un programa de onboarding, por lo cual se comprenderá la definición y objetivos de esta práctica.

La integración del contenido se realizará con una secuencia lógica empezando en el primer capítulo con la filosofía de la empresa y la estructura organizacional ya que es necesario conocer bajo que estándares se trabaja y que estos a su vez fungen como guía en el comportamiento de sus colaboradores, así como, identificar los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y las posibles áreas involucradas.

Este trabajo continuará con el capítulo dos donde se analizará las aportaciones de diferentes teorías y enfoques de la evolución de la administración. Se destacan también, las variables que se relacionan e interactúan con el tema de este proyecto. Por último, se desarrollará la detección del problema tomando como base la situación actual de la empresa, una encuesta de opinión a los trabajadores y la importancia de contar con indicadores.

Se dará inicio a la presentación de la solución en el capítulo 3, la cual será el diseño y desarrollo de un programa de onboarding, utilizando herramientas gráficas como de flujo y una tabla que nos permitirá ver las fases de esta implementación, así como diferentes formatos, un programa complementario y la política de onboarding.

En el último capítulo se describen los resultados esperados al implementar las propuestas anteriores, buscando cumplir con el objetivo de una mejor experiencia de ingreso y adaptabilidad de un nuevo colaborador. Se pretende aprovechar las herramientas digitales que brinda la empresa, así como tener en cuenta el cambio de cultura que implicará este proyecto en la organización.

Este proyecto podrá ser de utilidad para aquellos que laboran en el área de recursos humanos o cualquier otro interesado en implementar un proceso sencillo y eficaz, para hacer que la experiencia del personal de nuevo ingreso, sea a través de la adaptación y

sentido de pertenencia; lo anterior con la intención de disminuir la rotación de personal en los primeros tres meses de su incorporación.

# 1. Capítulo. Trafimar

## 1.1 Historia de la empresa

El fundador, Willy J. Toedtli y Piero Pavesio como Socio Fundador, vieron la oportunidad de un nicho de mercado en el manejo de mercancía al observar que los puertos mexicanos no contaban con la estructura adecuada de recibir buques de portacontenedores. Por lo que decidieron crear una terminal en Laredo, Texas donde llegaban los contenedores de los puertos de Houston y Los Ángeles, Estados Unidos. Estos contenedores eran trasladados al patio de contenedores de Trafimar en Ciudad de México y/o al consignatario final a través de ferrocarril.

Comenzaron sus actividades en 1978 en el giro de tráfico de mercancías en contenedor en México. En 1984, decidieron diversificar sus líneas de negocio, creando Trafimar Relocation Services, empresa de mudanzas nacionales e internacionales que fue un parteaguas para crear nuevos negocios en el sector logístico.

Actualmente Trafimar es una empresa mexicana que cuenta con 10 empresas enfocadas a la logística, las cuales son:

**Tabla 1.1**

*Fecha de creación de empresas de Trafimar*

<b>Fecha (año)</b>	<b>Suceso</b>
1983	Creación de la Agencia Marítima; Tierramaraire S.A.
1983	Creación de la Agencia Consignataria en puerto; Altamaritima S.A. de C.V
1984	Creación de Mudanzas Trafimar, ahora, Trafimar Relocation Services S.A de C.V. Empresa de mudanzas nacionales e internacionales.
1998	Se une Latin American Relocation Management (LARM), como socio comercial para atender el negocio de reubicación de expatriados de algunas empresa del país. Aquí en México está constituida como LARM de México S.A de C.V.
2003	Al crecer la demanda de expatriados, se une Mestre Relocation S.A de C.V.
2007	Se constituyó Autotransportes Trafimar S.A de C.V.
2009	Creación de Trafi-log S.A de C.V, como negocio de forwarder.
2010	Rent & Sell S.A de C.V es creada para atender temas de bienes raíces. Creación de Class Rental and Solutions. Renta de muebles.
2011	Se une Norton Lilly Shipping México S.A de C.V, como Agencia Marítima y socio comercial.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los documentos notariales de las empresas.*

## 1.2 Planeación estratégica

### 1.2.1 Misión

Ser un socio confiable en servicios de excelencia en mobility y logística para el desarrollo de clientes, colaboradores, proveedores y comunidades.

## 1.2.2 Visión

Potencializar la capacidad, crecimiento y excelencia de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y comunidades.

## 1.2.3 Valores

El actuar conforme a los valores de la organización nos acerca más al logro de objetivos, sustentando el sentido de pertenencia y compromiso profesional con la empresa.

Para Trafimar, los valores son importantes porque definen el comportamiento y a su vez la toma de decisiones fundamentada. Además de orientar la visión estratégica y laborar bajo un esquema de mejora continua.

### **Seguridad**

En Trafimar, el valor de la vida, la integridad física y la salud de los colaboradores son importantes, por lo que se promueve la protección y reducción de riesgos creando un entorno laboral favorable.

Se protege la integridad de la información que se posee tanto de los colaboradores, clientes y socios de negocio.

### **Pasión**

Se vive y se pone pasión en todo lo que se hace. La energía, dedicación y experiencia ha dado el empuje con el que ayudan a sus clientes y a su gente a llegar más lejos. Pasión por la gente, su talento, capacidades y desarrollo.

### **Excelencia**

La excelencia solo se alcanza gracias al esfuerzo de la gente. Promueven la búsqueda de talento interno, y buscan generar y potencializar nuevas capacidades y habilidades en ellos.

Se mueven hacia el esfuerzo y mejora continua. Buscando la excelencia certificando los procesos innovando y aprendiendo.

## **Compromiso**

En Trafimar, el valor del compromiso es uno de los más importantes pues se está claro cuál es el objetivo y la estrategia trazada a seguir y se desglosa de la siguiente manera.

*Con nuestros clientes:* Ofrecer la mejor experiencia al cliente a través de la coherencia en nuestro actuar y trabajo diario.

*Con nuestros colaboradores:* Promovemos un ambiente de trabajo desafiante y productivo que reconozca logros, estimule la participación y el trabajo en equipo, motive la capacitación y el desarrollo de nuestros colaboradores.

*Con la salud, seguridad y nuestro entorno:* Protegemos la salud y seguridad de nuestros colaboradores aplicando adecuadas prácticas de trabajo, y promovemos acciones que generan conciencia sobre su bienestar e impacto ambiental.

*Con la legislación y nuestras Directrices:* La confianza depositada en Trafimar por clientes, accionistas, y socios de negocios depende de un comportamiento honesto y responsable por todos los que conformamos la organización.

*Con la Excelencia:* Medimos nuestros resultados con la calidad del servicio, con la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores y en el valor que retribuimos a nuestros accionistas.

*Con nuestros socios de negocio:* Construimos relaciones de confianza basadas en la transparencia, en la equidad, en reglas claras de negocio y la mejor relación costo – calidad.

## **Integridad**

Este valor es la base y punto de partida de los anteriores. El cumplimiento de la ley en los diferentes giros de negocio es fundamental, así como mantener una cultura íntegra.

Se cree en una organización formada por personas que viven con fundamento en la verdad, la transparencia y la honestidad; que sus palabras y acciones son congruentes dentro y fuera de la organización. Contar con colaboradores apegados a estos criterios, es lo correcto y resulta imprescindible para el éxito de la organización.

## 1.2.4 Políticas

A continuación se presentan las diferentes políticas junto con su objetivo general y que son con las que se rigen los procesos en Trafimar. Para el objetivo de este proyecto, me apoyare de la política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal que corresponde al área de recursos humanos.

**Tabla 1.2**

*Listado de políticas de Trafimar*

<b>Políticas del área de Recursos Humanos</b>	
<b>Política</b>	<b>Objetivo general</b>
Anticorrupción y Antibosorno. PLRH-04 v.1.0	Prevenir y detectar sobornos y corrupción en las operaciones de Grupo Trafimar y cualquiera de las empresas afiliadas y promover el cumplimiento de las leyes anticorrupción vigentes en todos los países donde Grupo Trafimar y empresas afiliadas operan.
Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. PLRH-01 v.1.0	Estructurar el proceso de adaptación a la Empresa, estableciendo las responsabilidades de las áreas solicitantes de personal y las funciones que deberá cumplir el área de reclutamiento para proveer en tiempo y forma a los candidatos. Estableciendo los lineamientos sobre los cuales se llevará a cabo el proceso de contratación del nuevo integrante a la organización.
Capacitación PLRH-02 v.2.0	Contribuir al desarrollo de habilidades técnicas y humanas a través de planes y programas de capacitación enfocados hacia el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Establecer los lineamientos y la metodología para capacitar al personal de la empresa, así como la evaluación de efectividad de la misma.

Vacaciones  
PLRH-03 v.1.0

Establecer los lineamientos a seguir para los casos en que los colaboradores soliciten días a cuenta de vacaciones o días flotantes.

Prevención de Riesgos  
Psicosociales  
v.1

Promover un entorno organizacional favorable en el centro de trabajo, previniendo los factores de riesgo psicosocial y la violencia laboral, conforme a los lineamientos establecidos en esta Política y el Código de Ética de la Empresa.

---

### Política del área de Finanzas

---

Política	Objetivo general
Préstamos a empleados*	Estructurar el proceso para el personal que solicite préstamos personales o anticipos de sueldo. Estableciendo los lineamientos a cumplir para poder ser participante.
Viáticos y Gastos para viaje de Ejecutivos de Cuenta y Gerentes / Gerentes de Sucursal *	Establecer los lineamientos para obtener los fondos destinados a gastos generales, así como su adecuada comprobación.

---

### Política del área de Cumplimiento

---

Política	Objetivo general
Responsabilidad Social POL-SGC-01	Cultivar y fortalecer los valores y principios.

---

### Política del área de Tecnologías de la Información

---

Seguridad Informática*	Proveer a los empleados de la empresa con un claro entendimiento de sus deberes y responsabilidades concernientes al uso y acceso a los recursos de cómputo, internet y correo electrónico con que cuenta la empresa.
------------------------	---

---

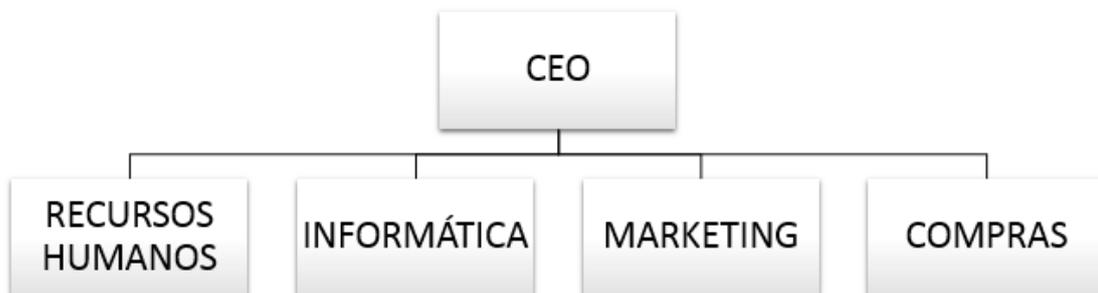
Fuente: *Elaboración propia a partir de Intranet Trafimar, en Políticas. Disponibles en: <https://trafimarprod.sharepoint.com/sites/INTRANET/SitePages/Pol%C3%ADticas-Grupo-Trafimar.aspx> (para su acceso se requiere autorización por parte del departamento de informática de la empresa).*

Nota 1. \*No cuenta con un código de versión.

### 1.2.5 Organigrama general.

En el siguiente organigrama se muestran las áreas centralizadas de la empresa. Estas le brindan el servicio internos a las diferentes empresas que conforman el Grupo, donde cada una de ellas cuenta con su propio organigrama y áreas descentralizadas según la actividad del giro.

**Figura 1.1.** Organigrama de áreas centralizadas de Trafimar.



*Figura 1.1.* Elaboración propia a partir de la situación actual de la empresa (2020).

### 1.2.6 Organigrama. Recursos Humanos

El siguiente organigrama muestra la estructura jerárquica del área de recursos humanos. Esta es una de las áreas centralizadas de Trafimar, por lo que le brinda el servicio a todas las empresas del Grupo.

**Figura 1.2.** Organigrama del área de recursos humanos en Trafimar.



*Figura 1.2.* Elaboración propia a partir de la situación actual de la empresa en el área de Recursos Humanos. (2020)

## 2 Capítulo. Marco teórico y diagnóstico del problema.

El marco teórico de este trabajo abarcará diferentes temas asociados a la importancia del recurso humano en la administración de una empresa iniciando con diferentes teorías y enfoques que permiten visualizar la evolución de la administración, los cuales se enlistan a continuación.

- Teoría tradicional o clásica
- Teoría de la administración científica
- Enfoque de las relaciones humanas
- Enfoque conductista: Las teorías X, Y, Z

De igual forma, como parte del marco teórico, se explicarán los conceptos relacionados y que sustentan el tema de este proyecto, las cuales son los siguientes.

- Administración y Recursos Humanos
- Cultura Organizacional
- Onboarding

### 2.1 Teorías y enfoques de la Administración.

El surgimiento de las teorías administrativas se debió al interés de conocer cómo funcionan las organizaciones y hacerlas más productivas, tuvieron que analizar diversos factores como herramientas, habilidades del personal, necesidades, materiales, entre otros factores que permitieron el desarrollo de sus hipótesis.

El profundizar en el conocimiento y gestión de los motivadores del trabajador en diferentes épocas y entornos es de gran importancia para las nuevas metodologías que se viven hoy en día.

#### 2.1.1 Teoría tradicional o clásica

Henry Fayol, un ingeniero francés que pasó gran parte de su vida desarrollando un nuevo pensamiento administrativo. Para Fayol, la administración es una actividad imprescindible en cualquier tipo de negocio, organizaciones y organismos lucrativos y no lucrativos que debe estar muy bien planificada, organizada, dirigida, coordinada y controlada (Hernández & Palafox, 2012, p. 64).

Fayol encontró que la división de trabajo es fundamental para el logro de objetivos, por lo que en su análisis definió las áreas funcionales y necesarias para toda organización, la cual se puede visualizar en la tabla 2.1.

**Tabla 2.1**

*División de trabajo según Henry Fayol*

<b>Operaciones o áreas de la organización</b>	<b>Función específica</b>
Técnica	Elaborar, transformar los productos o servicios de cualquier naturaleza.
Comercial	Circular el producto o servicio; comprar y vender.
Financiera	Buscar, obtener y aplicar el capital necesario.
Seguridad	Proteger los bienes y al personal.
Contabilidad	Generar información exacta, clara y precisa sobre la situación económica de la empresa.
Funciones administrativas	Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores.

