



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL
COMPORTAMIENTO HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“DISEÑO DE UN PROCESO DE ONBOARDING PARA GENERAR COMPROMISO Y
RETENCION DEL PERSONAL DE LA UISEK QUITO-ECUADOR 2020”**

Realizado por:

Gabriela Paulina Vizcaíno Salazar

Director del Proyecto:

Santiago Oquendo

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

Quito, 20 de agosto del 2020

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, GABRIELA PAILINA VIZCAINO SALAZAR, con cédula de identidad N.- 1711897445, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría que no ha sido previamente presentado por ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

GABRIELA PAULINA VIZCAINO SALAZAR

C.C. 1711897445

DEDICATORIA

“Invertir en conocimiento produce siempre los mejores beneficios” (Benjamín Franklin)

Este trabajo de investigación va dedicado a mi padre que, aunque ya no está con nosotros siempre me acompaña y a mi madre quienes siempre me supieron guiar por el camino de la perseverancia, el esfuerzo y la constancia para conseguir mis objetivos en la vida, gracias por su ejemplo, apoyo y sobre todo el amor que siempre estuvo presente en cada una de las etapas de mi vida.

A mi esposo mi compañero de vida que ha sido un pilar fundamental durante este proceso apoyándome y alentándome para que cumpla con mis objetivos, a mis hijos mi más grande tesoro, mi fuente de inspiración y mi razón de vivir. Muchas gracias por su paciencia y apoyo los amo.

Gabriela Paulina Vizcaíno Salazar

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecerle a Dios por darme la oportunidad de estar en este mundo y poder contribuir en algo con la sociedad, por la familia que tengo que es mi sueño hecho realidad en especial mis dos milagros que cuando llegaron a mi vida la iluminaron por completo.

A mi madre Teresa por su apoyo de siempre en todos los objetivos que me propongo, gracias por enseñarme a nunca darme por vencida y que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

Gracias a mis tutores en la elaboración de este trabajo investigativo por sus consejos y guías que me sirvieron para afianzar mis conocimientos y ponerlos en práctica.

El camino recorrido no ha sido fácil y ha requerido de muchos esfuerzos que han valido la pena para lograr la meta que me propuse.

Gracias a todos.

Gabriela Paulina Vizcaíno Salazar

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.1.1 Diagnostico	2
1.1.2. Pronóstico	4
1.1.3 Control del pronostico	5
1.1.4. Objetivo General	6
1.1.5. Objetivos Específicos	6
1.1.6. Justificación	6
1.1.7. Justificación metodológica	8
CAPITULO II	10
2.1 Estado actual del conocimiento	10
2.2. Perspectiva Teórica	17
2.2.1 Concepto de Onboarding	17
2.2.2. Características del Onboarding	20
2.2.3 Beneficios del Onboarding	21
2.2.4 Pasos para realizar un adecuado proceso de Onboarding	23
2.2.5. Importancia	25
2.2.6 Análisis de buenas prácticas del Proceso Onboarding	26
CAPITULO III	31
3.1. Nivel de Estudio	31
3.2. Modalidad de investigación	31
3.3. Método	31
3.4. Población	31
3.5. Presentación y análisis de resultados	33
CAPITULO IV	55
3.1 Etapa de preparación	57
3.4. Etapa de Sentido de Pertenencia	67
3.5 Etapa de Seguimiento y Control	69
CAPITULO V	77
5.1 Conclusiones	77
5.2 Recomendaciones	78
Bibliografía	80

INDICE DE GRAFICOS

Figura 1. Tipo de Género	33
Figura 2. Ocupación.....	34
Figura 3. Conocimiento de la organización	35
Figura 4. Proceso de Inducción	36
Figura 5. Entrega de información.....	37
Figura 6. Cultura Organizacional	38
Figura 7. Conocimiento acerca de la misión de la organización	39
Figura 8. Conocimiento acerca de la visión de la organización.....	40
Figura 9. Valores Institucionales	41
Figura 10. Conocimientos objetivos estratégicos	42
Figura 11. Conocimiento de las políticas internas	43
Figura 12. Conocimiento procesos del área	44
Figura 13. Funciones del puesto de trabajo	45
Figura 14. Entrega de elementos necesarios	46
Figura 15. Recorrido guiado por instalaciones.....	47
Figura 16. Entrega de información referente al cargo	48
Figura 17. Percepción del proceso de inducción.....	49
Figura 18. Conocimiento acerca del proceso de Onboarding	50
Figura 19. Beneficios y utilidad del Onboarding	51
Figura 20. Proceso de Onboarding	52
Figura 21. Video Empresarial	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pasos para un adecuado Proceso de Onboarding	24
Tabla 2. Documento de Preparación	59
Tabla 3. Documento de orientación	63
Tabla 4. Documento de Introducción	66
Tabla 5. Encuesta de Seguimiento (90 DIAS)	70
Tabla 6. Cronograma Proceso de Onboarding	74

RESUMEN

En una organización el talento humano constituye la parte fundamental para el desarrollo y cumplimiento de objetivos, de ahí la importancia de escoger correctamente al candidato y realizar un proceso de Onboarding exitoso para que el recién llegado se adapte a la cultura organizacional y demuestre su potencial desde el primer día esto beneficiará a la institución ya que el contar con empleados identificados, conectados y comprometidos va a convertirse en el mejor referente de la marca empleadora.

Además, podemos mencionar que el hacer que la llegada de nuevo empleado sea inolvidable va a generar confianza, mejor desempeño y facilitará que la transferencia de la información y conocimiento sea adecuada y cumpla con el objetivo para el que fue planteado.

Por todo lo expuesto y los beneficios que presenta el Onboarding se pretende diseñar un proceso de Onboarding para la UISEK, el mismo que consta de cinco etapas iniciando con la preparación, orientación, introducción, pertenencia, seguimiento y control para conseguir compromiso y retención del talento.

PALABRAS CLAVE: INDUCCION, ONBOARDING, PERTENENCIA, INTEGRACION, ORIENTACION, PREPARACION, INTRODUCCION.

ABSTRACT

In an organization, human talent constitutes the fundamental part for the development and fulfillment of objectives, hence the importance of correctly choosing the candidate and carrying out a successful Onboarding process so that the newcomer adapts to the organizational culture and demonstrates his potential from on the first day, this will benefit the institution, since having identified, connected and committed employees will become the best benchmark for the employer brand.

In addition, we can mention that making the arrival of a new employee unforgettable will generate confidence, better performance and will facilitate that the transfer of information and knowledge is adequate and meets the objective for which it was raised.

For all the above and the benefits that Onboarding presents, it is intended to design an Onboarding process for UISEK, which consists of five stages starting with the preparation, orientation, introduction, membership, monitoring and control to achieve commitment and retention of talent.

KEY WORDS: INDUCTION, ONBOARDING, BELONGING, INTEGRATION, ORIENTATION, PREPARATION, INTRODUCTION.

CAPITULO I INTRODUCCION

1.1 Planteamiento del Problema

El presente estudio se realiza en la Universidad Internacional SEK (UISEK), que es una Institución Internacional que tiene presencia en 15 países, en el Ecuador inicia sus actividades en el año 1993, actualmente cuenta con las siguientes facultades Ciencias Naturales y Ambientales, Arquitectura e Ingenierías, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ciencias del Trabajo y Comportamiento Humano, Digital School y Business School.

En el Ecuador la UISEK desarrolla sus actividades académicas en tres campus, en la ciudad de Quito, Juan Montalvo situado en el Monasterio de Guápulo, El campus Miguel de Cervantes que se ubica en Carcelén y el campus Felipe Segovia Olmo ubicado en la calle Italia y Mariana de Jesús.

Desde sus inicios la universidad responde a las necesidades de la sociedad a través de una oferta académica de calidad. Además, asume con éxito los cambios tecnológicos y sociales gracias a su compromiso de renovación y mejoramiento continuo de sus procesos. La misión institucional es “Desarrollar sus actividades de docencia, investigación y vinculación, con los más altos estándares de calidad y pertinentes para la solución de problemas de la sociedad de manera sostenible”.

En virtud de esto, la actividad académica se centra en la docencia que es su pilar fundamental por tal razón cuenta con un claustro docente que ha sido seleccionado por sus méritos académicos y experiencia profesional. Su visión es “Ser una universidad referente de calidad acreditada, apoyada en políticas de mejora continua, comprometida con la generación y transferencia del conocimiento en beneficio de la sociedad”.

Actualmente, la UISEK cuenta con un proceso de inducción para el personal que ingresa a la Institución el cual dura aproximadamente tres horas, este abarca los principales temas de la organización, Reglamento Interno, Políticas Institucionales (Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos, Normas de Seguridad y Salud Ocupacional, beneficios que brinda la institución, temas de Medicina Laboral).

Adicionalmente, se le da un recorrido por los diferentes departamentos de la Institución para que conozca a las personas y el ambiente en el que se va a desenvolver.

1.1.1 Diagnostico

La universidad centra sus esfuerzos en garantizar el bienestar de sus colaboradores, por lo que el ingreso e incorporación de personal docente y administrativo es un punto importante en la gestión del talento humano. Sin embargo, este proceso es muy corto e incompleto considerando que el personal que ingresa a la institución tiene esta primera impresión y de esto va a depender el desarrollo adecuado de sus tareas en su puesto de trabajo y su permanencia en la institución.