Fuente: Elaboración propia a partir de H. Fayol. (1987) "Administración Industrial y General" p.p. 7, en *Administración Industrial y General / Principios de la Administración Científica*. Librería El Ateneo.

Como se observa en la tabla, el área administrativa tiene un gran peso en la organización pues, su objetivo es aplicar el proceso administrativo que de igual forma, fue creado por Fayol como herramienta de investigación y gestión. En la siguiente tabla se detalla cada una de estas fases.

**Tabla 2.2**

*Proceso administrativo y sus objetivos de Henry Fayol*

<b>Proceso administrativo de Henry Fayol</b>	<b>Objetivo</b>
Prever	Estructurar el futuro a través de un plan de acción.
Organizar	Dar un seguimiento al plan de acción para saber que está listo así como una ejecución correcta de lo material y social.
Dirigir	Dirigir al personal hacia el objetivo.
Coordinar	Ligar, unir y armonizar las actividades del negocio para lograr eficiencia en cada una de las áreas.
Controlar	Verificar que las cosas se estén llevando a cabo en conformidad con el plan de acción establecido.

Fuente: Elaboración propia a partir de H. Fayol. (1987) "Administración Industrial y General" p.p. 10, en *Administración Industrial y General / Principios de la Administración Científica*. Librería El Ateneo.

Otra de las aportaciones que Henry Fayol tuvo en la administración fueron diversos principios que daban estructura, humanismo y coordinación a los diferentes recursos de una empresa. Para la referencia de este trabajo se mencionaran algunos de estos principios universales que se verán planteados en el desarrollo de esta propuesta.

#### *División de trabajo*

Es la especialización del hombre. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La división de trabajo corresponde al orden natural (Hernández & Palafox, 2012).

#### *La autoridad*

Permite dar órdenes, las cuales deben ser acatadas por los colaboradores. No hay autoridad sin responsabilidad. Existen dos tipos, que van de la mano, la autoridad legal que se define conforme a la función y la autoridad personal, que se basa en el conocimiento, la experiencia, valores morales y liderazgo (Hernández & Pulido, 2011).

### *La disciplina*

Radica en la conducta, en el apego a los principios, normas, reglas, políticas y procesos que son la razón de ser de la organización.

La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización (Hernández & Palafox, 2012).

### *Orden*

Este principio reducirá o evitará una pérdida de recursos, por lo que el orden social podría definirse como “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”. El orden debe abarcar todos los ámbitos de trabajo (Hernández & Pulido, 2011).

### *Estabilidad en el personal*

La rotación de personal es un hecho que se visualiza en números y en la eficiencia de la organización.

La estabilidad del personal es resultado del desarrollo que el empleado tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Si el personal es removido antes o justo después de haber concluido el periodo de aprendizaje no tendrá tiempo de demostrar la aplicación de su labor de forma satisfactoria (Hernández & Pulido, 2011).

### *Iniciativa*

Una organización flexible y que brinde confianza a sus colaboradores creará un espacio de iniciativa por parte de ellos, en la cual podrán sentir la libertad de proponer y darle seguimiento a su plan para lograr el éxito.

Si una organización no aprovecha la iniciativa del personal, correrán el riesgo de quedarse estáticas, sin cambios, y siendo superadas por otras organizaciones (Hernández & Pulido, 2011).

### *Unión de personal y espíritu de equipo*

Fayol aborda la importancia que tiene la unidad del personal para crear un espíritu de grupo. Actualmente diversas investigaciones administrativas demuestran el impacto e importancia creciente de ello (Hernández & Pulido, 2011).

Es importante mantener los objetivos claros, pero aún más, es mantener la unión en los diferentes equipos de trabajo, ya que con una correcta sinergia se lograrán los resultados esperados.

### 2.1.2 Teoría de la Administración Científica

Frederick Winslow Taylor, fue un ingeniero de origen inglés que invirtió gran parte de su vida en analizar y aplicar el método científico en la administración, enfocándose principalmente en el recurso humano. Sus observaciones le dieron como resultado hipótesis enfocadas a desarrollar mejores procedimientos y formas de trabajar a las que denominaba *científicas*. Durante sus investigaciones observo lo siguiente (Hernández & Pulido, 2011):

- No existe ningún sistema efectivo de trabajo.
- Falta de existencia de incentivos económicos para motivar a los obreros a mejorar su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas empíricamente y de forma militarizada más que por un conocimiento científico.
- No se consideran las habilidades ni aptitudes de los trabajadores para la asignación de su labor.

Lo anterior dio paso a una de sus mayores aportaciones; tiempos y movimientos. Taylor utilizó un reloj para cronometrar los procesos y movimientos, suprimiendo así los lentos, equivocados e inútiles, a lo que obtuvo métodos ideales de trabajo (Hernández & Pulido, 2011).

El pensamiento de Taylor era lograr la máxima prosperidad tanto para el patrón como para el empleado. Explicándolo de la siguiente forma.

Máxima prosperidad para cada uno de los empleados significa no solo salarios más elevados que lo que ordinariamente reciben los hombres de su clase, sino que, lo que aún tienen mayor importancia, significa también la formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia, de manera que, hablando en términos generales, sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para el que lo hace apto a su capacidad natural, y significa también darle a hacer esta clase de trabajo siempre que sea posible (Taylor, 1969, p. 19).

Finalmente, Taylor en su afán de entender y mejorar la administración con procesos bien estructurados para reducir los tiempos muertos, también concluyó que la única motivación de los trabajadores era monetaria.

### 2.1.3 Enfoque de las relaciones humanas

Uno de los principales autores de la escuela de relaciones humanas fue Elton Mayo. Su aportación resultó de diferentes experimentos que derivaban del comportamiento del personal de una empresa frente a esta.

Sus estudios en *Western Electric Company* buscaban conocer mejor a su personal más que generar mayores ingresos. Mayo, teniendo en cuenta lo anterior, comenzó su experimento y dio como resultado tres fases (Hernández & Pulido, 2011).

#### *Experimentos.*

- El primer experimento dio a conocer la importancia de la participación humana y su influencia en la buena marcha de la organización.
- La importancia de la comunicación fue el resultado del segundo experimento. Se destacó su valor para detectar problemas informales a través de la entrevista, pues los colaboradores lo tomaron como un medio de desahogo. Se buscaba conocer de forma más personal a sus trabajadores. Se inició entonces, una serie de entrevistas abiertas al personal que permitieron conocer las actitudes, sentimientos, opiniones y sugerencias de los trabajadores. Lo anterior tuvo como parte de sus conclusiones, que junto a los sentimientos grupales, existen “actitudes grupales”, y fue justo Lloyd Warner, quien era uno de los colaboradores de Mayo, quien indicó que el ánimo de los obreros no debe estudiarse por separado, pues ellos forman un grupo con conciencia colectiva dentro del cual se forman sus reglas de las relaciones mutuas (Hernández & Palafox, 2012).
- El tercer experimento permitió visualizar el efecto social y los grupos informales impactando en la productividad.

### *Ventajas de las entrevistas.*

- Ayuda a asentar las complicaciones emocionales permitiendo expresarse de forma más clara.
- Fomenta la integración de los equipos de trabajo.
- Mejora la relación con la dirección.
- Como capacitación para los gerentes.
- Proporciona información valiosa para la administración.

### *Clasificación de grupos.*

Mayo, se dio cuenta que los obreros despreciaban a los que transgredían las pautas establecidas. Por lo que la conciencia grupal era lo que determinaba el comportamiento de los individuos. Así que concluyó en dos tipos de grupos en las organizaciones (Hernández & Palafox, 2012):

- *Grupo formal.* Era determinado por la organización de la empresa, es decir, puestos, responsabilidades, jerarquías, entre otros factores.
- *Grupo informal.* Aquellos que se formaban a través de relación basadas en la simpatía, amistad, intereses y un carácter similar. En estos grupos, los miembros establecen a sus líderes, costumbres, reglas, etc.

#### 2.1.4 Enfoque del comportamiento. Las teorías X, Y y Z.

Uno de los grandes autores de este enfoque es Douglas McGregor, quien estudió los valores de la autoridad formal en el trabajador y su impacto en la productividad y la integración a la organización. Estos dos estilos de dirección pueden ser autoritario o participativo (Hernández & Palafox, 2012).

En la tabla 2.3 se puede visualizar lo que conforma la *teoría X* y *Y*, así como su estilo de dirección correspondiente según McGregor.

**Tabla 2.3**

*Supuestos X y Y de Douglas McGregor*

<b>Supuestos</b>	<b>Estilo de dirección</b>
<p>El hombre tiene cierta repulsión al trabajo y lo tratará de evitar cuando le sea posible. A este tipo de persona será necesario controlar sus acciones y modificar su conducta para que cumplan con su trabajo. Preferirán ser dirigidos y no asumir responsabilidades. A esto se refiere el supuesto <b>X</b>.</p>	<p><b>Autoritario:</b> Se requiere una imagen de autoridad formal, el cual tenga que indicar cómo hacer, cuando hace y en cuanto tiempo deben realizarse ciertas actividades. Deberá ejercer una constante presión para el logro de los objetivos.</p>
<p>El hombre podrá realizar su trabajo de forma natural, teniendo un auto-control y la suficiente madurez para asumir responsabilidades. Contará con la habilidad, creatividad e ingenio para desarrollar en su trabajo. Lo anterior hace referencia al supuesto <b>Y</b>.</p>	<p><b>Participativo:</b> La dirección facilita la información, capacitación, herramientas e incluso la confianza a los trabajadores para que logren tanto los objetivos personales como de la empresa. Se les da la apertura para participar en la toma de decisiones.</p>

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de "Fundamentos de gestión empresarial", por Hernández S. y Pulido, 2011, Edit. McGraw-Hill, p. 93.

## **2.2 Conceptos de Recursos Humanos.**

### **2.2.1 Administración y Recursos Humanos**

La administración se puede definir como el proceso cuyo objetivo, es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad (Münch & García, 1990, p.24).

Como la anterior, existen diversos conceptos de esta ciencia social, teniendo una variable en común: el recurso humano. Otros autores, en una versión más amplia,

denotan la importancia de contar con el recurso humano haciéndose cargo de las diferentes actividades que conlleva una buena administración.

Disciplina profesional que se encarga de estudiar, investigar y formar profesionistas expertos en; identificar propósitos y objetivos de los organismos sociales, elaborar la estrategia de la operación en el entorno, establecer procedimientos internos de trabajo, integrar equipos de trabajo de alto rendimiento, crear una cultura organizacional, implantar técnicas de control de los sistemas de producción de todas las áreas con sistemas de medición de resultados y conformar diversas estructuras organizacionales. (Hernández & Palafox, 2012, pp. 11-12).

Esto se debe a que la administración posee características que la hacen imprescindibles en el comportamiento humano.

La *universalidad*, la cual hace referencia a su presencia en cualquier grupo social, la *interdisciplinariedad*; afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Y la *flexibilidad*; los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplique (Münch & García, 1990, p.25).

Existen diferentes conceptos y enfoques que proponen que el área de recursos humanos es de las más importantes para mantener a la empresa competitiva.

Münch & García (1990, p.56), señalan que, “el área de recursos humanos es de suma relevancia en la organización ya que el hombre es el factor primordial en la marcha de esta. Dependiendo de su fuerza física, inteligencia, de sus conocimientos y experiencia para alcanzar los objetivos y el adecuado manejo de los demás recursos.”

De Cenzo & Robbins (2001, p.8), sugieren que la administración de los recursos humanos puede verse desde dos perspectivas, la primera, en que proporciona el personal o apoyo, y la segunda, es una función que compete a todos los gerentes.

Estos mismos autores dividen en cuatro enfoques a la administración de recursos humanos:

- Empleo
- Capacitación y desarrollo
- Motivación

- Mantenimiento

Como resultado de los diferentes cambios organizacionales que se han implementado desde finales del siglo pasado, recursos humanos adoptó un enfoque estratégico, por lo que los autores Sastre & Aguilar (2003, p. 10) consideran que la administración estratégica de recursos humanos consiste en reflejar alguno de los siguientes puntos:

- Destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventajas competitivas.
- Considerar la aplicación del modelo de la administración estratégica en el ámbito funcional de los recursos humanos.
- Analizar el ajuste necesario que debe existir entre las políticas de recursos humanos y la estrategia desarrollada por la empresa.

Actualmente en los corporativos que desarrollan y adoptan los nuevos sistemas, técnicas, estrategias y enfoques en el área de recursos humanos les han dado, no solamente una participación en los mercados mundiales, sino el prestigio de ser consideradas como los mejores lugares para trabajar.

### 2.2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional sea define como el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, y formas de interacción dentro y entre los grupos que sirven como guía para los miembros de una organización (Marcos, 2012, párr. 1).

Cuando ingresa un nuevo colaborador a una empresa, el que logre identificarse con esta dependerá de que su filosofía personal comparta ciertas similitudes con la de la organización, además la integración a los diferentes grupos permitirá conocer con mayor detalle la cultura organizacional.

“Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada (Marcos, 2012, párr. 9)”.

Chiavenato (2011, p.72), define a la cultura organizacional como aquella que “... expresa un modo de vida, un sistema de creencias expectativas y valores, una forma particular

de interacción y de relación de determinada organización. (...) La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.”

Para un desarrollo e implementación adecuados de la cultura organizacional, es importante el involucramiento de la dirección. Por lo anterior, Schein (1988, p. 312), menciona que el líder debe ser capaz de diagnosticar con precisión cual es la cultura de la empresa, cuales son los elementos bien adaptados y cuales los que presentan problemas para una futura adaptación, y cómo ha de cambiarse aquello que necesita ser cambiado.

La cultura se forja con la libre participación de todos los involucrados en la empresa, desde la alta dirección como el personal operativo. “El líder no debe ser solo capaz de liderar, sino además de escuchar, para conseguir que el grupo se forme una visión propia de sus dilemas culturales y participe realmente de su enfoque sobre el cambio (Schein, 1988, p. 313)”.

## **Onboarding**

Este proceso se ha vuelto de suma importancia para las empresas, pues se dieron cuenta que es necesario preparar la llegada de los nuevos empleados, para que comprendan el funcionamiento de la compañía, conozcan a su equipo de trabajo y se familiaricen con su lugar de trabajo. En pocas palabras, el objetivo es que los nuevos integrantes puedan comenzar a ser productivos de forma inmediata y que decidan quedarse en la empresa.