La inducción actual ha ocasionado que el nivel de rotación del personal aumente por la falta de alineación de la gente a la cultura de la organización. Asimismo, la falta de conocimiento de los colaboradores sobre los procedimientos y políticas no permiten generar esa conexión que brinde compromiso, bienestar, seguridad y confianza para desempeñarse adecuadamente.

Se identifica los elementos señalados anteriormente a través de una entrevista de salida estandarizada por el departamento de Talento Humano de la UISEK, en este documento se solicita al personal desvinculado la siguiente información:

- Se cumplieron las expectativas que tuvo al ingresar en la Institución.
- La información que se proporcionó le permitió comprender la cultura organizacional.
- Se sintió suficientemente capacitado y orientado para realizar su trabajo.
- Su jefe inmediato le dio instrucciones y le fijó metas claras.
- Se sintió libre para discutir sugerencias o problemas con su jefe inmediato.
- Las funciones que realizaba guardaban relación con su puesto de trabajo.

- Tenía tiempo suficiente para realizar su trabajo.
- Tuvo que enfrentar dificultades en su trabajo.
- Las condiciones fueron satisfactorias, fue tratado con respeto.

El análisis de estas entrevistas se realiza cada cinco meses y se ha podido identificar que la gente no siente un verdadero acompañamiento en su proceso de adaptación a la organización. En ocasiones cuando una persona se vincula a la institución, no recibe instrucciones básicas sobre su puesto de trabajo y las que recibe no son claras, ni específicas para empezar sus labores, generando incertidumbre, nerviosismo, inestabilidad y ansiedad por no saber qué hacer o cómo hacerlo.

Otro factor importante es el ambiente de trabajo que muchas personas señalan que es adverso ya que existe individualismo y falta de apoyo para el personal nuevo, lo que conlleva a que no se habituó a los procesos y a la organización, un ejemplo de esto es el comedor en el que se ve a personas nuevas almorzando solas, esto genera tensión y malestar. Además, de un clima inadecuado para alguien que está iniciando sus labores.

Una de las respuestas que se obtiene de las entrevistas, se relaciona con la relación directa con los jefes inmediatos, en los que se señala que no existe un proceso de supervisión adecuado y orientación en el trabajo. En ningún momento, se delega un mentor o un par que acompañe al nuevo empleado en su proceso de adaptación. Cada organización es diferente y por ende sus procesos; por esta razón, el contar con alguien que conozca los mismos constituye una ventaja para poder realizar las actividades de mejor manera y poder alcanzar los objetivos esperados en el momento de la contratación.

La falta de apertura de información por parte de algunos miembros también genera incomodidad y barreras para que los nuevos empleados se conecten con los objetivos institucionales y estratégicos, lo que impide que la Institución cumpla con sus expectativas.

Adicionalmente, algunos entrevistados señalan la falta de tiempo para realizar las tareas ya que al momento de la delegación de funciones se lo hace sin analizar el tipo de tarea y los objetivos de ésta, agobiándose con los retrasos y posibles incumplimientos.

Además, en muchos casos reciben el trabajo atrasado del anterior ocupante del cargo, sin conocimiento de esto al momento de la contratación es decir no hubo total transparencia.

Por último, se detecta que el personal nuevo no siempre es capaz de alinearse a la cultura de la institución o adaptarse al clima laboral existente, esto puede deberse a que no se la difunde de manera adecuada, no se conoce a profundidad la misión, visión, valores y objetivos de la Institución que le permita engancharse y empoderarse en su puesto de trabajo, conociendo el papel que desempeña dentro de la organización.

Por lo expuesto, se identifica que para generar compromiso y retención del Talento Humano en la institución es necesario diseñar un proceso de Onboarding desde el análisis de las falencias del proceso de inducción actual para promover buenas prácticas de gestión del capital humano.

1.1.2. Pronóstico

El proceso de Onboarding constituye una práctica que busca acelerar la incorporación del talento humano a la empresa se basa en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse a la cultura empresarial, con esto se mejorará el desempeño en su puesto de trabajo y la valoración de sus compañeros y la empresa.

La UISEK al no contar con este proceso hacia sus nuevos empleados dificulta la adaptación a la cultura y a los procesos de la organización impidiendo que se integre de manera más rápida a sus funciones, generando incertidumbre y desilusión del momento de la contratación, esto para la institución constituye una pérdida ya que los niveles de rotación suben y sobre todo se produce un retraso en los procesos ya que se tiene que comenzar todo de nuevo para volver a seleccionar a un nuevo candidato que cubra la vacante.

Cuando las personas que ingresan a laborar desconocen la cultura de la organización no logran alinearse con está ocasionando desmotivación en los empleados porque no se genera sentido de pertenencia y orgullo, disminuyendo la productividad y el valor agregado que puede darle el empleado en el desempeño de su puesto de trabajo. Es muy común que estas personas comiencen a buscar nuevas alternativas de

trabajo ya que se sienten defraudadas del ofrecimiento que tuvieron el momento de la contratación convirtiéndose esto en un factor adverso para la empresa.

1.1.3 Control del pronóstico

Al diseñar un proceso de Onboarding adecuado que incluya buenas prácticas se genera compromiso y retención en el personal en un período que permita conseguir que las nuevas contrataciones se ajusten a los aspectos sociales y de desempeño de manera rápida y sin problema.

Un empleado comprometido con su trabajo influye en el resto de sus compañeros de manera positiva y esto se refleja externamente ya que da buenas referencias convirtiendo a la marca empleadora en atractiva para nuevos talentos. Los empleados constituyen un eje fundamental para transmitir los valores y filosofía de la empresa a través de su experiencia dentro de la organización y para esto debemos comenzar desde su incorporación con un acompañamiento adecuado dentro del proceso de adaptación.

Durante este proceso los nuevos empleados aprenden sobre las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para realizar las tareas dentro de su posición y puedan sentirse cómodos, satisfechos y visualicen oportunidades de crecimiento y mejora dentro de la organización.

Es importante que cuando un empleado ingresa a la organización se sienta bienvenido y preparado para sus nuevas funciones, esto garantizará su permanencia y la consecución de los objetivos.

En este proceso debemos procurar que los empleados aprendan todas las políticas internas de la empresa además de conocer cuál es su puesto dentro de la organización y las responsabilidades que tiene, además de explicarle la técnicas, herramientas y métodos que necesita para desarrollar satisfactoriamente sus actividades, se debe procurar el establecimiento de relaciones interpersonales que le ayuden en su día a día, siempre se debe realizar check backs para ver cómo avanza su situación dentro de la empresa a nivel personal y profesional.

Es importante recalcar la buena impresión que se debe generar el primer día de trabajo, esto se constituye en un punto clave para obtener mejores resultados a largo plazo, ya que al generar bienestar desde el principio aumentará su predisposición para poner en práctica sus conocimientos y talento.

Las empresas deben entender que no solo el proceso de reclutamiento y selección son importantes para encontrar a los talentos más calificados, sino que el acompañamiento y el cuidado del trabajador en sus primeros meses de incorporación se convierten en un aspecto importante para la consolidación de las relaciones profesionales y el aumento de la productividad.

1.1.4. Objetivo General

Diseñar un proceso de Onboarding para generar compromiso y retención de personal de la UISEK

1.1.5. Objetivos Específicos

- Valorar los elementos que generan compromiso y retención en el Talento Humano en la organización.
- Diagnosticar las falencias y oportunidades del proceso de inducción existente.
- Diseñar un Proceso de Onboarding que establezca los lineamientos y las mejores prácticas para generar compromiso y retención del talento.

1.1.6. Justificación

La importancia de realizar este proyecto de investigación se basa en garantizar que la personas que ingresan a laborar en la UISEK tengan un adecuado proceso de incorporación, mediante la aplicación de un apropiado proceso de Onboarding en el que se analicen todas las etapas necesarias para que el nuevo empleado se adecue a su puesto de trabajo, se familiarice con los procesos, establezca relaciones interpersonales que le permita generar sentido de pertenencia en la organización, constituyéndose en el proceso inicial del área de Talento Humano.

Por lo tanto, es fundamental entender, corregir e implementar lineamientos y mejores prácticas que permitan un adecuado proceso de integración, generando conocimientos sobre los valores, normas internas y la cultura organizacional de igual manera el nuevo

empleado deberá instruirse acerca de los objetivos institucionales los medios para conseguirlos, las responsabilidades de cargo, las normas de comportamiento en su ambiente de trabajo para que su desempeño sea exitoso.

También se hace necesario el análisis desde el punto de vista de la estrategia organizacional ya que el ingreso de nuevos talentos a la organización es el pilar fundamental para el desarrollo de los objetivos ya que el aporte que generan desde su puesto de trabajo complementa la sinergia que necesitan los departamentos para lograr los objetivos institucionales.

El Onboarding ofrece un incremento en el compromiso de los empleados, en un estudio realizado se ha demostrado que la probabilidad de que los nuevos colaboradores permanezcan en la organización aumenta en un 69% después de un proceso inductivo bien estructurado. Por otra parte, los índices de rotación se reducen en un 54% anuales a causa de haber realizado un adecuado proceso de integración con nuevos colaboradores (Lee, 2006, p4).

Por lo expuesto, es necesario revisar los conceptos y análisis que algunos autores hacen acerca del tema en referencia al problema de estudio de esta investigación.