Es importante diferenciar entre el onboarding y la inducción. El primero, se enfoca en la incorporación de nuevos talentos en sus primeros 60 o 90 días, en donde los colaboradores van adquiriendo las habilidades, conocimientos y comportamientos para adentrarse a su posición. Mientras que la inducción es de carácter informativa, sobre sus derechos y obligaciones dentro del cargo que ejercerá. Su objetivo es cubrir requisitos legales y de cumplimiento para que el colaborador se desarrolle de la mejor manera (IPADE, 2019).

Roseta Torres (2018), ex redactora de contenido web de FO&CO, en su artículo “*Onboarding Process ¿Qué es y para qué sirve?*” comparte los puntos de suma importancia que se deben considerar al querer implementar este proceso.

- **Dar a conocer el cumplimiento de las políticas internas a los nuevos empleados.** Desde sus obligaciones legales que derivan del puesto hasta las normas de seguridad.
- **Claridad frente a nuevos empleados.** Es importante que tenga claro las técnicas, estrategias, los métodos y las herramientas que necesita para desarrollar sus actividades.
- **Transmitir a cultura y valores empresariales.** Todos los empleados deben estar alineados con la estrategia y perseguir el éxito de esta.
- **Comunicación.** Desde dar a conocer el organigrama, hasta apoyarlos en establecer relaciones interpersonales que le ayuden en el desempeño de sus tareas.

Algunos de los beneficios del Onboarding para la empresa son los siguientes (Irene, 2021):

- Retención del talento
- Aumento de la productividad
- Buena impresión
- Menores costos de contratación

Pero no solo la empresa sale beneficiada, pues también los colaboradores podrán obtener:

- Sentirse parte de la empresa
- Mejor informados sobre sus tareas y el funcionamiento de la empresa
- Mayor motivación para demostrar lo que valen
- Sentirse satisfechos, decidiendo así quedarse en la empresa

Lo que se espera con el Onboarding también es generar disminuciones en variables como problemáticas entre colaboradores, competencia y renuncias a corto plazo (IPADE, 2019).

## **2.3 Diagnóstico del problema**

Trafimar, es una empresa estable que ha sabido hacerle frente a los cambios micro y macro económicos, sin embargo, al ser una empresa familiar, la administración ha tenido un lento desarrollo y el área de recursos humanos no es la excepción, pues no se formalizó sino hasta hace 4 años con la implementación de una dirección de recursos humanos, si bien, antes de ésta existían personas que eran responsables de actividades relacionadas a esta área, no se abarcaban más procesos que la contabilidad y el reclutamiento.

Desde que se incorporó la dirección de recursos humanos, Trafimar y sus colaboradores tuvieron que irse adaptando a los diferentes cambios, como lo son; nuevos procesos, diferentes jerarquías, implementación de nuevas políticas, etc., dando como resultado mejoras en la administración del recurso humano. Sin embargo, aún hay varias áreas de oportunidad, por ejemplo, la falta de un proceso de integración de un nuevo colaborador a la empresa o la implementación de alguna estrategia de mejora que permita que se involucren directamente el jefe y el colaborador, pues dependiendo del tipo de liderazgo de éste se podrá llegar a los objetivos establecidos, como lo menciona McGregor en su teoría X y Y.

Actualmente Trafimar cuenta con la Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal (Ver anexo 1). Describe el proceso desde la solicitud de personal al área de recursos humanos, hasta la contratación del nuevo colaborador, siendo este el único medio formal que describe la incorporación.

### **2.3.1 Herramientas de detección del problema.**

#### **Encuesta de opinión**

El método de encuesta consiste en someter a un grupo o a un individuo a un interrogatorio invitándoles a contestar una serie de preguntas. Las preguntas son cuidadosamente preparadas con relación al problema que se investiga (Báez & Reyes, 2010).

Con la finalidad de este proyecto, se realizó una encuesta de opinión llamada “Experiencia de Integración a la empresa” (ver Apéndice A), con la finalidad de obtener información sobre la eficacia de algunos procesos que impacta en la experiencia del colaborador.

### *Población*

Se aplicó la encuesta a una muestra de 10 personas con una antigüedad diferente en la empresa. De igual forma, corresponden a diferentes razones sociales (como se muestra en la tabla 2.4),

**Tabla 2.4**

*Participantes en encuesta. Experiencia de integración a la empresa.*

<b>Participante</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Razón social</b>
1	6 meses	Tierramaraire S.A
2	9 meses	Tierramaraire S.A
3	1 año, 6 meses	Jaguar Trafimar Logística S.A de C.V
4	1 año, 8 meses	Altamaritima S.A. de C.V
5	2 años	Rent & Sell S.A de C.V
6	3 años, 1 mes	LARM de México S.A de C.V
7	3 años, 3 meses	Mestre Relocation S.A de C.V
8	4 años, 8 meses	Altamaritima S.A. de C.V
9	5 años, 7 meses	Trafi-log S.A de C.V
10	6 años	Norton Lilly Shipping México S.A de C.V

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del ERP (Enterprise Resource Planning) de la empresa.*

### *Objetivo y resultados*

Conocer el nivel de satisfacción en el proceso de integración a la empresa a través de una serie de preguntas que se enfocan en la efectividad de la aplicación de procesos al momento del ingreso de un colaborador.

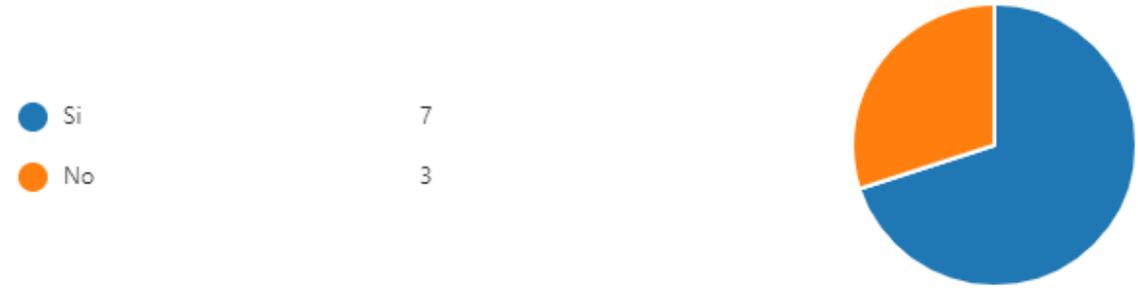
Se detectó que un 60% no recibió una inducción al puesto y un 30% una inducción a la empresa. También el 90% considera necesario un programa que facilite la adaptación de un nuevo colaborador a la organización. En la figura 2.1, figura 2.2 y figura 2.3 se podrán observar los resultados de forma gráfica.

**Figura 2.1.** Resultado gráfico de la pregunta no. 5. ¿Tuviste una inducción al puesto?



*Figura 2.1.* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

**Figura 2.2** Resultado gráfico de la pregunta no. 7. ¿Tuviste inducción a la empresa? (Conociste la filosofía corporativa, te presentaron con compañeros y mostraron las instalaciones)



*Figura 2.2.* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

**Figura 2.3** Resultado gráfico de la pregunta no. 10. ¿Consideras necesario un programa que facilite la adaptación de un nuevo colaborador a la empresa?



*Figura 2.3.* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

La encuesta se compone de 10 preguntas que en el desarrollo del proyecto se estarán tomando los resultados como referencia para visualizar una justificación mayormente fundamentada.

### **Indicadores de Recursos Humanos.**

Los indicadores son unidades que miden el resultado de una actividad o proceso determinado y deberán ser comparadas con los objetivos que se quieren alcanzar y así evaluar el resultado de dichas actividades o procesos (Garijo, 2019).

Los indicadores deben presentar ciertos requisitos SMART, por sus siglas en inglés, (Garijo, 2019):

- Específicos
- Medibles
- Alcanzables
- Relevantes
- En un tiempo determinado

En Trafimar, cada área maneja sus propios indicadores, enfocados todos a los objetivos de la organización. Para el área de recursos humanos es importante conocer el número de ingresos que se tiene cada año, esto con la finalidad de evaluar diferentes variables y así la toma de decisiones. Por ejemplo, ayuda a determinar el crecimiento de la empresa, la eficiencia de los recursos humanos en relación al objetivo, la inversión en la contratación de personal, entre otras más. Y para este proyecto, nos ayudará a definir un programa de onboarding que se adapte a la empresa conforme a sus necesidades y estructura.

Este indicador, es complejo, pues existen diferentes variables macro o microeconómicas que pueden afectar el resultado de un año con respecto a otro, incluso de un mes con respecto al siguiente. También, Trafimar destaca en que el número de contrataciones por mes no es alto, y de igual forma varía la situación para definir este número. La tabla

2.5 muestra el porcentaje de ingresos de lo que va del año 2020, en la cual podemos visualizar lo mencionado anteriormente. Por ejemplo, en los meses de marzo – abril, bajo el número de contratación por la situación mundial relacionada a la pandemia del virus COVID-19, para la cual fue necesario tomar medidas relacionadas a la movilización de la sociedad.

**Tabla 2.5.**

*Ingresos, periodo enero 2020 – abril 2020*

<b>Mes</b>	<b>Número de ingresos</b>	<b>% del total de ingresos*</b>
Enero	6	42.85%
Febrero	4	28.56%
Marzo	3	21.42%
Abril	1	7.14%
Total	14	99.97%

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del ERP (Enterprise Resource Planning) de la empresa.*

*Nota 1. \* Número considerado del periodo de enero 2020 – abril 2020*

En resumen, podemos determinar en los siguientes puntos la problemática de esta empresa y así identificar las necesidades que se cubrirán con la propuesta de este proyecto.

- La empresa no cuenta con un proceso en específico que permita la adecuada integración de sus nuevos empleados a su puesto de trabajo
- Cuenta con diferentes razones sociales, cada una de ellas tiene una identidad, sin embargo, al no ser comunicada desde la incorporación a la empresa, puede resultar confusa o ignorada por los colaboradores.
- Carece de claridad el cómo se involucra el jefe directo cuando ingresa un nuevo colaborador.

Con la información anterior, podemos determinar que el área de recursos humanos necesita adoptar un proceso que vaya más allá de una inducción, hablamos de un programa que involucre la adaptación óptima a la cultura organizacional.

### **3 Capítulo. Propuesta de solución de problema.**

#### **3.1 Programa de Onboarding de 90 días para Trafimar, sede Ciudad de México**

##### 3.1.1 Objetivos

Dada la problemática, se requiere marcar objetivos que al final deben responder a la necesidad de la empresa. Los anteriores se enlistan a continuación:

- Orientar a los nuevos empleados sobre su lugar de trabajo.
- Orientar a los nuevos empleados sobre su rol de trabajo de manera eficiente y eficaz.
- Crear un sentido de compromiso colaborador – empresa mediante la comprensión de la cultura corporativa.
- Involucrar a las diferentes áreas de soporte de la empresa en el proceso para un trabajo en equipo armónico.
- Crear un acercamiento uno a uno del jefe directo con el colaborador logrando un sentido de valoración.
- Lograr una mejor retención del capital humano.

##### 3.1.2 Fases del Programa Onboarding

###### 3.1.2.1 Fase 1. Experiencia de Entrevista.

La entrevista es un procedimiento importante en la selección de personal, es la oportunidad para que los candidatos den a conocer sus habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos para entonces evaluar si su perfil va acorde con el de la vacante. Es por esto que se debe buscar generar una experiencia agradable a través del manejo de un ambiente cómodo, donde el candidato y el entrevistador puedan seguir el hilo de la entrevista de forma eficaz.

En esta fase del programa, el reclutador deberá tocar los siguientes puntos en el desarrollo de la entrevista con la finalidad de dar la información necesaria al candidato.

- **Funcionamiento general de la empresa.** Se debe mencionar y explicar las diferentes líneas de negocio de Trafimar, haciendo especial énfasis en la empresa correspondiente a la vacante, donde se explicará la estructura de áreas, logros o actividades recientes, horarios y ubicación.
- **Los valores y cultura.** Es importante dar a conocer los diferentes valores y la cultura organizacional de la empresa, para que el candidato pueda evaluar si se siente identificado, y de igual forma se genera una primera impresión de esta.
- **El objetivo, actividades y oferta de la vacante.** En este punto, el entrevistador al dar esta información puede ir evaluando conforme al currículum vitae, si el candidato cumple con el perfil del puesto y si la pretensión económica va en relación con la oferta de la empresa.
- **Espacio de preguntas.** Es importante mencionar que si durante la entrevista el candidato tiene preguntas, estas deberán ser contestadas en ese momento. En caso de que no se presente lo anterior, al final de la entrevista el entrevistador deberá abrir este espacio con el objetivo de asegurarse que la información se recibió con claridad.

### 3.1.2.2 Fase 2. Propuesta laboral.

En la propuesta laboral, recursos humanos deberá enviarle por correo electrónico al candidato la carta propuesta (Ver anexo 2) para integrarse a la empresa.

Una vez que el candidato aceptó la carta propuesta y sus dudas fueron resueltas (en caso de que existieran) se le envía un correo personalizado de bienvenida, que en la siguiente fase se detallará mejor.

Será necesario que el analista o dirección de recursos humanos envíe un correo al jefe directo del nuevo integrante, y al área de nómina con la fecha de ingreso, con la finalidad de que comiencen a preparar y solicitar lo requerido.

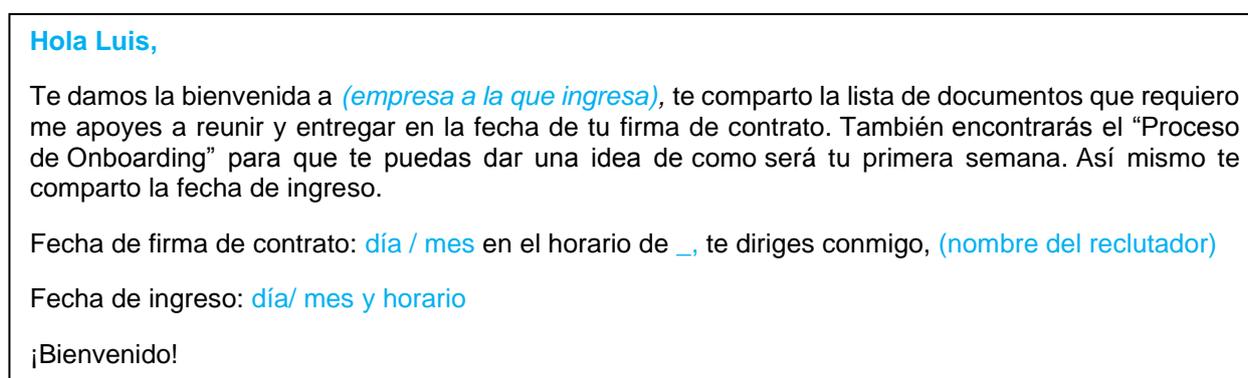
Parte de la experiencia e impresión de los candidatos hacia la empresa radica en la forma en la que se comunica el resultado de su proceso, por lo que a los candidatos que no resultaron elegidos se les enviará un correo de agradecimiento por el tiempo e interés y la consideración para futuras vacantes.