Según el Artículo de Human Resources (2019), “El Onboarding es una práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la institución o empresa, está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al cien por ciento a la cultura empresarial. El propósito del Onboarding es impulsar al nuevo capital humano a comprender cada aspecto de su desempeño laboral”.

Según otra publicación Pever (2019) “El Onboarding se constituye en las acciones que la empresa necesita hacer para facilitar al trabajador nuevo su inicio, su integración y su adaptación al nuevo puesto de trabajo, con esto mejoramos la productividad, retenemos a los mejores profesionales y reducimos los costos laborales”.

Asimismo, los aportes realizados por Francy Bautista por la Universidad Externada de Colombia con su tema “Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores Stefanini Informática y tecnología” en el que resalta la importancia de un adecuado proceso de integración que se complementa con un

seguimiento o acompañamiento en los primeros meses con el fin de verificar que el profesional ha recibido la información necesaria para desempeñar su cargo y para que sea recibido por personas capacitadas y abiertas que compartirán la información de la empresa y así se generará un sentimiento de vínculo con la organización.

Schein (1985) define a la cultura “como las respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas”.

De todos los conceptos analizados se concluye que el proceso de Onboarding es fundamental para que los empleados que se incorporan a la organización conozcan todos los procesos de la misma, su cultura sus valores y se genere un adecuado proceso de acompañamiento, que culmine con la permanencia a largo plazo del empleado reduciendo niveles de rotación y gastos para la organización.

1.1.7. Justificación metodológica

El proceso Onboarding debe ser diseñado conociendo las características propias de la institución, por lo que para identificar estos elementos se realizará una encuesta la cual está enfocada en determinar aspectos relacionados con los procesos de inducción, comunicación y pertenencia del trabajador en la institución.

La investigación se basará en un método descriptivo en el que se analizarán las buenas prácticas utilizadas dentro del proceso de Onboarding y la contribución que realizan para mejorar el proceso de adaptación de un nuevo empleado y la identificación de este con la cultura organizacional.

Se utilizará un modelo de investigación de campo puesto que se realizará un diagnóstico de los métodos utilizados, así como de las deficiencias presentadas, posteriormente se presentarán alternativas de solución que permitirán que el nuevo empleado se conecte con la organización en todo sentido y su desempeño sea el esperado, esto se hará a través del diseño de un Proceso de Onboarding para la Universidad Internacional Sek.

Dentro del contexto legal se identifica diferentes normativas que influirán en el proceso Onboarding. En primer lugar, se refiere a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) que menciona lo siguiente:

Artículo 93 - Principio de Calidad. - “consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”. (Ecuador Asamblea Nacional 2018).

En segundo lugar, se cita el Reglamento Interno de la UISEK en el Capítulo XIII Obligaciones de la Universidad Internacional SEK. Artículo 59, literal 2 y 3 se menciona lo siguiente:

- 2) “Procurar el mejoramiento del trabajador en todo contexto, facilitando todos los mecanismos que estuvieren a su alcance”.
- 3) “Dar las facilidades necesarias para que conozcan todos los códigos, políticas, comunicaciones y demás normas que rigen el perfecto funcionamiento de la UISEK”.

Finalmente, el beneficiario de esta investigación será la UISEK, ya que con la implementación del proceso de Onboarding se logrará que la experiencia inicial que tengan las nuevas contrataciones sea adecuada, cumpliendo con todos los lineamientos institucionales, buenas prácticas y con alto sentido de pertenencia convirtiendo a la UISEK en una marca empleadora.

Con la delimitación del problema y su justificación se hace necesario la elaboración de un marco teórico en el que se analicen los elementos que contempla este proceso y las mejores prácticas que se están utilizando actualmente para conseguir el objetivo de la investigación.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Estado actual del conocimiento

El concepto de Onboarding según Rosas (2015) indica que es un proceso en el cual el empleado se siente a “bordo del barco” permite que este se adapte de una manera más rápida en torno a sus compañeros, sus funciones, la cultura y políticas que maneja la empresa, así como al entorno de la organización

También podemos considerar el concepto de Pérez (2018) en donde se considera al Onboarding como un proceso progresivo, que ayuda en la integración y adaptación al recibir a un empleado para el desarrollo, muestra también su importancia debido a que se construye en base a la eficiencia que pueda conseguir el empleado en el menor tiempo posible y además el impacto que tiene en la experiencia de los trabajadores en su encuentro con la organización.

Según un Artículo de Oscar Pérez (2015), el Onboarding se refiere al proceso que sigue una empresa para que los nuevos empleados se integren de manera inmediata al nuevo puesto laboral, debe estar diseñado de tal manera que sea una guía para el colaborador en su proceso de adaptación en la empresa para que le permita sentirse en propiedad de su rol y actividades desde el primer día.

De acuerdo al artículo publicado por Ángel Hernández (marzo 2020) en el cual se analiza los datos aportados por el último informe de Oracle y Workplace, que indica que el 50% de los trabajadores actualmente utilizan alguna forma de Inteligencia Artificial en el trabajo, en comparación del 32% el año pasado. Un crecimiento notable que pone de manifiesto la apuesta por introducir este tipo de tecnologías en el entorno laboral. Y es que la tecnología conversacional, se puede aplicar a todo el ciclo de vida de un empleado: desde la captación o consulta de disponibilidad de candidatos; hasta los procesos de Onboarding, la atención al empleado o procesos específicos.

La tecnología se ha convertido en un elemento que va ganando terreno en los departamentos de talento humano, su versatilidad y dinamismo se constituye en el atractivo principal en este tipo de tecnologías.

La conocida como «guerra por el talento» está provocando que las empresas se esfuercen, cada día más, en proporcionar una buena acogida a sus empleados y garantizar un buen ambiente de trabajo. La lógica que explica esta tendencia es sencilla: es mucho más probable que un profesional insatisfecho abandone antes su puesto que otro que ha logrado integrarse en la organización rápidamente y ha asumido como propios sus objetivos. Un análisis realizado por la consultora The Wynhurs Group destaca que los nuevos empleados que participan en un proceso de acogida bien ejecutado tienen un 58% más de probabilidades de permanecer en la empresa después de tres años.

Asimismo, un estudio realizado por la Harvard Business Review en junio de 2017 demuestra que el 33% de los trabajadores busca un nuevo empleo durante los seis primeros meses de contrato. Ese mismo informe de la Harvard Business Review advierte de que «no llevar a cabo ningún tipo de acción para gestionar esta fase inicial» expone a las empresas a la pérdida de hasta el 17% de sus profesionales durante los primeros tres meses de contrato, con todo lo que ello supone: índices de rotación, mala imagen corporativa, pérdida de compromiso o incremento de las curvas de aprendizaje, etc.

Unos perjuicios a los que, como indica la consultora Meta 4, hay que sumar el incremento del 33% de los costes laborales, derivado del pago de salarios sin retorno y el inicio de nuevos procesos de selección'. (Artículo Capital Humano febrero 2020).

De acuerdo al análisis antes expuesto podemos concluir que actualmente las empresas están compitiendo entre sí por captar y retener al talento a través de estrategias que permitan que se sienta bienvenido, respaldado, acompañado en su nueva organización para evitar su deserción antes de los tres meses y lograr minimizar los costos que implican el comenzar de nuevo un proceso de selección y sobre todo el tiempo que se dedica al aprendizaje del empleado.

A sometimes overlooked, yet critical factor in proper onboarding is the new employee's comfort level within the agency, particularly its culture. Understanding and sharing your agency's culture during new employees' onboarding experience helps them adapt and thrive quickly.

"Employees who know what to expect from their company's culture and work environment make better decisions that are more aligned with the accepted practices of the company."³ "Losing an employee who is a poor fit or not performing well may be a fine outcome, but losing employees because they are confused, feel alienated or lack confidence indicates inadequate onboarding." (Hilebret, February 2019)

Un factor que se ha pasado por alto, pero crítico en la correcta incorporación es el nivel de comodidad del nuevo empleado dentro de la organización, particularmente su cultura. Comprender y compartir la cultura durante la experiencia de incorporación de nuevos empleados les ayuda a adaptarse y prosperar rápidamente. "Los empleados que saben qué esperar de la cultura y el entorno de trabajo de su empresa hacen mejores decisiones ya que están más alineados con las prácticas aceptadas de la empresa." "Perder a un empleado que no tiene un buen desempeño puede ser un buen resultado, pero perder empleados porque están confundidos, no se sienten alienados o carecen de confianza indica una incorporación inadecuada.

La cultura juega un papel primordial el momento de la incorporación ya que si es bien comunicada hacia las nuevas incorporaciones serán una herramienta imprescindible para lograr con éxito la adaptabilidad del nuevo empleado y permitirá que se convierta en un colaborador productivo y miembro del equipo en el menor tiempo posible.

Origins of Onboarding Programs As organizations and jobs became more complex, businesses realized that they needed to provide a starting point for their employees, whether new to the company or new to their roles, to perform their jobs. Companies began experimenting with different practices until they found what seemed

to be effective for them. Some based those practices on organizational socialization (Davila Norma-Pines Ramirez, 2018)

“Los orígenes de los programas de Onboarding iniciaron a medida que las organizaciones y los trabajos se volvieron más complejos, las empresas se dieron cuenta de que necesitaban proporcionar un punto de partida para que sus empleados, ya fueran nuevos en la empresa o nuevos en sus roles, desempeñaran sus tareas. Las empresas comenzaron a experimentar con diferentes prácticas hasta que encontraron lo que parecía ser efectivo para ellas. Algunos basaron esas prácticas en enfoques de socialización”.

Según Georgia T. Chao (2012), es "un proceso de aprendizaje y ajuste que permite a un individuo asumir un rol organizacional que se ajusta tanto a las necesidades organizacionales como individuales".

Según una entrevista realizada a Claudio Nicolini (mayo, 2012), especialista en procesos de cambio y desarrollo de liderazgo en que se analiza la importancia de la aplicación de los procesos de Onboarding podemos destacar lo siguiente, el Onboarding es un proceso por el cual una persona se siente incluida dentro de la organización, lo que consigue este proceso es acelerar su adaptación e integración en el menor tiempo posible.

También se analiza la utilización del proceso según los puestos específicos ya que existen ciertos puestos operativos en los que las tareas son rutinarias en los que la integración se la puede conseguir en días o semanas al contrario de puestos más altos en los que se requiere mayor interrelación con otros departamentos y la adaptación podría tomar meses.

En la entrevista se hace referencia a la diferenciación entre inducción y proceso Onboarding que es muy necesario indicarla, una cosa es mostrar los valores, manuales, videos y otra muy diferente es contar con un proceso de relacionamiento efectivo que una persona necesita para ser eficiente en su trabajo.

Como conclusión podemos indicar que el proceso de Onboarding no es un proceso de capacitación sino de integración y como tal se debe dar la importancia que merece, este puede estar muy bien elaborado por parte del área de Talento Humano, pero si no se cuenta con el apoyo de la Alta Gerencia no vamos a conseguir los resultados que esperamos, en todos los niveles de la organización se debe fomentar una cultura de integración.

El proceso de Onboarding busca una integración total de la persona en cuatro aspectos importantes:

1. Conocimiento de la empresa y el negocio en el que se desenvuelve.
2. Procesos de trabajo, reglamentaciones, sistemas.
3. Cultura organizacional y filosofía empresarial.
4. Integración social con el equipo de trabajo.

Cuando se incorpora un nuevo empleado es importante que la organización cuente con un plan estratégico de integración para garantizar que el recién llegado cuente con las herramientas necesarias, consolide su proceso de aprendizaje y sobre todo se comprometa desde el inicio para que pueda contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

Algunas organizaciones piensan que la contratación de un nuevo empleado se cierra una vez que se selecciona al candidato sin embargo esto no es correcto por lo que se hace necesario el análisis las desventajas que tendría una empresa que no cuenta con un adecuado proceso de Onboarding, entre las más importantes podemos destacar las siguientes que de desprenden de un análisis realizado por Roberth Half (2018), la falta de productividad que implica que el nuevo empleado necesite más tiempo para desenvolverse y trabajar en forma efectiva, impacto en la reputación de la compañía, según una encuesta aplicada por la empresa australiana de empleo Seek más del 51% de los entrevistados consideran que la compañías no cumplen con las expectativas iniciales generando una imagen negativa que afecta hacia la atracción y retención de talentos.

Pérdida del nuevo empleado de acuerdo a un estudio presentado por PWC división Australia el 23% de los empleados deja su trabajo en los primeros doce meses causando

pérdidas tanto económica como de tiempo para la organización, impacto en la cultura de la compañía se debe tener en consideración el impacto que implicaría que un nuevo empleado deja la organización en un corto tiempo y esto se evidencia en la encuesta realizada por la AHRI (Australian Human Resources Institute) en donde el 58.5% de los consultados considera que un alto nivel de rotación tiene un efecto negativo sobre el desempeño del resto de colaboradores.

Es vital que el nuevo empleado consiga el éxito a largo plazo mediante un buen proceso de Onboarding, la inversión en este proceso no solo asegurará que la persona se conecte más rápido, sino que permitirá que lo haga con pasos sólidos en beneficio de la compañía.

Se hace necesario realizar una revisión de las prácticas de Onboarding a nivel internacional, uno de los principales países que ha desarrollado y profundizado en el tema es España del que vamos a citar algunas empresas que están utilizando este proceso para conseguir enamorar al personal que ingresa a sus compañías, primero nos vamos a referir a la cadena NH Hotels que ha puesto en marcha el new Onboarding elearning training accesible a todos sus empleados a través de plataformas digitales, cuentan con un welcome kit para las nuevas incorporaciones desde el área de recursos humanos se encargan de que se entregue con mucho cuidado para que el colaborador se sienta especial, acogido y su primer día sea algo inolvidable.

Otra de las compañías que analizaremos es Aegon la cual se está replanteando el Onboarding porque lo entienden como un proceso de mejora continua para el desarrollo del empleado dentro de la compañía y cuya continuidad va más allá de su incorporación por lo que han aplicado la filosofía Learn by yourself para ello se han propuesto el reto de trabajar con los managers de cada equipo en desarrollar su accountability (responsabilidad) en este acompañamiento, así como ofrecer al empleado herramientas y contenidos que estén disponibles en cualquier momento, el éxito de su proceso radica en la sencillez de los contenidos, la claridad con la que se expone la estrategia y el componente humano del primer contacto.

Finalmente revisaremos el proceso que aplica la empresa de telecomunicaciones Vodafone que ha llevado a cabo un proceso de simplificación de todos los procesos de

recursos humanos con el objetivo de centrarse en las personas en este sentido la compañía lanzó una nueva experiencia de integración denominada Perfecto Day One cuyo objetivo es brindar una excelente primera experiencia a todos los nuevos empleados que empiecen a laborar en la compañía, en este proceso los recién llegados tienen acceso a un portal personalizado en el que se incluye información clave de la compañía además de herramientas de aprendizaje como las apps que a través de preguntas y respuestas permiten que el colaborador conozca sobre la organización de forma lúdica y relajada.

Debemos analizar la utilización del proceso de Onboarding en el ámbito nacional, hace algunos años este término no era muy conocido en las empresas de nuestro país ya que se consideraba que el ingreso exitoso de un nuevo colaborador dependía básicamente de una buena selección y lo demás se lo dejaban al empleado.

Entre las principales organizaciones que están utilizando Onboarding tenemos la empresa ARCA comercial que inicia con la entrega del kit de bienvenida y un bandada que deberá colocarse en el brazo izquierdo para poder identificarlo de otros colaboradores, adicional se coloca en la cartelera informativa el nuevo ingreso con una foto un breve resumen de su historia laboral como siguiente paso tenemos la presentación institucional en donde consta la historia de la empresa, el organigrama, la explicación del pago, datos de contacto del personal de talento humano y algunas capacitaciones de acuerdo al negocio y al área, posteriormente se definen las metas y expectativas con el jefe inmediato acerca de los resultados que se deben alcanzar en los primeros meses, se le presenta al compañero sombra que le servirá de apoyo en este proceso de adaptación finalizando con la presentación del colaborador con su área de trabajo.

Este proceso se diseñó con la finalidad de crear un proceso de vinculación apropiado con la realidad del negocio que va a permitir que las nuevas incorporaciones se adapten fácilmente y contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales.

Con respecto al tema del nombramiento del mentor es importante citar el estudio realizado por la empresa Bamboo HR, en el que se indica que el 55% de los entrevistados reconocía que el tener un mentor que les ayudara en su incorporación fue

muy importante cuando estaban iniciando, además que constituye una oportunidad para que el empleado que realiza dicha función pueda demostrar su capacidad de liderazgo y asumir responsabilidades, tomado de la página web de la empresa Acciona.

Como podemos evidenciar en todos los estudios y prácticas empresariales cuando el proceso de Onboarding está bien elaborado y direccionado se conseguirá que el nuevo empleado se sienta abordo e integrado desde el primer día inclusive desde el momento que recibe la oferta de trabajo, con este proceso se busca que el recién llegado se conecte con la cultura de la compañía, así como brindarle las herramientas y la información necesaria para ser un empleado productivo.

2.2. Perspectiva Teórica

2.2.1 Concepto de Onboarding

El término de inducción es muy común, pero en la actualidad se habla más de Onboarding, por esta razón vamos a comenzar por indicar algunas de las diferencias que existen entre estos procesos.

Según Grados Jaime (2013) la inducción es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos y sobre todo a las políticas y cultura de la empresa.

Para Dessler (1991) la inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica de la empresa que necesitara para desempeñarse de mejor manera en sus labores, es en realidad un componente del proceso de socialización que utiliza la organización con sus nuevos miembros se constituye en un proceso continuo.

Este proceso inicia desde el primer contacto con la empresa, es decir desde el momento que solicita empleo que asiste a su primera entrevista y que va conociendo la historia de la empresa, su misión, visión, sus fundadores es lo que le va generando la primera impresión por esto se hace importante citar a Rodriguez Mauro (1991) que indica que las primeras impresiones tienden a ocupar el campo de conciencia y suelen

ser más duraderas, por lo que se debe poner todo el empeño en que sean positivas e inolvidables.

Según Koonts y Wehrich (2004) la inducción es un conjunto de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para facilitar que el empleado se adapte de manera adecuada a su puesto de trabajo.