### 3.1.2.3 Fase 3. Previo a Incorporación

#### Recursos Humanos – Nuevo Colaborador

Recursos humanos le enviará al nuevo colaborador un correo personalizado, como se muestra en el ejemplo de la figura 3.1 Se debe confirmar la fecha y firma de contrato, de igual forma se incluirá la lista de documentos necesarios para su contratación y el proceso de Onboarding.

**Figura 3.1** Ejemplo de correo electrónico de bienvenida.



*Fuente: Elaboración propia*

Para la firma de contrato, se debe citar al nuevo colaborador 5 días antes de su fecha de ingreso, con la finalidad de que su contratación y lo consecuente de esta, como el alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social, queden listo desde su primer día. Para aquellas posiciones consideradas urgentes de ingreso, la fecha de contratación deberá ser, como máximo, un día antes de su primer día.

El día de firma de contrato, también se le dará a conocer la Política Anticorrupción y Soborno, así como el Código de Ética, solicitando su firma. Una vez concluido lo anterior se le presentará a un *Buddy*. Este concepto hace referencia al compañero que lo estará guiando en sus primeros días en la empresa, logrando así una adaptabilidad mayor. El *Buddy*, es el factor primordial del *Programa Complementario Buddy* que se desarrollará más adelante.

## **Solicitud de herramientas. Informática**

Cuando el área de recursos humanos notifique al jefe directo del nuevo integrante, la fecha de su ingreso, este deberá mandarle un correo electrónico al área de informática solicitando las herramientas tecnológicas de trabajo; equipo de cómputo, accesos al Sistema de Planificación de Recursos Empresariales, correo electrónico, teléfono, firma electrónica e ingreso a los grupos de correos.

### **3.1.2.4 Fase 4. Incorporación.**

#### **Día 1.**

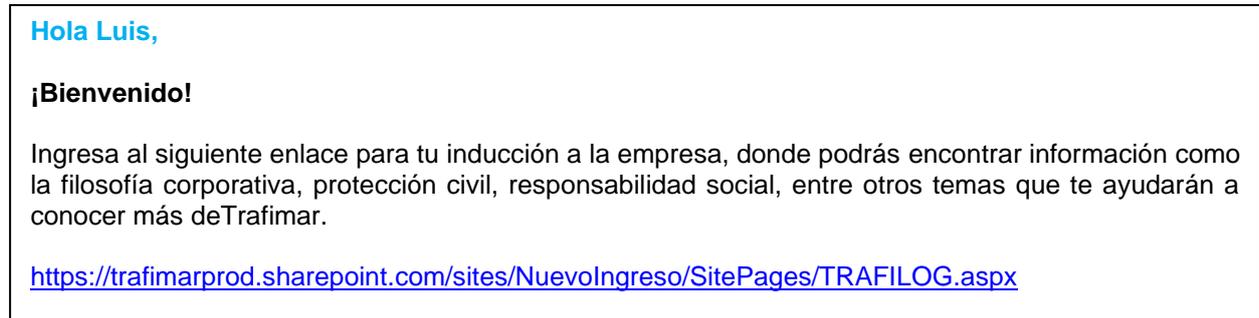
Esta fase va a ir de la mano con el *Programa Complementario Buddy*, por lo que se describirá su relación para después presentar dicho programa a través de un diagrama de flujo y el ejemplo de los documentos requeridos.

Al llegar a la empresa, el nuevo colaborador deberá presentarse con su jefe directo y éste comenzará con la inducción al puesto, así como la presentación con el equipo del área. Lo anterior, conforme a lo estipulado en el documento *Check list del Programa Complementario Buddy*.

Como segundo contacto, el *Buddy* se hará presente y este deberá hacer la presentación con todas las demás áreas de la empresa, incluyendo Gerentes y Directores. De igual forma, deberá cubrir con lo estipulado en el documento mencionado anteriormente.

La inducción, como parte del programa de Onboarding, se presentará de forma digital, es decir, a través de la herramienta de *SharePoint* que brinda *Office 365* a la empresa. Para que el nuevo colaborador pueda acceder a ella, se le enviara un correo, como se muestra en la figura 3.2. El anterior, debe estar en su bandeja de entrada a primera hora del día de ingreso del colaborador, para que, ya sea su *buddy* o el jefe directo le indiquen el espacio para conocerla.

**Figura 3.2.** Ejemplo de correo electrónico para ingreso a la Inducción.



Fuente: Elaboración propia

## Día 2.

Recursos humanos deberá acercarse con el nuevo colaborador para comprobar que cuente con las herramientas necesarias, el cumplimiento a la inducción al puesto y empresa, así como dar seguimiento a la documentación por parte del colaborador, que aún tenga pendiente de entrega. Lo anterior, se verificará a través de un *Check List. Documentos de ingreso* (ver Anexo 3) el cual deberá ser firmado por parte del nuevo colaborador, una vez que quede completa dicha lista.

En caso de que quede pendiente alguna herramienta para laborar o documentación personal del colaborador, se dará un plazo de 1 semana para su total entrega, aislando de este punto el equipo de cómputo. Para la primera, recursos humanos informará el faltante con el área correspondiente a través de un correo electrónico, acordando la fecha de entrega. Para el segundo, el colaborador deberá dar a recursos humanos la fecha compromiso de entrega, y esta deberá ser anotada en la sección “Comentarios” del *check list* mencionado anteriormente. Ambos casos, deberá respetar el plazo estipulado.

### 3.1.2.5 Fase 5. Primera Retroalimentación.

Una vez que se cumplieron dos semanas desde la fecha de ingreso, el colaborador y recursos humanos deberán tener una reunión de retroalimentación, donde el objetivo es conocer su opinión sobre su proceso de incorporación a la empresa, al igual que el acompañamiento del *buddy*. Esta reunión dará información valiosa a recursos humanos pues se podrá medir la eficacia del programa, así como conocer las áreas de mejora, lo

anterior a través de una serie de preguntas que utilizará recursos humanos y que a continuación se enlistan:

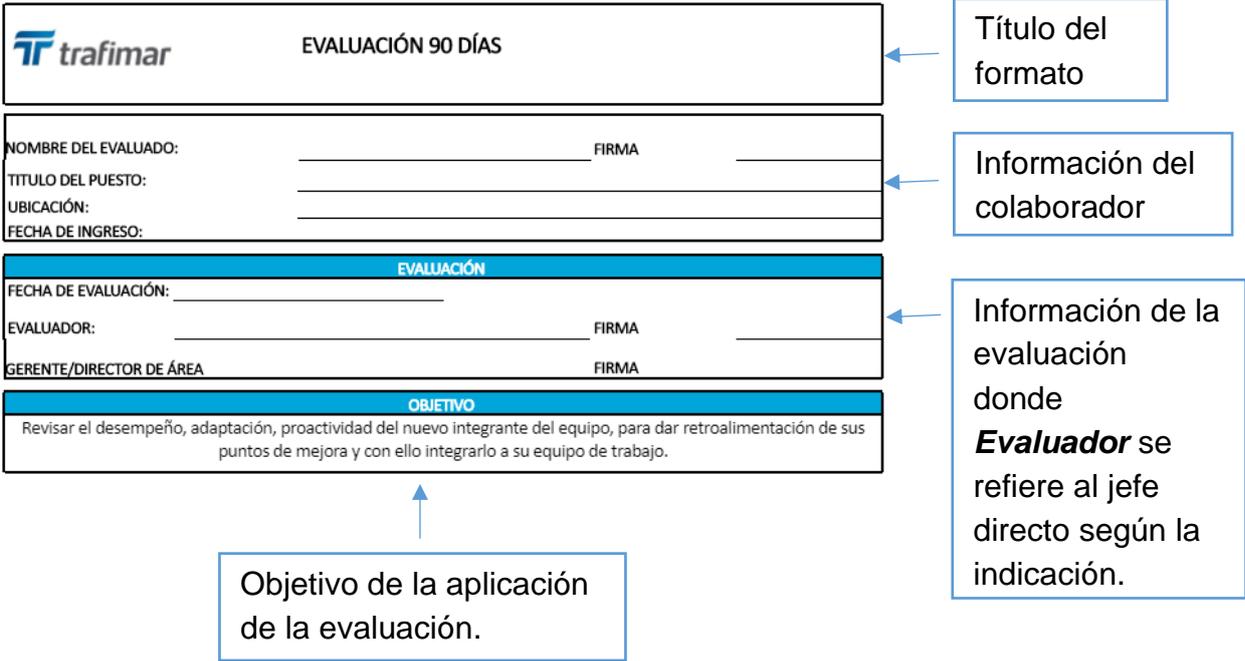
1. ¿Cómo te sientes en tu nuevo trabajo?
2. ¿Qué es lo que más te gusta del puesto?
3. Las actividades, ¿son como las esperabas?
4. Tu equipo, ¿es como lo esperabas?
5. La empresa, ¿es como la esperabas?
6. ¿Existe algo que te haya sorprendido?
7. ¿Tu inducción te resultó útil?, ¿por qué?
8. ¿Tienes todas las herramientas que necesitas?
9. ¿Qué tal la relación con tus compañeros?
10. ¿Te sientes excluido/a en algún aspecto?
11. ¿Tienes alguna duda sobre tu puesto?
12. ¿Existe alguna duda sobre tu equipo?
13. ¿Tienes alguna duda sobre la empresa?
14. ¿Hay algo en lo que el área de recursos humanos te pueda apoyar?

#### 3.1.2.6 Fase 6. 90 días

Al término del contrato de prueba con una fecha determinada de 90 días, como lo describe la Ley Federal de Trabajo en capítulo II, artículo 39-B. recursos humanos deberá notificar al jefe directo de la fecha próxima de vencimiento (una semana previa) y anexar la Evaluación de 90 días. La cual se estructura de la siguiente forma, y como se muestra en las figura 3.3, figura 3.4 y figura 3.5:

La primera parte se compone de la información general del colaborador, así como de los datos de la evaluación y el objetivo de la razón de ser de este formato como herramienta de evaluación.

**Figura. 3.3** Primera parte del formato de Evaluación de 90 días.



Fuente: Elaboración propia

Esta evaluación permitirá conocer si el colaborador se adaptó de la forma esperada, así como su nivel de desempeño, esto a través de su comportamiento, por lo que se consideró una serie de aspectos como; puntualidad, asistencia, actitud hacia compañeros, atención al cliente, proactividad, compromiso, entre otros. La evaluación es a través de una medición cualitativa de frecuencia; siempre, casi siempre, algunas veces y nunca.

**Figura 3.4.** Puntos a evaluar en el formato de Evaluación de 90 días.

PUNTOS A EVALUAR				
CONCEPTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<b>Puntualidad:</b> Cuidado y diligencia en llegar a la hora convenida.				
<b>Asistencia:</b> Presente en su jornada laboral o en asuntos que se le requiera.				
<b>Imagen profesional:</b> Vestimenta adecuada, comportamiento profesional y pulcritud en expresión oral y escrita.				
<b>Actitud hacia compañeros:</b> Se maneja con respeto y colaboración hacia compañeros.				
<b>Actitud hacia superiores:</b> Se maneja con respeto, colaboración y atención a indicaciones.				
<b>Atención a clientes:</b> Se maneja con respeto, empatía y compromiso hacia los clientes.				
<b>Seguimiento a instrucciones:</b> Acata las instrucciones de su supervisor con eficacia.				
<b>Adaptabilidad al puesto:</b> Versatil en la ejecución de sus actividades. Compatibilidad con el objetivo del puesto.				
<b>Rapidez en la ejecución de tareas:</b> Realiza sus actividades en el tiempo establecido, o en menos. Debe resultar eficaz.				
<b>Proactividad:</b> Toma activamente el control, ágil en la toma de decisiones, anticipándose a los acontecimientos.				
<b>Compromiso:</b> Asume la obligación voluntaria de sus actividades y lo que conlleva su puesto.				
<b>Uso adecuado de herramientas de trabajo:</b> Dispone de las herramientas de trabajo (equipo de cómputo, papelería, equipo de seguridad, etc) de forma adecuada y solo para las actividades de su puesto.				

*Fuente: Elaboración propia*

De igual forma existe un espacio para agregar una retroalimentación general, un espacio para determinar si se le extenderá el contrato por tiempo indeterminado, en caso de que la decisión sea afirmativa, el plan de mejora y compromisos, que ocupa la última parte del formato, permitirá enlistar las actividades correctivas que se harán en relación a las debilidades detectadas.

**Figura 3.5.** Última parte del formato de Evaluación de 90 días.

RETROALIMENTACIÓN					
RENOVACIÓN DE CONTRATO					
Aplica contrato indeterminado:	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>NO</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
PLAN DE MEJORA Y COMPROMISOS					
Describir la estrategia y el compromiso a seguir indicando fechas/ tiempos de cumplimiento.					
ENLISTAR LAS ESTRATEGIAS QUE SE SUMARÁN A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA SU CUMPLIMIENTO.	FECHA DE REVISIÓN				

Fuente: Elaboración propia

Una vez, el jefe directo contestó la evaluación deberá mandarla por correo electrónico a recursos humanos, con un máximo de dos días previos al vencimiento del contrato determinado. En caso de que el resultado fuera positivo, se le extenderá el contrato indeterminado y será la oportunidad para que el jefe directo tenga una plática de retroalimentación. Si el resultado de la evaluación diera pie a no darle el contrato indeterminado el jefe directo, con el apoyo del área de recursos humanos, tendrían una plática con el colaborador dándole a conocer el resultado y las áreas de oportunidad que se detectaron. De igual forma, será el momento para terminar la relación laboral.