Mercado (2003) indica que un programa de inducción constituye una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial que buscan el logro de algún objetivo tomando en consideración el factor tiempo.

Ahora vamos a revisar el concepto de Onboarding que se refiere al proceso de orientar a los nuevos empleados de una manera que ayude a la retención general, se centra en ayudar a los empleados a aclimatarse a su nuevo lugar de trabajo de manera oportuna y llevarlos a bordo con respecto a la cultura de la empresa, la comprensión de la función laboral y el nivel general de comodidad de acuerdo a un artículo de (Human Resources,2020).

Natalia Zuñiga (2018) el Onboarding consiste en un plan mediante el cual las compañías pretenden conseguir que los nuevos empleados se adapten e integren con facilidad a la dinámica diaria de la organización, teniendo a mano información sobre lo que será su día a día, conociendo quienes son sus jefes y compañeros, en qué lugar desempeñará sus tareas, las responsabilidades de su trabajo y todos los detalles imprescindibles para que su desenvolvimiento sea el esperado.

Tomando en consideración el concepto de Lamb (2011) que define al Onboarding como un término que se utiliza para cubrir la experiencia de alineación de los nuevos empleados y el periodo que los lleva a desarrollar todo su potencial a medida que entienden la cultura y las actividades en torno a su puesto de trabajo, además de las prácticas que lleva a diario la empresa.

Finalmente vamos hacer mención a Pérez (2018) que destaca al proceso de Onboarding como un proceso progresivo que ayuda en la integración y adaptación al recibir a un empleado para su desarrollo, muestra también su importancia debido a que se construye en base a que el empleado logre ser más eficiente en menos tiempo.

Después de analizar estos conceptos tanto de inducción como de Onboarding podemos concluir que son diferentes ya que en la inducción se informa y dirige al colaborador respecto al conocimiento de sus derechos y obligaciones en el cargo que desempeñará en cambio que el Onboarding se focaliza en la incorporación de nuevos talentos en sus primeros 90 días en este lapso se consigue que los nuevos empleados se ajusten a los aspectos sociales y de desempeño de manera rápida y sin inconvenientes.

Otra diferencia importante se refiere a que la inducción tiene un carácter unidireccional es decir se suministra de la empresa al colaborador mientras que el Onboarding debe ser bidireccional, de interacción constante entre los empleados y la organización, basado en un artículo de la revista de gestión del talento.

Se hace fundamental considerar que el factor más importante para que se lleve a cabo este proceso es el compromiso tanto del empleador como del colaborador y esto lo conseguimos transmitiendo adecuadamente las políticas, leyes vigentes a través de manuales y reglamentos o códigos que permitan que las personas conozcan más de la organización (Meyers y Bartels2017).

Bauer (2010) indica que los enfoques de Onboarding se clasifican en dos clases procesos formales e informales los primeros cuentan con actividades como: las reuniones con la gerencia y los nuevos compañeros son poco organizadas y no cuentan con un plan estructurado dando lugar a una integración poca eficaz, en cambio los procesos formales ayudan al empleado a adaptarse a los aspectos sociales y de desempeño de su nueva posición comprende un programa más estructurado en los que el departamento de talento humano, altos ejecutivos y la alta gerencia están inmersos.

El proceso de Onboarding no se considera como un proceso de capacitación sino como uno de socialización que implica mejoramiento continuo y feedback (retroalimentación) para el empleado, contribuye de manera significativa en la adaptación del empleado a la empresa y proporciona empleados comprometidos con actitudes positivas generando mayores niveles de retención y disminución de la rotación (Buer y Herdogan, 2011).

Uno de los objetivos del Onboarding es la satisfacción de los nuevos miembros del equipo para generar un entorno de trabajo estable, amigable, productivo y motivador.

Como conclusión podemos indicar que el proceso de Onboarding se refiere a que el empleado se incorpore y se integre a su equipo de manera eficaz y consiga rápidamente agilidad y destrezas para generar productividad y autonomía, no se trata de que se sienta bien el primer día, sino que sienta que la decisión de haberse incorporado a la organización haya sido la mejor, sienta confianza, calidad y transparencia.

2.2.2. Características del Onboarding

Vamos a mencionar unas tendencias que según un estudio de HR Insights Report elaborado por Top Employers Institute en el que se mencionan algunas tendencias de este proceso:

1. El proceso de Onboarding ha dejado de ser un evento aislado de máximo dos o tres días tras la incorporación de un nuevo empleado para convertirse en un proceso que comienza incluso antes de la contratación, durante la etapa de atracción del talento y se alarga hasta doce meses tras la incorporación a la organización.
2. El proceso formal de Onboarding es un programa multidimensional que cubre tres áreas: el contexto del negocio, la integración en la cultura y aspectos concretos de la posición.
3. Implicación activa de los ejecutivos senior que tiene un papel clave para inspirar a los nuevos empleados desde el primer momento y ayudarles a entender el propósito global de la organización.
4. La transformación digital en el Onboarding tiene una función principal ya que provee de datos para un mejor seguimiento de las mejoras en el proceso con esto se pueden identificar necesidades de formación, crear un plan de

aprendizaje y poner en marcha módulos específicos de elearning, además de ayudar a los empleados a conectarse, comprometerse y compartir.

5. El uso de los datos analíticos y el big data son cada vez más utilizados para medir el impacto y la efectividad del proceso. Las empresas lo utilizan para evaluar la primera impresión de los empleados o su experiencia con todo el proceso y para el análisis predictivo.

Por lo antes expuesto podemos indicar que el proceso de Onboarding debe ser formal, planificado ya que el realizar un ingreso rápido no es la mejor forma para que el nuevo trabajador sea competente e inicie un adecuado camino hacia la satisfacción laboral.

2.2.3 Beneficios del Onboarding

Uno de los beneficios de este proceso es que el empleado se sienta bienvenido a la organización, comprenda los valores y las características que conforman la cultura corporativa, que se integre de mejor manera a la planta estable de trabajadores, que desarrolle un sentido de pertenencia, que aumente su confianza, que disminuyan las ayudas y los malos entendidos, que las frustraciones y el resentimiento se minimicen y sobre todo que abandone su puesto de trabajo.

Cabe mencionar que otro de los beneficios del Onboarding es como aporta a la mejora de la marca empleadora que es un concepto que está directamente relacionado con experiencia del candidato y la captación de nuevos talentos, según un artículo de la revista Bizneo, que aporta a la empresa, los empleados actuales y potenciales, el contar con marca empleadora con una buena reputación atraerá a muchos talentos y los fidelizará.

Es importante describir los beneficios según un artículo de Eduardo Javier Villarreal en el que se menciona que este proceso clarifica las expectativas que tiene la empresa con respecto a los resultados y objetivos que se deben cumplir, incluyendo el tipo de decisiones y situaciones que serán de su responsabilidad.

Conecta de manera organizada e institucional a la persona que acaba de asumir el nuevo puesto de trabajo con su equipo y con sus principales clientes y proveedores que tendrá de manera interna y externa en la organización, explica la cultura organizacional que tiene la empresa y enseña la forma de lograr los objetivos planteados, fomentando resultados positivos en el largo plazo.

Ubica de manera concreta cual es la situación actual de la empresa, departamento y puesto de trabajo, logrando transmitir las principales áreas de oportunidad y los pendientes de mayor importancia y prioridad.

Provee al trabajador de las herramientas de trabajo necesarias para poder ejecutar de manera correcta sus funciones.

Es por esto que la importancia de este proceso es vital para que los nuevos empleados aterricen en la organización, su cultura, se apropien de sus funciones y cuenten con las herramientas necesarias para lograr cumplir con las expectativas tanto personales como de la organización y así conseguir un bienestar laboral, económico, social y emocional que contribuirá en gran medida a que su permanencia dentro de la organización sea duradera.

Por esta razón los Departamentos de Talento Humano deben reconocer la importancia de esta herramienta y ponerla en práctica si quieren tener una ventaja competitiva con respecto a las otras organizaciones en este mundo globalizado en el que vivimos.

La mejor manera de garantizar la satisfacción de los empleados es lograr que inicien con pie derecho a través de una experiencia exitosa y acogedora para esto es conveniente mencionar los cinco niveles de Onboarding según el artículo de Roseta Torres "Onboarding Process" los cuales inician con la socialización de las políticas internas a los nuevos empleados, mostrar claridad siempre ante las nuevas contrataciones es decir que el colaborador entienda cuál es su puesto en la empresa y las responsabilidades que se derivan.

Transmitir la cultura y valores empresariales para que todos los empleados estén alineados con la estrategia y perseguir el éxito de la misma.

En esta parte del proceso es importante que el empleado conozca la jerarquía social dentro del lugar de la empresa, en la mayor parte de las organizaciones se forman grupos de personas que se apoyan entre sí y se convierten casi en una familia por lo que es necesario ayudar al trabajador a establecer relaciones interpersonales que le ayuden en el diario desempeño de su trabajo.

Se debe realizar una retroalimentación para ver como el empleado avanza en el proceso, como mejora a nivel personal y profesional, si conoce a sus compañeros si va bien en el desarrollo de sus labores si ha tenido una dificultad, se trata de preocuparse del empleado de acompañarlo, apoyarlo y guiarlo en todo momento.

Con un proceso adecuado de Onboarding logramos disminuir el tiempo de integración, disminuimos el riesgo de abandono del puesto de trabajo, aumentamos la eficiencia en el trabajo.