3.1.3 Complemento del Programa Onboarding

Cuando se inicia en una nueva empresa, donde todos son desconocidos, es muy valioso contar con alguien que se presente y sea tu guía para lograr una adaptación más rápida. El *Programa Complementario Buddy*, es creado para brindar a la experiencia de ingreso un acompañamiento estructurado.

3.1.3.1 Programa Complementario Buddy

Se muestra el ejemplo del documento propuesto del Programa Complementario Buddy, donde se da a conocer el objetivo y la estructura de este. De igual forma, se muestra el ejemplo de formato de *check list* que se utilizará para llevar el control de las actividades y responsabilidades de los involucrados.

**Figura 3.6.** Propuesta de documento sobre Programa Complementario Buddy

	<b>TRAFIMAR</b> <b>Programa</b>	Código:
		Fecha:
	Título: Programa Complementario Buddy	Revisión:
	Responsable: Recursos Humanos	Pág. 1 de 3

**Objetivo:** Fortalecer el proceso de integración y adaptabilidad del nuevo colaborador.

**Definición:**

*Buddy.*- Persona encargada de brindarle al nuevo integrante soporte durante sus primeros días, compartiendo información de la empresa, costumbres, valores y asistirlo con lo que requiera para adaptarse de manera rápida y eficiente.

**Limitantes:**

- No es el responsable de solicitar el equipo de cómputo, correo electrónico, firma y demás herramientas de trabajo.
- No es el responsable de dar la inducción al puesto.

**Requerimientos para el rol de *Buddy*:**

- Contar con un año mínimo de antigüedad en la empresa.
- Poseer una personalidad amigable, comprometida, amable, dispuesta, y que esté integrado a sus compañeros.
- Será necesario contar con dos colaboradores por empresa, ya sea que se turnen por ingreso o que uno asuma ser suplente. En caso de que alguno de estos salga de la empresa, se deberá seleccionar a otra persona conforme a lo descrito en este documento.

**Proceso de selección:**

- El Director o Gerente de cada empresa, deberá comunicarle al área de recursos humanos su decisión sobre posibles prospectos para este rol. Una vez que se evaluará cumplieran con los requerimientos mencionados anteriormente.
- Recursos humanos tendrá una plática con los prospectos para darle a conocer el programa e incitarlo a participar.

	<b>TRAFIMAR</b> <b>Programa</b>	Código:
		Fecha:
	Título: Programa Complementario Buddy	Revisión:
	Responsable: Recursos Humanos	Pág. 2 de 3

- En caso de no contar con una respuesta positiva el Director o Gerente deberá de evaluar y seleccionar nuevamente a dos personas para ocupar este rol.
- Recursos humanos tendrá una reunión con los buddies de cada empresa para dar a conocer este programa complementario y capacitarlos para el ingreso del nuevo colaborador.

**Duración:** Una semana

**Check list. Programa Complementario Buddy.**

A continuación se muestra un ejemplo del formato, que tanto el colaborador con el rol de buddy, jefe directo del nuevo colaborador y el área de recursos humanos deberán utilizar para la gestión del proceso de integración.



TRAFIMAR

Programa

Código:

Fecha:

Título: Programa Complementario Buddy

Revisión:

Responsable: Recursos Humanos

Pág. 3 de 3



CHECK LIST. PROGRAMA COMPLEMENTARIO BUDDY

NOMBRE DE COLABORADOR: \_\_\_\_\_  
EMPRESA: \_\_\_\_\_  
DURACIÓN DEL PROGRAMA: \_\_\_\_\_ 1 SEMANA

ÁREA / POSICIÓN: \_\_\_\_\_  
FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL BUDDY: \_\_\_\_\_

OBJETIVO

A TRAVÉS DE ESTE CHECK LIST SE BUSCA GESTIONAR Y FORTALECER EL PROCESO DE INTEGRACIÓN Y ADAPTABILIDAD DEL NUEVO COLABORADOR, MEDIANTE UN ACOMPAÑAMIENTO GUIADO POR PARTE DE UN BUDDY

BUDDY:

PERSONA ENCARGADA DE BRINDARLE AL NUEVO INTEGRANTE SOPORTE DURANTE SU PRIMERA SEMANA, COMPARTIENDO INFORMACIÓN DE LA EMPRESA, COSTUMBRES, VALORES Y ASISTIRLO CON LO QUE REQUIERA PARA ADAPTARSE DE MANERA RÁPIDA Y EFICIENTE.

PREPARATE	CHECK	COMENTARIOS	RESPONSABLE
ENVIAR UN CORREO AL ÁREA PARA DARLE A CONOCER QUE SE INTEGRARÁ UNA NUEVA PERSONA AL EQUIPO, MENCIONANDO SU NOMBRE Y PUESTO			RH
ORGANIZAR LA COMIDA DE BIENVENIDA CON EL ÁREA (puede ser sentarse a comer con él, o acompañarlo afuera)			BUDDY
PREPARAR EL LUGAR DEL NUEVO INTEGRANTE, PONER EL LETRERO DE BIENVENIDA			RH IMPRIME Y EL BUDDY LO PONE EN EL LUGAR DEL NUEVO INTEGRANTE
PLANIFICA LAS ACTIVIDADES POR DÍA*			BUDDY
<b>PRESENTACIÓN DEL BUDDY</b>			
EL DÍA DE SU FIRMA DE CONTRATO RRHH TE PRESENTARÁ CON EL NUEVO COLABORADOR, EXLICALLE EL ROL DEL BUDDY QUE TENDRÁS CON ÉL			BUDDY
<b>BIENVENIDA. Día 1</b>			
PRESENTACIÓN CON LOS COMPAÑEROS, DIRECTORES Y GERENTES DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA, INICIANDO CON SU ÁREA.			BUDDY
INDICALLE QUE DEBE ENTRAR A SU CORREO PARA TOMAR SU INDUCCIÓN A LA EMPRESA			BUDDY
MOSTRAR LAS INSTALACIONES; BAÑOS, COCINA, SALAS.			BUDDY
EXPLICARLE HORARIOS DE COMIDA			BUDDY
EL BUDDY, Y ÉL/ ELLA, DEBERAN TOMAR LOS ALIMENTOS JUNTOS. *Sugerencia: Tiempo para conocerse mejor			BUDDY

Día 2	CHECK	COMENTARIOS	RESPONSABLE
APOYARLO CON LO QUE REQUIERA			BUDDY
TOMAR LOS ALIMENTOS JUNTOS. *Sugerencia: hablar de tu experiencia, aprendizajes y logros dentro de la empresa. Conocer cual es la visión que ella/ él tienen para su desarrollo profesional.			BUDDY
<b>Día 3</b>			
APOYARLO CON LO QUE REQUIERA			BUDDY
TOMAR LOS ALIMENTOS JUNTOS. *Sugerencia: Conocer las primeras impresiones que tiene de la empresa, equipo y jefe directo.			BUDDY
<b>Día 4</b>			
APOYARLO CON LO QUE REQUIERA			BUDDY
TOMAR LOS ALIMENTOS JUNTOS. *Sugerencia: Tema libre			BUDDY
UBICARLO EN LA ZONA. MUESTRALE DONDE SE LOCALIZAN LAS FARMACIA, LUGARES PARA COMER, BANCOS, ETC			BUDDY
<b>Día 5</b>			
APOYARLO CON LO QUE REQUIERA			BUDDY
ÚLTIMO DÍA DONDE COMPARTIRÁN LA HORA DE COMIDA *Sugerencia: Retroalimentación mutua			BUDDY
<b>INDUCCIÓN AL PUESTO (Desde el día 1 - al 5)</b>			
EI NUEVO COLABORADOR PREGUNTARÁ POR TI EL PRIMER DÍA, PRESENTANTE Y MUESTRALE SU LUGAR DE TRABAJO			JEFE DIRECTO
EXPLICARLE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			JEFE DIRECTO
EXPLICARLE EL ESTILO DE TRABAJO Y LAS EXPECTATIVAS			JEFE DIRECTO
FIJAR LOS OBJETIVOS			JEFE DIRECTO
EXPLICARLE EL FUNCIONAMIENTOS DE LOS PRGRAMAS DE SOFTWARE QUE DEBERÁ UTILIZAR			JEFE DIRECTO
<b>DESPUÉS DE DOS SEMANAS</b>			
ORGANIZA UNA SESIÓN PARA APLICAR LAS PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN			RH

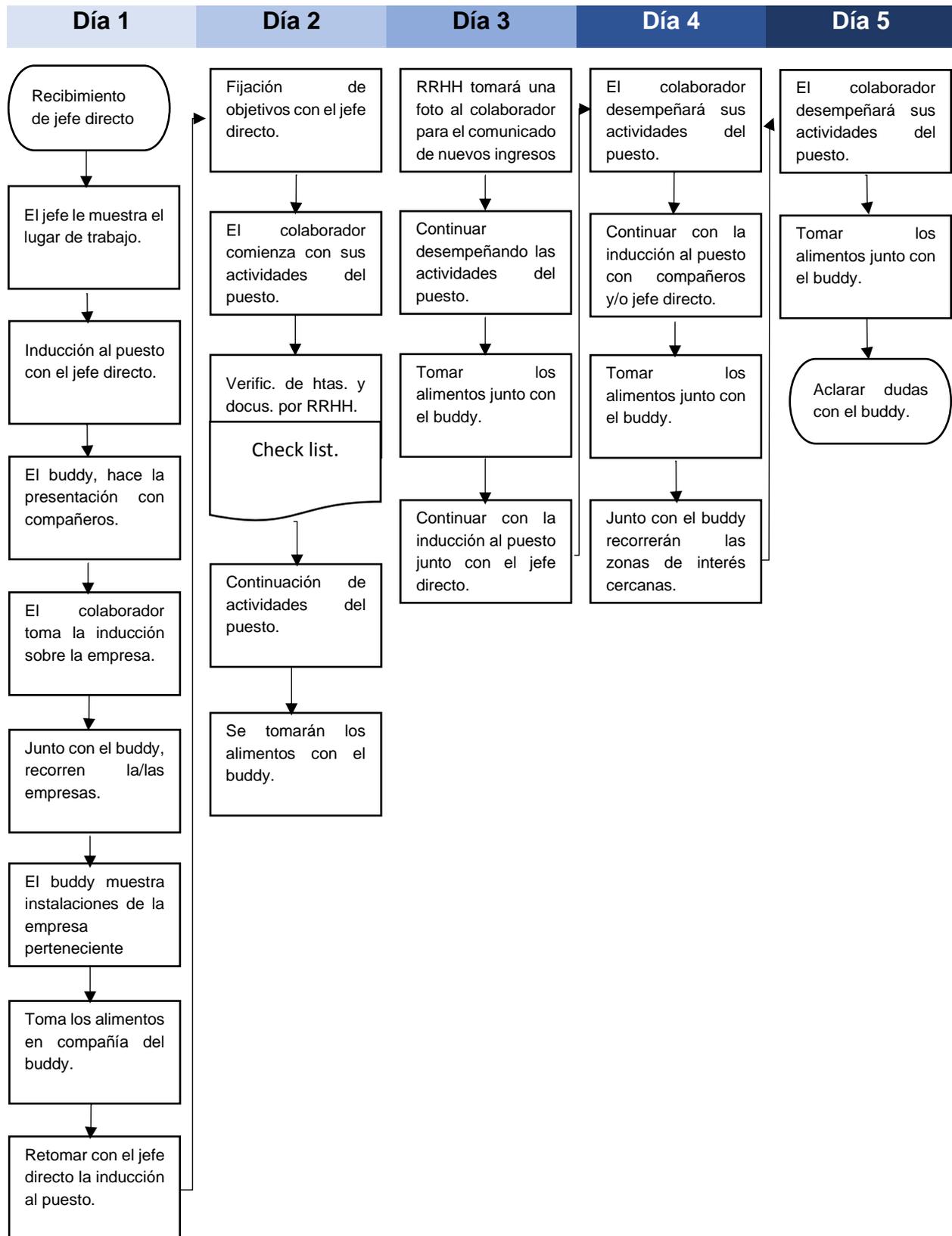
Elaboró  
Recursos Humanos

Aprobó  
Dirección General

*Figura 3.6.* Elaboración propia. Propuesta de documento para complementar el Programa de Onboarding de 90 días.

El siguiente diagrama de flujo representa la relación entre el Programa de Onboarding y el Programa Complementario Buddy, durante la primera semana de ingreso del nuevo colaborador.

**Figura 3.7.** Diagrama de flujo de la relación del Programa Onboarding con el Programa Complementario Buddy.



*Figura 3.7.* Elaboración propia a partir del Programa Complementario Buddy y el check list del Programa Complementario Buddy señalados en el presente trabajo.

### 3.1.4 Política de Onboarding

Al referir procedimientos en los procesos de reclutamiento y selección, esta política será un complemento de la política de reclutamiento, selección y contratación de personal existente.

**Figura 3.8.** Propuesta de documento sobre Política del Programa Onboarding

	<b>TRAFIMAR</b>	Código:
	<b>Política</b>	Fecha:
	Título: Política del Programa Onboarding	Revisión:
	Responsable: Recursos Humanos	Pág. 1 de 5

<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Establecer el proceso y los lineamientos sobre los cuales se llevará a cabo el Programa de Onboarding, así como las responsabilidades y alcance de las áreas y personal involucrado.</p> <p><b>Alcance:</b></p> <p>El presente documento aplica desde el inicio del procedimiento de entrevista, hasta 90 días después de la contratación (término del contrato determinado).</p> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es responsabilidad de todos los involucrados en los procesos del programa, el cumplimiento de esta política.</li><li>• Deberá ser del conocimiento de todos los empleados de la organización.</li><li>• El área de recursos humanos deberá mantener actualizada la política en conformidad con los cambios generados en el programa de Onboarding, según las necesidades de la organización.</li></ul> <p><b>Desarrollo del proceso:</b></p> <p><b>Recursos Humanos</b></p>
---

	<b>TRAFIMAR</b> <b>Política</b>	Código:
		Fecha:
	Título: Política del Programa Onboarding	Revisión:
	Responsable: Recursos Humanos	Pág. 2 de 5

## 1. Entrevista.

1.1 Durante la entrevista el reclutador deberá mencionar:

- Funcionamiento general de la empresa
- Los valores y cultura
- El objetivo del puesto vacante, sus actividades principales y la oferta.
- Espacio de preguntas.

1.2 Deberá hacer partícipe al candidato preguntándole si se identifica con nuestros valores y cultura.

1.3 La experiencia es fundamental por lo que debe ser cómoda para el candidato. El reclutador deberá ofrecerle un vaso de agua y asegurarse que la temperatura de la sala sea óptima.