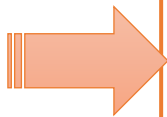
Todo puesto de trabajo supone una curva de aprendizaje y para lograr que esta se optimice debemos conseguir que el empleado interiorice de manera efectiva las actitudes, conocimientos, comportamientos y habilidades propias del rol y de la compañía.

Por último, debemos mencionar el beneficio para la compañía ya que la existencia de trabajadores comprometidos y con intenciones de proyectarse dentro de la organización permite la descentralización de las funciones corporativas debido a que se generan lazos de confianza entre el empleador y el colaborador lo cual permite que las organizaciones se concentren en el cierre de nuevos negocios.

2.2.4 Pasos para realizar un adecuado proceso de Onboarding

Según Michael Page existen cinco recomendaciones para poder elaborar un proceso de Onboarding de una manera eficiente.

PASOS PARA UN ADECUADO PROCESO DE ONBOARDING



- 1.- Determinar la información relevante que debe conocer el nuevo colaborador.
- 2.- Definir los referentes para cada posición por lo cual se deben programar reuniones periódicas con cada una de las áreas para conocer el negocio y consolidar el networking.
- 3.- Para las posiciones claves es importante que conozca toda la información de su antecesor para permitir adaptabilidad y eficiencia.
- 4.- Establecer reuniones entre el integrante y su coach para atender requerimientos, reforzar conocimiento y brindar retroalimentación para que su desempeño se solidifique con el tiempo.
- 5.- Monitorear el proceso de manera constante para garantizar su adecuado funcionamiento y cumplimiento.

Tabla 1. Pasos para un adecuado Proceso de Onboarding

Algo que debemos tener en cuenta acerca del Proceso de Onboarding es que una vez que la persona empieza a trabajar este proceso debe continuar a fin de proporcionarle el acompañamiento necesario para que puede desenvolverse de manera adecuada.

2.2.5. Importancia

En el entorno laboral las primeras impresiones son muy importantes es por esto que desde el primer momento que el empleado llega a la organización debe sentirse parte de ella, en estas circunstancias el empleado siente nerviosismo, ansiedad de saber cómo será el entorno en el que se desenvolverá, la vulnerabilidad por el miedo a lo desconocido y la incertidumbre de saber si será capaz de enfrentar los retos que se presenten en su camino.

Esto se podrá reducir con un planificado proceso de Onboarding así conseguiremos que el empleado se sienta importante, integrado incluso desde el primer día que llega a la compañía hacerle partícipe de la cultura, así como proporcionarles las herramientas y proporcionarle la información necesaria para que se convierta en un miembro productivo.

La importancia de causar una buena impresión al empleado y hacerlo sentir cómodo en su puesto de trabajo desde el primer momento será beneficioso tanto para él como para la organización se logrará reducir la tasa de abandono y por tanto un ahorro en tiempo y presupuesto.

En este punto es importante mencionar que algo fundamental para que un proceso de Onboarding tenga los resultados esperados es importante que los directivos y empleados vayan en un mismo sentido es decir que deben estar alineados con la cultura corporativa que está conformada por los hábitos, experiencias y creencias que tiene todos los empleados en la organización.

Por tal razón es fundamental que el momento de realizar la selección de personal de nuevos talentos se identifique a los empleados dañinos para la cultura de la empresa, así como de los que serán de aporte y beneficio, según una revista de Paulina Neto,2019.

Conociendo la importancia que implica la realización de este proceso es fundamental que las organizaciones lo realicen para beneficio de la empresa y de los nuevos empleados que ingresan a la organización porque el acoger adecuadamente a las nuevas contrataciones va a permitir que se incorporen de mejor manera y se adapten a la cultura, al contar con las herramientas necesarias va a poder realizar su trabajo de mejor manera cumpliendo con los objetivos por los cuales fue contratado, de igual manera si tiene a la mano toda la información y una persona que le sirva de guía va a cometer menos errores afianzando sus niveles de confianza con sus capacidades y con la organización.

2.2.6 Análisis de buenas prácticas del Proceso Onboarding

Para realizar un adecuado proceso de Onboarding se hace necesario realizar un análisis de las buenas prácticas que se están utilizando actualmente para poder contar con los insumos necesarios que servirán de referencia para poder elaborar un proceso actualizado de acuerdo con las últimas tendencias.

Las primeras impresiones cuentan en cualquier aspecto de nuestra vida y no es la excepción en lo laboral para esto podemos citar a Gladwell que en su libro el Poder de pensar sin pensar explica por qué los humanos son tan buenos para tomar decisiones en fracciones de segundos basados en las primeras impresiones sin darnos cuenta, según una encuesta realizada por la Fundación SHRM, el 69% de los empleados encuestados tenían más probabilidades de permanecer en la empresa durante al menos tres años después de haber tenido una gran experiencia de incorporación.

La experiencia que los empleados tienen en el trabajo se está convirtiendo en una parte vital de la capacidad que tiene una organización para prosperar según un artículo de la PWC, los colaboradores desean que la organización en la que están trabajando brinde una experiencia laboral que coincida con la que esperaban por esto es importante que la compañía conecte su propósito con el de las personas generando una cultura de confianza en la que los altos mandos lideran con el ejemplo inspirando a los empleados a entregar mayor calidad en el trabajo.

De lo anterior podemos destacar que cuando realizamos una adecuada incorporación puede traducirse en una mayor satisfacción laboral, un mayor compromiso organizacional, menores niveles de rotación. Mayores niveles de desempeño, mayor efectividad profesional y menor estrés para los recién llegados.

A continuación, vamos a revisar algunos elementos que contribuyen a que la incorporación de un empleado sea excepcional.

1.- El proceso de Onboarding debe estar basado en roles los cuales serán personalizados para abordar los requisitos comunes de incorporación, así como específicos dentro de los departamentos, equipos o individuos.

2.- Ofrecer un sentido de propósito porque cuando las personas entienden los objetivos finales y como contribuyen a la consecución de los mismos se convierten en empleados comprometidos y dispuestos a dar lo mejor de sí y permanecer más tiempo en la organización.

3.- Definir claramente los objetivos para que sepan exactamente lo que se espera de ellos, más del 60% de las empresas no logran establecer hitos claros u objetivos de productividad para los nuevos empleados lo que impide que cumpla con las expectativas esperadas.

4.- Construir una cultura en torno a la estrategia, los nuevos empleados se adaptarán a la cultura por lo tanto es imprescindible tener una estrategia de incorporación clara que abarque la cultura general de la organización.

5.-Las organizaciones con un proceso de Onboarding estándar experimentan un 54% más de productividad de nuevos empleados y un 50% más de retención de nuevos empleados, además el 77% de las nuevas contrataciones que alcanzan su primer hito de rendimiento tuvieron un proceso de incorporación formal según fuente Abby Baumann.

6.- Proporcionar una base de conocimiento contextual para responder preguntas frecuentes a través de búsquedas con palabras claves, microlearnig (cápsula de conocimiento), social elearning por medio de redes sociales para que los trabajadores tengan a mano la información y la puedan revisar en el momento que la necesiten.

7.- Se deben realizar encuestas y recepción de comentarios y sugerencias para verificar que el proceso está funcionando y que mejoras se debería realizar.

8.- Debemos contar con métricas que nos va a permitir medir en tiempo real el desempeño del colaborador para que el empleado pueda visualizar como avanza su curva de aprendizaje y la optimización de los flujos de trabajo en la incorporación.

9.- Celebrar por los objetivos alcanzados, los nuevos empleados están mirando hacia el resto del equipo para hacerles saber cómo están y como encajan, reconocer el cumplimiento de los objetivos en público poder ser el punto de partida para generar compromiso. Motivación y asegurar el éxito futuro.

10.- El trabajo remoto y los horarios de trabajo flexibles también son importantes, las personas tienen la necesidad de moverse con la dinámica de la vida diaria, en lugar de tener horarios de trabajo rígidos, proporcionar este nivel de flexibilidad es muy gratificante para los candidatos talentosos y los nuevos trabajadores.

Los empleados constituyen la columna vertebral de una organización por lo que su desempeño será el reflejo directo de cómo fue tratado desde el primer día que ingresó, para esto debemos tener un plan de Onboarding estructurado, en el que se contemple capacitación, herramientas y guías prácticas, otro aspecto importante que debemos tomar en cuenta es la cultura en la cual que se va a desenvolver que debe ser capaz de brindarle las repuestas que necesita y por último no debemos dejar de lado las habilidades con las que debe contar para resolver problemas y poder acortar la brecha entre el tiempo que el recién incorporado tiene como novato y profesional experimentado y así contribuir al incremento de su productividad.

Según el autor Silver Storm lo fundamental en el proceso de Onboarding es que esté preparado y planificado antes de la llegada del nuevo empleado, este proceso debe ser como un manual adaptable a las características del nuevo empleado, su rol en la empresa y el trabajo diario, además el autor De Matías recalca la importancia de entablar una comunicación abierta y bidireccional, de dotarle de información centralizada, de involucrarlo en los planes de la organización y de gestionar sus expectativas para que no tenga una visión negativa de la empresa y no abandone su puesto de trabajo en los primeros días.

Vamos a revisar un artículo publicado por Oscar Pérez (2017) en el que comparte nueve consejos para integrar a un empleado a la organización.

1.- Se debe realizar un acercamiento con las nuevas contrataciones antes de que comiencen a asistir para ello podemos configurar un portal al que se pueda acceder en línea, también podemos hacerlo a través de correos, llamadas telefónicas, esto permitirá que se familiaricen con la empresa.

2.- Hacer que su primer día sea memorable para lo cual podemos brindarles detalles acerca de cómo organizar su escritorio, ofrecerles un kit de bienvenida, programar un almuerzo con sus nuevos compañeros, hacerles un tour por las instalaciones y áreas de descanso, enviar un correo electrónico de bienvenida para que todos los miembros de la organización tengan conocimiento acerca del nuevo integrante.

3.- Preparar un cronograma de actividades bien estructurado, para los nuevos integrantes puede resultar frustrante el sentarse en un escritorio a esperar que su supervisor o jefe inmediato le diga lo que tiene que hacer, esto lo podemos solventar con un cronograma de actividades planificado, minimizando la incertidumbre y acelerando la productividad.

4.- Asignar un mentor para el nuevo empleado es ideal para garantizar que todos los detalles estén cubiertos, despejar dudas o recibir comentarios, este mentor es una figura de apoyo fundamental en el cumplimiento del proceso.

5.- Simplificar la documentación y el papeleo de los procesos administrativos es algo fundamental ya que si abrumamos al nuevo empleado con una serie de planillas y formularios para llenar vamos a conseguir que se desvíe del objetivo principal que es la absorción de información y conocimiento para desempeñar sus funciones.

6.- Proporcionar un organigrama de cada persona y sus roles dentro de la compañía para que pueda familiarizarse con los cargos claves esto disminuirá el estrés de recordar tantos nombres.

7.- Crear un sistema de seguimiento para el primer mes, en la primera semana podemos enviar un correo con una lista de comprobación de las políticas de la empresa, en la semana tres podemos enviar una encuesta para evaluar el conocimiento acerca de

la organización, en la cuarta semana podemos utilizar una herramienta digital para poder evaluar los conocimientos adquiridos, es importante que periódicamente se realicen entrevistas para verificar que el proceso está avanzando en la medida que necesitamos.

8.- Acordar cronogramas que alineen el rendimiento y las expectativas, este puede dividirse en períodos de 30 días con esto conseguimos que los empleados centren su atención en el aprendizaje de herramientas concretas para realizar tareas específicas en un periodo de tiempo medido, la herramienta smart puede ser de utilidad para la fijación de expectativas reales por parte de los jefes inmediatos.

9.- Debemos permitir que el nuevo empleado se desempeñe con éxito para esto debemos involucrarlo en pequeños proyectos que le permita ir alcanzando objetivos, esto permite que vaya asimilando la cultura mientras aprende los procesos internos, cuando se encuentre en niveles más elevados podemos asignarle proyectos más grandes y retadores para ir consolidando sus conocimientos.

Un proceso de Onboarding exitoso toma tiempo, pero usualmente es ignorado debido a las demandas del día a día, pero está en los responsables del Departamento de Talento Humano el realizar un adecuado proceso con la finalidad de conseguir los resultados esperados en el nuevo empleado inclusive antes de que ingrese a laborar para familiarizarlo con la organización y hacer que su aterrizaje sea confortable y beneficioso.

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1. Nivel de Estudio

El trabajo académico se basa en una investigación descriptiva que según Manuel Gross (2010), el objetivo de este tipo de investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de variables para el presente trabajo, comprender el proceso de Onboarding y sus mejores prácticas y cómo influye en el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores de la UISEK.

3.2. Modalidad de investigación

Se utilizará el modelo de investigación de campo puesto que primero buscamos información correspondiente a la situación actual de la aplicación del proceso de inducción sus falencias y a partir de esto desarrollamos alternativas de solución.

Algo importante de mencionar es que a pesar de la importancia que tiene el proceso de Onboarding y de los múltiples estudios que se han realizado la UISEK no cuenta con este proceso.

3.3. Método

El método que se empleará es inductivo-deductivo porque al obtener la información se podrán definir algunas conclusiones para desarrollar un análisis más específico que servirá de insumo para la elaboración del Proceso de Onboarding de la UISEK.

3.4. Población

Esta investigación se la realizará en la UISEK, localizada en la ciudad de Quito con sus diferentes campus Miguel de Cervantes (Carcelén), Juan Montalvo (Guápulo), Felipe Segovia Olmo (Mariana de Jesús e Italia), actualmente cuenta con 170 colaboradores distribuidos en tres grupos docentes, administrativos y personal mantenimiento, la muestra que se tomará en cuenta para el presente trabajo de investigación será de 100 colaboradores.

El instrumento de investigación que se utilizará será la encuesta cuyo objetivo es indagar los procesos de inducción que se están aplicando actualmente, realizar un diagnóstico para determinar las falencias y oportunidades de mejora que se puedan aplicar en la elaboración del proceso de Onboarding para la UISEK.

El interés principal del estudio es realizar una descripción desde las percepciones de los trabajadores a partir de su experiencia con el Proceso de Inducción, tomando en cuenta sus pensamientos y sentimientos para clarificar este punto podemos citar a Hernández, Fernández y Baptista (2014) que nos indica que este tipo de diseño es aquel que se realiza sin manipular las variables, es observar fenómenos tal y como se presentan en su contexto para luego analizarlos.

La encuesta está conformada por 18 preguntas cerradas, para facilitar la interpretación de resultados se desarrollará un informe con la presentación de gráficos información precisa sobre los hallazgos de la encuesta de esta manera se puede identificar las fortalezas y oportunidades de mejora.

3.5. Presentación y análisis de resultados

1.- Género

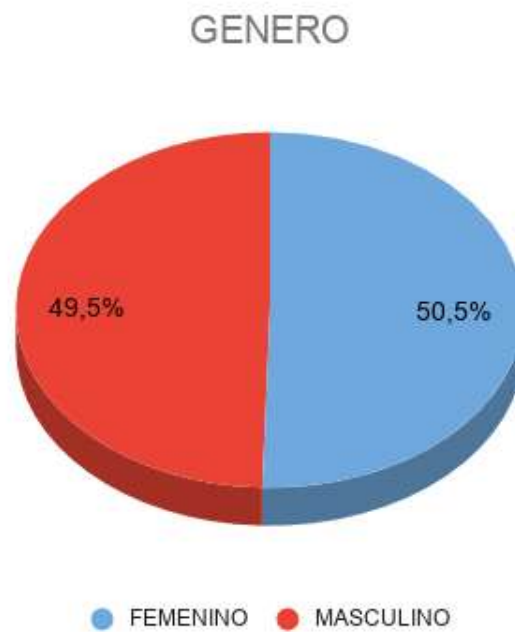


Figura 1. Tipo de Género

Del total de 170 colaboradores encuestados, se determina que el 50.5% son de género femenino y el 49.5% son de género masculino demostrando paridad de género en la institución.

2.- Ocupación



Figura 2. Ocupación

El personal de la UISEK está distribuido en tres grupos Administrativo que representa el 50.5%, Docente el 47.6%y Mantenimiento 1.90%.

3.- ¿Tenía conocimiento de la UISEK antes de entrar a laborar?

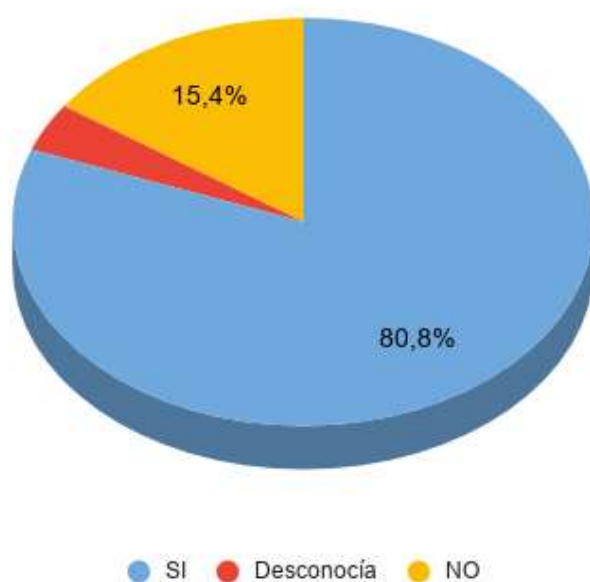


Figura 3. Conocimiento de la organización

El 80.8% afirma haber tenido conocimiento de la organización antes de ingresar mientras el 15.4% indica no haber tenido conocimiento de la organización y un 3.80% desconocía acerca del tema.

4.- ¿Recibió inducción cuando se incorporó a la Institución y cumplió sus expectativas?