## 2. En la propuesta laboral.

2.1 Se realizará la invitación de manera formal, a través de una carta propuesta para integrarse a la empresa.

2.2 Una vez aceptada por el candidato se le enviara un correo de bienvenida.

2.3 Se dará aviso al área solicitante y área de nóminas, sobre la fecha de ingreso del candidato.

2.4 Para los candidatos que no fueron seleccionados se les enviara un correo de agradecimiento por el tiempo e interés, mencionando la consideración para futuras vacantes.

## 3. Previo a Incorporación

3.1 Recursos Humanos – nuevo colaborador

	<b>TRAFIMAR</b>	Código:
	<b>Política</b>	Fecha:
	Título: Política del Programa Onboarding	Revisión:
	Responsable: Recursos Humanos	Pág. 3 de 5

3.1.1 Se le mandará un correo electrónico personalizado de bienvenida y confirmando fecha y firma de contrato, de igual forma se le compartirá la lista de documentos.

3.1.2 En la firma de contrato se le deberá dar a firmar el código de ética y política anticorrupción y soborno.

3.1.3 Se le presentará al buddy correspondiente y se le enviará a su correo personal la hoja con el proceso de onboarding.

### 3.2 Solicitud de herramientas

3.2.1 Informática – Jefe directo (solicitante). Una vez que el candidato seleccionado asistió a su firma de contrato y entrega de documentos el Director / Gerente (o persona asignada por alguno de ellos) del área solicitante, deberá pedir al área de informática el equipo de cómputo, accesos en Unity, correo electrónico, teléfono y demás herramientas tecnológicas que requiera.

Considerar la siguiente tabla de tiempos de entrega de equipo.

Tiempo	Requerimientos
1- 3 días	Cuando el equipo de cómputo existe y solo se debe cambiar cuentas y crear accesos.
3- 5 días	Equipo de cómputo nuevo y licencia de Office 365

3.2.2 Firma electrónica, Marketing – Jefe directo (solicitante). El Director / Gerente (o persona asignada por alguno de ellos) contactara al Gerente de Marketing a través de un correo electrónico para solicitar la firma electrónica del nuevo colaborador, proporcionando: nombre completo, puesto, empresa a la que ingresa, teléfono y extensión, correo y celular (este último solo si aplica).

	<b>TRAFIMAR</b> <b>Política</b>	Código:
		Fecha:
	Título: Política del Programa Onboarding	Revisión:
	Responsable: Recursos Humanos	Pág. 4 de 5

#### 4. Incorporación

- 4.1 El jefe directo deberá de comenzar con la inducción al puesto, conforme a lo estipulado en el check list del Programa Buddy.
- 4.2 El segundo contacto será con su buddy, este hará la presentación con el equipo y las demás áreas, así como otras actividades marcadas en el check list del programa buddy.
- 4.3 Se le deberá proporcionar el tiempo necesario para que el colaborador pueda tomar la inducción a la empresa, que llegará en forma de un link en SharePoint a través de un correo electrónico.
- 4.4 En el 2° día, recursos humanos se acercará con el nuevo colaborador comprobando que cuente con las herramientas necesarias, cumplimiento de la inducción al puesto y a la empresa, y será la oportunidad para que se entregue alguna documentación faltante. Lo anterior se verificará con un check list que deberá firmar el colaborador.
- 4.4.1 En caso de que falte algún punto se dará seguimiento con el área requerida dando un lapso no mayor de 1 semana para el cumplimiento.
- 4.5 Dos semanas después recursos humanos se acercará con el nuevo colaborador para tener una reunión de retroalimentación, con el apoyo del formato *Preguntas de Retroalimentación*.

#### 5. Fin de contrato determinado (90 días).

El contrato determinado de prueba tiene una duración de 3 meses, por lo que al término de este recursos humanos deberá realizar los siguientes puntos.

	<b>TRAFIMAR</b>	Código:
	<b>Política</b>	Fecha:
	Título: Política del Programa Onboarding	Revisión:
	Responsable: Recursos Humanos	Pág. 5 de 5

5.1 Mandar por correo electrónico al jefe directo la notificación de día de vencimiento de contrato del colaborador con una semana previa y anexar el formato de Evaluación de nuevos ingresos.

5.2 El jefe directo deberá mandarle a recursos humanos la evaluación contestada dos días previos al vencimiento del contrato determinado.

5.2.1 En caso de que el resultado fuera positivo, recursos humanos le extenderá el contrato indeterminado y será la oportunidad para que el jefe directo tenga una plática de retroalimentación con el colaborador.

5.2.2 En caso de que la evaluación no fuera óptima para el contrato indeterminado, el jefe directo junto con recursos humanos, deberá darle una retroalimentación al colaborador de forma asertiva y agradeciendo el tiempo brindado.

\_\_\_\_\_  
Elaboró  
Recursos Humanos

\_\_\_\_\_  
Aprobó  
Dirección General

*Figura 3.8.* Elaboración propia como propuesta de documento para complementar el Programa de Onboarding de 90 días.

### 3.1.5 Implementación y comunicación del Programa Onboarding.

Para la implementación de este proyecto se hará de forma parcial, la cual consiste en empezar con una parte de todo el objeto de estudio para no causar grandes alteraciones y generar un cambio gradual y controlado. En este caso, sabemos que Trafimar se conforma de otras empresas que se encuentran en diferentes zonas de la República Mexicana, sin embargo, la concentración mayoritaria de personal administrativo se localiza en la sede de Polanco, Ciudad de México. Las razones sociales que están ubicadas en esta zona y que listan a continuación, para fines de esta propuesta, son en las que se implementará este programa.

- Tierramaraire S.A.
- LARM de México S.A de C.V.
- Jaguar Trafimar Logística S.A.P.I. de C.V.
- Mestre Relocation S.A. de C.V.
- Norton Lilly Shipping México S.A. de C.V.

Las acciones que se llevarán a cabo para la implementación y comunicación se explicaran a continuación, y a través de una tabla se muestran las fases en orden de aplicación. .

**Primero.** Se presentará el Programa de Onboarding de 90 días a la Dirección General de Trafimar, explicándoles la necesidad y la importancia de contar con un programa como este que vaya acorde con la madurez y el desarrollo con el que ahora se encuentra la empresa.

**Segundo.** Se realizará una reunión con Directores y Gerentes de las empresas de la sede de Polanco y las áreas centralizadas, para darles a conocer el programa, los responsables y sobre todo sensibilizarlos sobre la importancia de la implementación de este.

**Tercero.** Se comenzará con la selección y curso de los *Buddies* de cada una de las empresas de Polanco, a través de una presentación en *power point* donde se mostrará el programa de onboarding y su impacto al tener el rol de *Buddy*.

**Cuarto.** Se trabajará con el área de Marketing dos comunicados internos que darán a conocer a los colaboradores esta nueva iniciativa. Los comunicados se lanzarán uno cada semana, tomando en cuenta el siguiente orden.

1. Comunicado interno dando a conocer el programa de onboarding, enfocándolo como parte de las estrategias de mejora en los procesos.
2. Comunicado interno del Programa Complementario Buddy, explicando el objetivo y dando a conocer el nombre y foto de los compañeros con este rol.

**Quinto.** Lanzamiento de la Política del Programa Onboarding a través de un comunicado interno. Esta se ubicará en la sección de *Políticas* en la intranet, para que la puedan consultar cada que lo requieran.

**Sexto.** Se abrirá un periodo para resolver dudas relacionadas al programa y a los cambios en los procesos, que puedan resultar ante la implementación.

**Séptimo.** Arranque de implementación.

**Octavo.** 1° junta de seguimiento con la Dirección de recursos humanos, donde se podrá observar los primeros resultados, identificar las áreas de oportunidad y generar cambios que den solución a estas.

**Figura 3.9.** Fases de implementación y comunicación del Programa Onboarding

Acción	Responsable	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8
Presentación del Programa Onboarding de 90 días a la Dirección General de Trafimar	Área de Recursos Humanos	■							
Reunión con Directores y Gerentes de las empresas de Polanco, así como con las áreas centralizadas.	Área de Recursos Humanos		■						
Selección y capacitación de los buddies	Área de Recursos Humanos			■					
Creación de comunicados internos con el área de Marketing y lanzamientos de estos	Área de Recursos Humanos y área de Marketing				■				
Lanzamiento de la política del Programa Onboarding	Área de Recursos Humanos					■			
Periodo para resolver dudas	Área de Recursos Humanos						■		
Arranque de implementación	Área de Recursos Humanos							■	
1° junta de seguimiento con la Dirección General	Área de Recursos Humanos								■

\*Figura 3.9. Elaboración propia a partir de lo descrito en el subtema 3.1.4 Implementación y comunicación del Programa Onboarding.

## 4 Capítulo. Resultados esperados de la implementación.

En la implementación de esta propuesta se espera que la relación entre colaborador – empresa se haga más estrecha, que exista un sentido de pertenencia desde el día de la entrevista, que es donde comienza el proceso.

Con base en mi experiencia en el área de recursos humanos, me doy cuenta que los candidatos que llegan a la entrevista vienen con la idea, sueño o esperanza de laborar en una empresa donde puedan sentirse identificados y cómodos, y eso es lo que se espera lograr con este programa, a través de construir día con día la relación entre el colaborador, compañeros y jefes.

Los colaboradores desarrollaran su habilidad de inteligencia interpersonal al asumir el rol de *buddy*, pues le permitirá transmitir su experiencia para que el nuevo integrante logre adaptarse a su empresa, compañeros y equipo de trabajo con mayor facilidad.

Se pretende trabajar más en el interior de la empresa, resaltando los valores de pasión y excelencia que, si bien ya son parte de la cultura de Trafimar, volverlos un eje fundamental para generar un alto grado de orgullo hacia la empresa y una relación auténtica con los colaboradores.

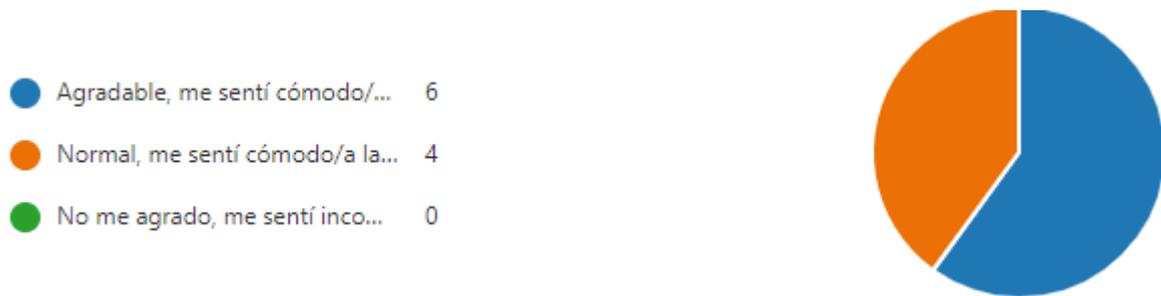
Aprovechar las herramientas digitales que brinda la empresa, como Office 365, para realizar la inducción de forma más ágil y dinámica, permitiendo así, de igual forma, que el colaborador se adapte a esta herramienta.

Se tiene considerada la posibilidad de que al implementar un programa que repercute también en diferentes áreas, pueda llevar tiempo ser aceptada por los miembros, pues tendrán tiempos definidos para completar las tareas relacionadas con éste y puede ser diferente a lo que ya estaban acostumbrados.

De igual forma, se espera que los Directores, Gerentes y Supervisores, es decir, puestos que tiene personal a cargo, muestren una adaptabilidad más lenta, pues como se mostró en el capítulo 3, ellos deberán estar más involucrados con su nuevo personal, acción que no se tenía como definida y que requerirá una inversión de tiempo.

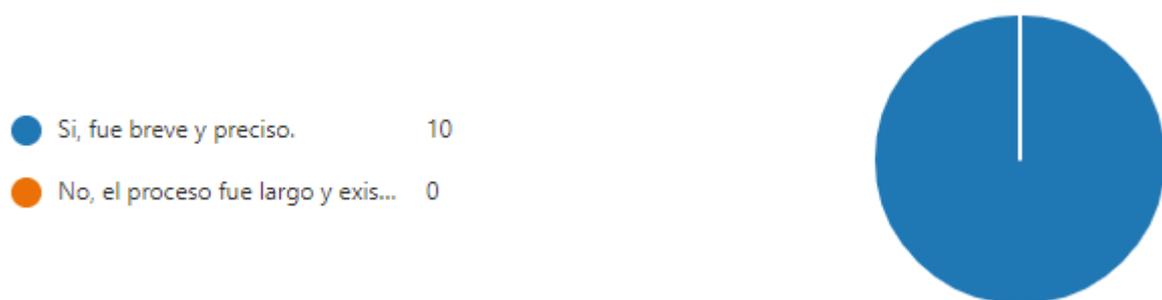
En la encuesta presentada a 10 colaboradores titulada “Experiencia de integración a la empresa” se obtuvieron diversos resultados que nos ayudaron para definir la propuesta de proyecto. A continuación se presentan los gráficos.

**Figura 4.** Resultado gráfico de la pregunta no. 1, ¿cómo fue la experiencia en tu entrevista?



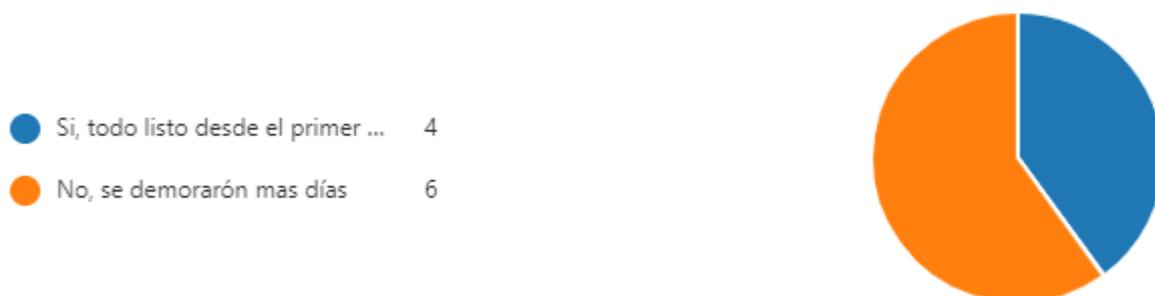
*Figura 4.* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

**Figura 4.1.** Resultado gráfico de la pregunta no. 2, ¿tu proceso de contratación resulto eficiente?



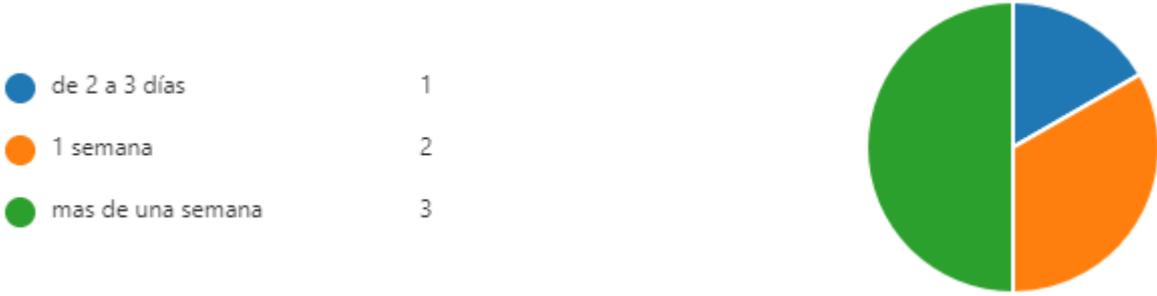
*Figura 4.1.* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

**Figura 4.2.** Resultado gráfico de la pregunta no 3, ¿en tu primer día ya contabas con todas tus herramientas de trabajo? (Espacio de trabajo, equipo electrónico, e-mail, acceso especiales, etc.)



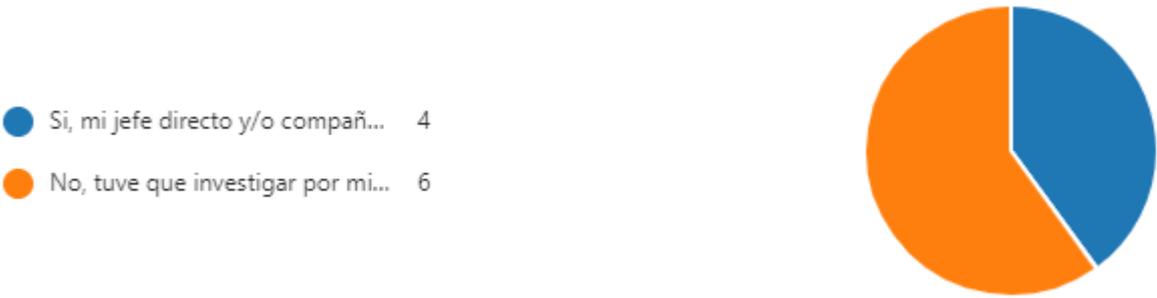
*Figura 4.2.* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

**Figura 4.3.** Resultado gráfico de la pregunta no. 4, si la respuesta anterior fue *no*, ¿cuántos días más se demoraron?



*Figura 4.3.* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

**Figura 4.4.** Resultado gráfico de la pregunta no. 5, ¿tuviste una inducción al puesto?



*Figura 4.4.* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

**Figura 4.5.** Resultado de la pregunta no. 6, si tu respuesta anterior fue “Si”, ¿cómo calificarías tu inducción al puesto?



*Figura 4.5.* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

Para la Alta Dirección es de suma importancia disminuir el porcentaje de respuestas que se presentó en las preguntas demostradas en la figura 4.2, figura 4.3, figura 4.4 y la figura 4.5, las cuales indican una ineficiencia en el proceso y/o la falta de mejora de este.

**Figura 4.6.** Resultado gráfico de la pregunta no. 7, ¿tuviste inducción a la empresa? (Conociste la filosofía corporativa, te presentaron con compañeros y mostraron las instalaciones)

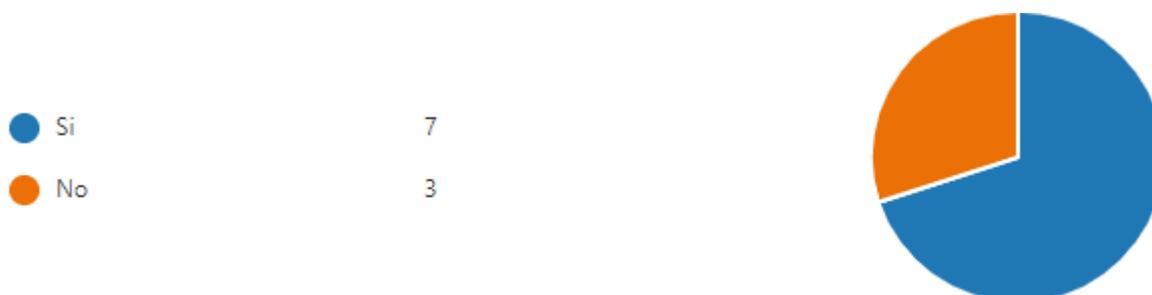


Figura 4.6. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

**Figura 4.7.** Resultado de la pregunta no. 8, si tu respuesta anterior fue “Si”, ¿cómo calificarías tu inducción a la empresa?



Figura 4.7. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

**Figura 4.8.** Resultado gráfico de la pregunta no. 9, ¿te adaptaste de forma rápida a la empresa y al puesto?



Figura 4.8. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

**Figura 4.9.** Resultado gráfico de la pregunta no. 10, ¿consideras necesario un programa que facilite la adaptación de un nuevo colaborador a la empresa?



*Figura 4.9.* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Experiencia de integración a la empresa”.

Con los datos anteriores, se alinearan las acciones para disminuir el impacto negativo observado. Para la primera junta de seguimiento con la Dirección de recursos humanos, se aplicará la misma encuesta a los colaboradores que ingresaron en ese periodo y así conocer el resultado comparándolo con el anterior.

Se busca que el proceso de ingreso sea más ameno, donde exista un compromiso por parte de todas las áreas y personal involucrado para reducir los contratiempos, aumentar la organización y colaboración y evitar retrasos en cada una de las fases del programa.

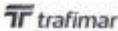
## 5 Conclusiones

- En este trabajo se plantea una solución a la problemática resultante de la falta de un proceso definido de incorporación parte del área de Recursos Humanos para la empresa Trafimar.
- Se puede dar solución a la problemática con aplicaciones de nuevos procesos de ingreso y adaptabilidad de un nuevo colaborador.
- La implementación de esta propuesta traerá como resultado un cambio favorable de cultura en la organización donde el personal de nuevo ingreso estará más involucrado y generará mayor sentido de pertenencia.
- Lo más importante de este diseño de proyecto es que se habló de una herramienta para el área de recursos humanos enfocada a la integración de un empleado a la empresa conocida como *onboarding*, porque se describe a través de un proceso los pasos a seguir por cada área y personal involucrado al momento de una nueva incorporación.
- Se menciona la necesidad de dar seguimiento al personal a través de herramientas de control, como los check list y una evaluación que se aplica una vez cumplidos los 90 días.
- La definición y estructura de un proceso de onboarding da la libertad de implementarlo según las necesidades de la organización, es decir, no hay pasos totalmente definidos sino los tiempos y metodologías lo aplica según considere el representante del área de recursos humanos.
- Lo complicado del diseñar esta propuesta de onboarding fue definir las herramientas que complementarían el programa, en este caso fueron check list, una evaluación de 90 días, el programa complementario Buddy y la política del programa Onboarding.
- Se realizó una encuesta de opinión a 10 trabajadores con una antigüedad de entre seis meses hasta seis años donde el objetivo fue preguntar sobre la eficacia de los procesos que impactaron su experiencia de ingreso.
- Se encontró que de los 10 trabajadores que realizaron la encuesta, seis opinan que su experiencia en la entrevista fue agradable y cómoda y se quedaron sin dudas, las otras cuatro personas opinaron que su experiencia fue normal, cómoda pero quedaron dudas sin resolver.

- En la encuesta también se encontró que los 10 colaboradores tuvieron un proceso de contratación eficiente.
- Seis de los encuestados opinaron que a su ingreso no contaban con todas las herramientas necesarias de trabajo, uno de ellos confirmó que la demora fue de entre dos a tres días, uno más opinó que fue de una semana y la mayoría faltante comentó que el proceso demoró más de una semana.
- El 60% de los 10 encuestados opinaron que no tuvieron una inducción al puesto por lo que aprendieron las actividades de forma empírica. Sin embargo el 70% si contó con una inducción a la empresa.
- Sobre la adaptación al puesto y a la empresa se encontró que el 50% lo hizo de forma rápida gracias al apoyo de compañeros y por alguna experiencia laboral previa.
- El 90% de los encuestados opinaron que es necesario contar con un programa que facilite al nuevo colaborador la integración a la empresa.
- Una situación que detuvo la aplicación de este programa fue la aparición de la epidemia por el virus SARS-Cov2 que afectó en gran parte durante el año 2020 y 2021 y que por indicaciones de las autoridades sanitarias tuvimos que resguardarnos en casa haciendo del teletrabajo nuestra nueva normalidad.
- Se está en proceso de planeación una propuesta digital del programa onboarding, considerando la base de este proyecto principalmente.

## Anexo 1.

### Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. PLRH-01v.1.0

	<b>GRUPO TRAFIMAR</b>		CODIGO: PLRH-01v.1.0
	POLÍTICA		FECHA EMISION:
	TITULO: Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal		REVISION: N/A
	RESPONSABLE: Recursos Humanos		Página 1 de 4

**1. OBJETIVO**

Estructurar el proceso de atracción a la Empresa estableciendo las responsabilidades de las áreas solicitantes de personal y las funciones que deberá cumplir el área de reclutamiento para proveer en tiempo y forma a los candidatos. Estableciendo los lineamientos sobre los cuales se llevará a cabo el proceso de contratación del nuevo integrante a la organización.

**2. ALCANCE**

El presente documento aplica desde el momento que en que se solicita la búsqueda de un candidato hasta la contratación del mismo en cualquier empresa de Grupo Trafimar.

**3. RESPONSABILIDADES**

Es responsabilidad de todos los involucrados en este proceso el cumplimiento del mismo.

**4. DESARROLLO**

**4.1 Necesidad de personal:**

- o Los Gerentes y/o Directores están facultados en todo momento para solicitar la contratación del personal que por renuncia, abandono de trabajo o despido deba ser contratado para completar la plantilla autorizada.
- o Si el requerimiento de personal surge por la creación de una nueva posición, el Director/Gerente deberá completar la descripción y perfil de puesto, detallando en la misma las principales actividades y responsabilidades propias del puesto, así como las características que deberá cumplir el candidato requerido.
- o Todas las posiciones de nueva creación deben estar previamente autorizadas por la Dirección General; en caso contrario no se llevara a cabo el proceso.

**4.2 Requisición de Personal**

- o Documento de control interno para el área de Recursos Humanos, a través de la cual se solicita la búsqueda de candidatos, se establecen los requisitos mínimos de contratación, rango de sueldo autorizado, temporalidad de la vacante, etc. De no ser entregado este documento con las autorizaciones correspondientes, el área antes mencionada no llevará a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección.
- o Las autorizaciones solicitadas en el formato de Requisición de Personal son las siguientes:

AUTORIZACIÓN	TIPO DE VACANTE
Área Solicitante	En todos los casos
Dirección General	Vacante de nueva creación
Recursos Humanos	En todos los casos que ya fueron autorizados por las áreas antes mencionadas

	<b>GRUPO TRAFIMAR</b>	CODIGO: PLRH-01v.1.0
	POLÍTICA	FECHA EMISION:
	TITULO: Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	REVISION: N/A
RESPONSABLE: Recursos Humanos		Página 2 de 4

**4.3 Reclutamiento**

- Cuando se inicie un proceso de búsqueda, el reclutador debe de considerar antes de lanzar la convocatoria o difusión de la vacante la siguiente información:
  - a. Requisición de Personal (autorizada por la Dirección General, en caso de que así sea requerido).
  - b. Perfil y descripción de puesto
  - c. Presupuesto o sueldo autorizado para la posición
- Como primera opción siempre se evaluará la posibilidad de cubrir la posición de manera interna, ya sea con personal de la misma empresa o con personal de otra de las empresas del grupo.
- Si no es posible llevar a cabo el punto anterior, se diseñará el aviso y se determinará su tipo de difusión (pública o confidencial, medio de difusión).

**4.4 Selección**

- Una vez que comienza a llegar currícula y/o solicitudes del candidato, el reclutador deberá realizar una minuciosa revisión a la información obtenida, buscando que los CV's y/o solicitudes filtrados cumplan el perfil requerido.
- Los candidatos pre-seleccionados deberán ser contactados vía telefónica para llevar a cabo una entrevista corta, en la cual el reclutador se encargará de verificar que la persona cuente con la experiencia requerida para el puesto. Todos los candidatos que cubran con el criterio de búsqueda serán citados para una entrevista presencial o inicial, dando pauta a la aplicación de evaluaciones técnicas de conocimientos (las cuales deberán ser preparadas por el área solicitante) solo en caso de ser necesario.
- Se enviarán los CV's de los candidatos pre-seleccionados al Director/Gerente solicitante con las observaciones realizadas en la entrevista previa por el reclutador.

**4.5 Entrevista de candidatos- área solicitante**

- Los candidatos filtrados por Recursos Humanos deberán ser entrevistados por el responsable de área, el cual deberá notificar los resultados al reclutador, esta información será determinante en la contratación o eliminación del candidato.

**4.6 Referencias Laborales**

- El reclutador deberá verificar, previo al ingreso de un candidato seleccionado, que sus referencias laborales sean satisfactorias por lo que resulta de gran importancia el obtener toda la información disponible de la (s) Empresa (s) donde haya trabajado el candidato.
- Para el personal operativo de **Autotransportes Trafimar** se realizará una investigación laboral y se solicitará el expediente de Recurso Confiable.

*Handwritten initials/signature*

	<b>GRUPO TRAFIMAR</b>	CODIGO: PLRH-01v.1.0
	POLÍTICA	FECHA EMISION:
	TITULO: Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	REVISION: N/A
	RESPONSABLE: Recursos Humanos	Página 3 de 4

#### 4.7 Propuesta Laboral

- Se realizará la invitación formal a través de una carta propuesta para integrarse a la empresa, una vez aceptada por el candidato se solicitará la lista de documentos necesarios para el ingreso y se dará aviso al área solicitante y área de nóminas, sobre la fecha de ingreso del candidato.

#### 4.8 Firma de contrato

- Esta se llevará a cabo el día de ingreso del candidato. Éste deberá hacer entrega de toda la documentación complementaria para la contratación. Todo trabajador de nuevo ingreso será sujeto de un contrato por tiempo determinado, al concluir el mismo el jefe inmediato con base en el desempeño mostrado en el periodo de prueba determinará si se le otorgará o no el contrato indeterminado.

#### 4.9 Alta Laboral

- Para dar de alta al personal de nuevo ingreso Recursos Humanos enviará al candidatos seleccionado via correo electrónico el listado de documentos que deberá reunir y entregar en la fecha de ingreso.
- Dicha documentación es necesaria para que Recursos Humanos elabore el contrato, integre su expediente y realice el alta ante las instituciones involucradas (IMSS, SAT, AFORE, etc). A continuación se menciona el listado de documentos:

Todas las empresas del Grupo	Autotransportes Trafimar – Personal Operativo (todo debe presentarse en original y copia)
Curriculum Vitae actualizado	Curriculum Vitae actualizado o Solicitud de empleo con fotografía
2 Fotografías tamaño infantil	3 fotografías tamaño pasaporte (fondo blanco, sin lentes y sin gorra)
Acta de nacimiento	Acta de nacimiento
Alta del IMSS, Carnet o Tarjeta del Seguro Social	Alta del IMSS, Carnet o Tarjeta del Seguro Social
Copia de identificación oficial	Credencial del INE
Comprobante de domicilio	Comprobante de domicilio (recibo telefónico)
CURP	CURP
Comprobante de estudios (título, certificado, cédula, constancia de estudios o historial académico)	Comprobante de estudios (título, certificado, cédula, constancia de estudios o historial académico)
Cédula RFC	Cédula RFC
Constancia laboral	Carta de recomendación de empleos anteriores
Alta o estado de cuenta de AFORE	Alta o estado de cuenta de AFORE
Solicitud de retenciones de crédito de INFONAVIT (si aplica)	Solicitud de retenciones de crédito de INFONAVIT (si aplica)
Orden de sentencia de pensión alimenticia (si aplica)	
Documento con la cuenta bancaria en donde se realizará el depósito de nómina correspondiente	
	Licencia Federal Vigente
	Pago de derechos de la Licencia
	Constancia de aptitud psicofísica de la SCT




	<b>GRUPO TRAFIMAR</b> POLÍTICA	CODIGO: PLRH-01v.1.0
	TITULO: Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	FECHA EMISION:
	RESPONSABLE: Recursos Humanos	REVISION: N/A Página 4 de 4

	Información médica personal de la SCT
	Constancia SCT
	Validación de Licencia ante la SCT
	Refrendos
	Cartilla del servicio militar (Hasta 25 años)
	Acta de matrimonio o constancia de unión libre (si aplica)
	Actas de nacimiento de los hijos (si aplica)
Antecedentes no penales estatales y federales (vigencia de 1 mes)	

- Esta documentación deberá ser entregada en un plazo no mayor a 10 días posteriores a la fecha de ingreso. En caso de no entregar dicha documentación la empresa aplicará las sanciones correspondientes.
- El área de Nóminas será la encargada de brindar apoyo al colaborador para realizar su alta personal ante las autoridades (IMSS, SAT, AFORE, etc) en caso de así requerirlo y se registrará en la plantilla para procesar su nómina en el próximo periodo de pago.

**5. Incorporación**

- El jefe inmediato realizará una inducción al empleado, para darlo a conocer con sus compañeros y familiarizarse con las instalaciones, de igual manera el jefe de área deberá brindar o asignar a algún compañero que brinde una capacitación sobre el puesto para facilitar la adecuada incorporación al mismo.



ELABORÓ  
**IRMA LORENA VALENCIA ZARZOSA**  
 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



APROBÓ  
**FRANCIS JAKOB TOEDTL MERA**  
 DIRECCIÓN GENERAL

## Apéndice 1.

### Encuesta. Experiencia de integración a la empresa. (Preguntas)

<b>Experiencia de integración a la empresa.</b> Encuesta
<b>Objetivo.</b>  Identificar la eficacia de la implementación de procedimientos en la integración de un nuevo colaborador a la empresa, así como el nivel de satisfacción experimentado.
1. ¿Cómo fue la experiencia en tu entrevista?  a) Agradable, me sentí cómodo/a en todo momento y no me quede con dudas b) Normal, me sentí cómodo/a la mayor parte del tiempo pero me quedaron dudas. c) No me agradó, me sentí incomodo/a todo el tiempo y me quedaron varias dudas.
2. ¿Tu proceso de contratación te resulto eficiente?  a) Si, fue breve y preciso. b) No, el proceso fue largo y existieron errores.
3. En tu primer día, ¿ya contabas con todas tus herramientas de trabajo? (Espacio de trabajo, equipo electrónico, e-mail, accesos especiales, etc.)  a) Sí, todo listo desde el primer día. b) No, se demoraron más días.
4. Si la respuesta anterior fue "no", ¿cuantos días más se demoraron?  a) De 2 a 3 días b) 1 semana c) Más de una semana
5. ¿Tuviste una inducción al puesto?  a) Sí, mi jefe directo y/o compañeros tuvieron sesiones de capacitación conmigo. b) No, tuve que investigar por mi parte los procesos.
6. Si tu respuesta anterior fue "Si", ¿cómo calificarías tu inducción al puesto?  a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

7. ¿Tuviste inducción a la empresa? (Conociste la filosofía corporativa, te presentaron con compañeros y mostraron las instalaciones)

- a) Si
- b) No

8. Si tu respuesta anterior fue "Si", ¿cómo calificarías tu inducción a la empresa?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

9. ¿Te adaptaste de forma rápida a la empresa y al puesto?

- a) Si, recibí apoyo de mis compañeros y jefe directo, además de contar con una experiencia previa al giro y/o al puesto.
- b) Si, recibí apoyo de mis compañeros y jefe directo a pesar de no contar con una experiencia previa al giro y/o al puesto.
- c) No, a pesar de recibir apoyo y/o tener experiencia previa del giro o puesto.
- d) No, ya que no conté con apoyo y/o experiencia previa al giro o puesto

10. ¿Consideras necesario un programa que facilite la adaptación de un nuevo colaborador a la empresa?

- a) Si, lo considero de gran utilidad
- b) No, las cosas funcionan bien así

## Anexo 2.

### Formato actual de Carta de Propuesta Laboral.



Ciudad de México, a (día) de (mes) del (año)

Atención. (Nombre completo del candidato)

Estimada (Primer nombre del candidato),

(Razón social de la empresa) tiene el placer de ofrecerte el puesto de (Nombre del puesto). Confiamos en que tus conocimientos y experiencia serán uno de nuestros activos más valiosos que nos ayudará a cumplir con las metas que tenemos en el grupo y será un gran reto profesional y personal para ti.

La propuesta que te ofrecemos es la siguiente:

- Sueldo bruto de \$xxxx MXPS mensuales, menos las deducciones legales correspondientes. Este será pagado de manera quincenal los días 15 y último de cada mes, vía depósito bancario.
- Prestaciones de ley: xxxxx
- Prestaciones superiores (si aplica): xxxxxx

Esta oferta de trabajo está sujeta a tu aceptación, a la firma del Contrato Individual de Trabajo y al inicio de tus actividades en la empresa.

Esperamos que encuentres atractiva la propuesta, deseamos darte la bienvenida a nuestro equipo de trabajo y que tengamos una relación profesional altamente efectiva.

Atentamente

Dirección de Recursos Humanos

## Anexo 3.

### Formato actual de Check List Documentos de ingreso



#### CHECK LIST DE NUEVO INGRESO

NOMBRE DEL COLABORADOR: \_\_\_\_\_ ÁREA / POSICIÓN: \_\_\_\_\_  
 EMPRESA: \_\_\_\_\_ FECHA INGRESO: \_\_\_\_\_

DOCUMENTOS (original y copia)	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1.- ACTA DE MATRIMONIO (SI APLICA) O CONSTANCIA DE UNIÓN LIBRE				
2.- ACTA DE NACIMIENTO				
3.- ACTAS DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS (SI APLICA)				
4.- ALTA ANTE EL I.M.S.S.				
5.- ANTECEDENTES NO PENALES ESTATALES Y FEDERALES (VIGENCIA DE UN MES)				
6.- CERTIFICADO DE CURSOS, TALLERES, SEMINARIOS, ETC MENCIONADOS EN EL CV.				
7.- COMPROBANTE DE DOMICILIO (TELÉFONO, RECIBO PREDIAL, AGUA, LUZ, NO MAYOR A 3 MESES)				
8.- CONSTANCIA DE APTITUD PSICOFÍSICA SCT				
9.- CONSTANCIA DEL ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS				
10.- CONSTANCIA O CEDULA R.F.C. CON HOMOCLAVE (ALTA ANTE S.H.C.P.)				
11.- CONSTANCIA SCT (Reconocimiento)				
12.- CONSTANCIAS LABORALES DE EMPLEOS ANTERIORES				
13.- COPIA DE IDENTIFICACION OFICIAL				
14.- COPIA DE LICENCIA FEDERAL VIGENTE				
15.- CURP				
16.- CURRICULUM VITAE / SOLICITUD DE EMPLEO				
17.- DOCUMENTO QUE ACREDITE CUENTA BANCARIA				
18.- DOS FOTOGRAFÍAS T/INFANTIL RECIENTES				
19.- ESTADO DE CUENTA DE AFORE				
20.- HOJA DE RETENCIONES INFONAVIT (SI APLICA)				
21.- INFORMACIÓN MÉDICA PERSONAL SCT				
22.- PAGO DE DERECHOS DE LA LICENCIA				
23.- REFRENDOS				
24.- VALIDACIÓN DE LICENCIA ANTE LA SCT				
25.- OTRO (Mencionar): _____				

INFORMÁTICA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1.- ACCESOS A UNITY Y/O CUALQUIER OTRO SOFTWARE				
2.- CORREO ELECTRÓNICO CORPORATIVO				
3.- EQUIPO DE CÓMPUTO				
4.- FIRMA ELECTRÓNICA				
5.- TELÉFONO CELULAR				
6.- TELÉFONO FIJO				

RECURSOS HUMANOS / COMPLIANCE / CONTABILIDAD	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1.- CREDENCIAL EMPRESA				
2.- FIRMA DE CÓDIGO DE ÉTICA				
3.- FIRMA DE CONTRATO DETERMINADO				
4.- FIRMA DE POLÍTICA DE ANTICORRUPCIÓN				
5.- INDUCCIÓN AL PUESTO				

6.- INDUCCIÓN A LA EMPRESA				
7.- GAFETE ÚNICO (ADUANAS)				
8.- LLAVES OFICINA Y/O CAJONES ESCRITORIO				

OPERACIONES	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1.- CALCOMANIA DIESEL				
2.- CALCOMANIA IAVE				
3.- CANDADO Y SEGURO PARA TANQUE DE DIESEL				
4.- TARJETA DE DIESEL				
5.- TARJETA DE VIATICOS				
6.- TRACTO CAMIÓN				

EQUIPO DE SEGURIDAD / UNIFORMES	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1.- CASCO				
2.- CHALECO				
3.- LENTES				
4.- UNIFORME CAMISAS				
5.- ZAPATOS DE SEGURIDAD				

ME COMPROMETO A ENTREGAR A RECURSO HUMANO 1. LOS DOCUMENTOS FALTANTES A MÁS TARDAR EN UN PLAZO DE 15 DÍAS A PARTIR DE MI FECHA DE INGRESO DE ISUAL FORMA ME DOY POR ENTERADO (A) QUE EN CASO DE EXISTIR ALGÚN IMPEDIMENTO PARA CONTINUAR MI RELACION DE TRABAJO POR FALTA DE ESTOS DOCUMENTOS, NO SERÁ RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA. 2. EL NUMERO DE AFILIACION AL IMSS, LA CUENTA DE AFORE, SON DUPLICADOS POR NO ENTREGAR SE OPORTUNAMENTE, A SI COMO LO 3. DEMÁS DOCUMENTOS ANTES MENCIONADOS.

NOMBRE Y FIRMA DEL  
COLABORADOR

\_\_\_\_\_

## Anexo 4.

Ciudad de México, a 09 de noviembre del 2021

**Estimado Francis Toedtli,**

(CEO de Trafimar)

Por este medio quiero agradecer la oportunidad que me brindaste para poder realizar mi proyecto académico en la obtención de mi título profesional de la carrera de Administración por parte de la UNAM, a través de la creación de un diseño del Programa Onboarding en Trafimar.

Este programa puede apoyar no solo al área de recursos humanos, sino en general a la empresa al poder generar un sentimiento de pertenencia en los colaboradores, pues el objetivo es brindarle una buena experiencia a los candidatos en su proceso de selección y una vez que son parte del equipo obtener una adaptabilidad más rápida y acertada.

Puede ser un punto coyuntural para la realización de programas que nos permitan reducir los índices de rotación y subir el nivel de compromiso de los colaboradores en la empresa y así lograr que Trafimar sea reconocida como una excelente empresa para el desarrollo profesional.

Gracias,



**Atentamente**

**Kely Estefania Loyola Torres**

## Referencias

- Báez, Y & Reyes, A. (2010). *Técnicas de investigación de campo por competencias*. México: Grupo Editorial Exodo. p. 117
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed). Recuperado de [https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)
- De Cenzo, D & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa. p. 8
- Garijo, M. (04 de marzo del 2019). 15 Indicadores clave de Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/15-indicadores-claves-de-recursos-humanos-maria-celeste-garijo/>
- Hernández, S & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana. p. 93
- Hernández, S. & Palafox, G. (2012). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana. pp. 11, 12, 64
- Irene. (12 de febrero del 2021). Onboarding para Empresas: Concepto, proceso y herramientas. *FactorialBlog*. Recuperado de <https://factorial.mx/blog/onboarding-concepto-proceso-herramientas/>
- Marcos, L. (27 de febrero del 2012). La cultura Organizacional [Blog post] blogs EQI. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Münch, L & García, J. (1990). *Fundamentos de Administración*. (5ª ed) México: Trillas. pp. 24, 25
- Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico*. España: McGraw-Hill. p. 10
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)

Taylor, F. (1969). *Principios de la Administración Científica*. (11° edición). México: Herrero Hnos.S.A. p.16

Torres, Roseta. (06 de junio del 2018). Onboarding Process ¿Qué es y para qué sirve?. *Blog. Desarrollo de equipos*. Recuperado de <https://fococonsultores.es/onboarding-process-que-es-y-para-que-sirve/>