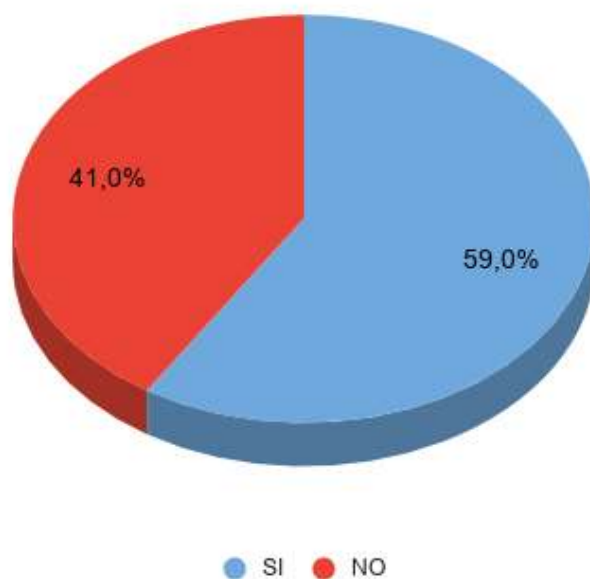


Figura 4. Proceso de Inducción

En lo que respecta al proceso de inducción el 59% afirma haber recibido mientras que el 41% menciona no haber recibido.

5.- ¿En su proceso de inducción le proporcionaron la información y apoyo necesario?



Figura 5. Entrega de información

El 53.3% indica haber recibido información y apoyo, pero cabe mencionar que el 37.1% menciona no haberlo recibido mientras que 9.5% desconocía del tema.

6.- ¿Se siente identificado con la cultura de la UISEK?

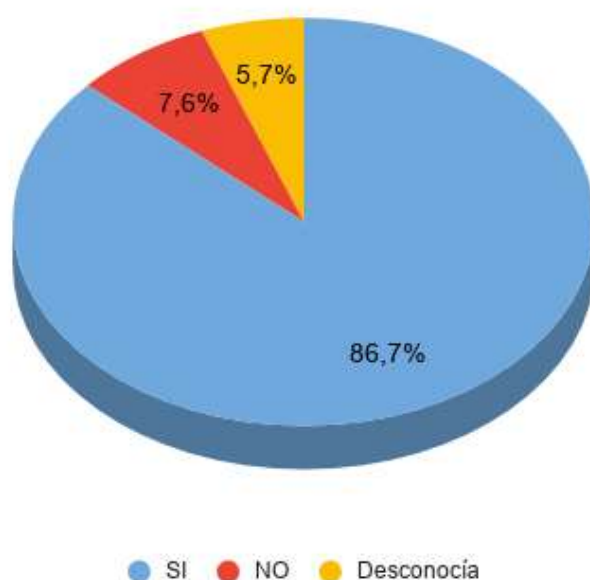


Figura 6. Cultura Organizacional

El 86.7% indica sentirse identificado con la cultura de la UISEK mientras que el 7.6% menciona no sentirse identificado y un 5.7% desconoce el tema.

7.- ¿Conoce la misión de la UISEK?

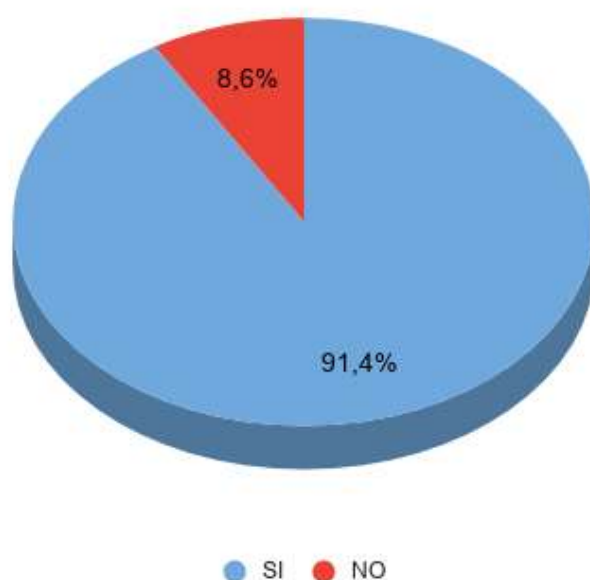


Figura 7. Conocimiento acerca de la misión de la organización

El 91.4% menciona tener conocimiento de la misión mientras el 8.6% indica no conocerla.

8.- ¿Conoce la Visión de la UISEK?

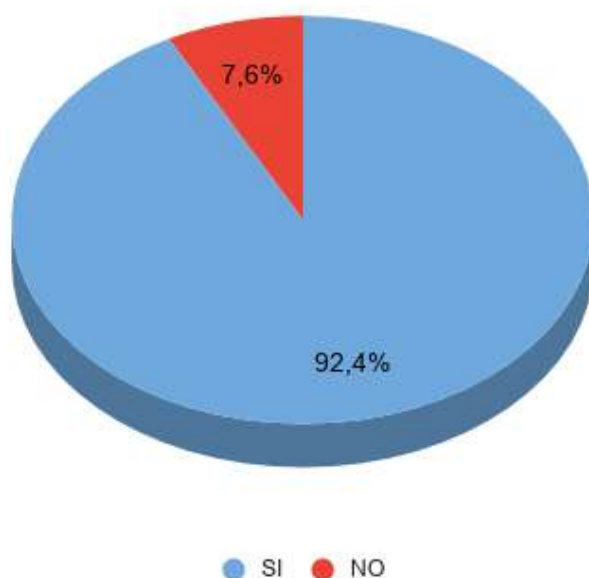


Figura 8. Conocimiento acerca de la visión de la organización

Al igual que con la misión el 92.4% indica conocer la visión mientras que el 7.6% menciona que no la conoce.

9.- ¿Conoce los valores de la UISEK?

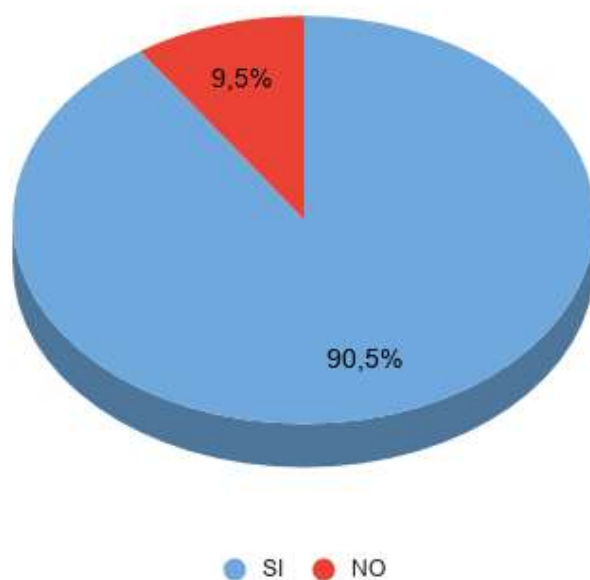


Figura 9. Valores Institucionales

El 90.5% de los encuestados menciona conocer los valores institucionales mientras que el 9.5 presenta una respuesta negativa con respecto al tema.

10.- ¿Tiene conocimiento de los objetivos estratégicos?

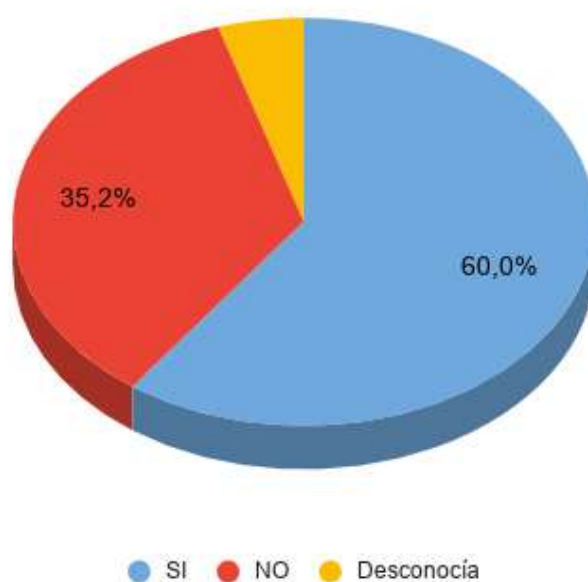


Figura 10. Conocimientos objetivos estratégicos

Con respecto a los objetivos estratégicos el 60% afirma tener conocimiento mientras que el 37.2% menciona no conocerlos y el 4.8% desconoce el tema.

11.- ¿Conoce las políticas internas de la Universidad?

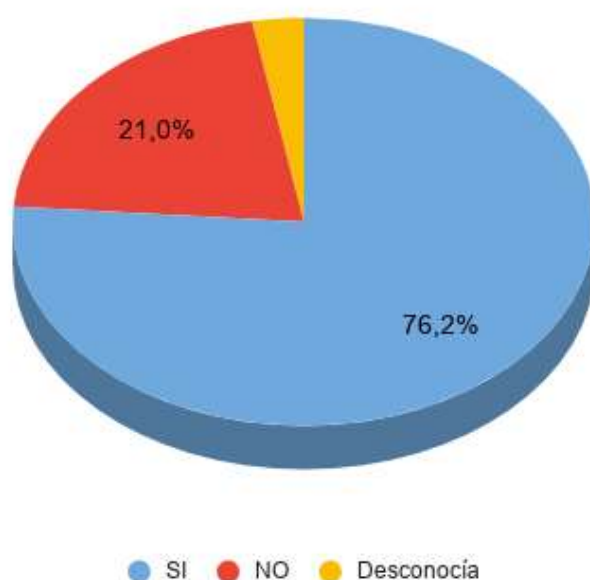


Figura 11. Conocimiento de las políticas internas

El 76.2% indica que conoce las políticas internas de la Universidad mientras que el 21% no las conoce y el 2.8% no ha escuchado de este tema.

12.- ¿Conoce acerca de los procesos del departamento al cual pertenece?

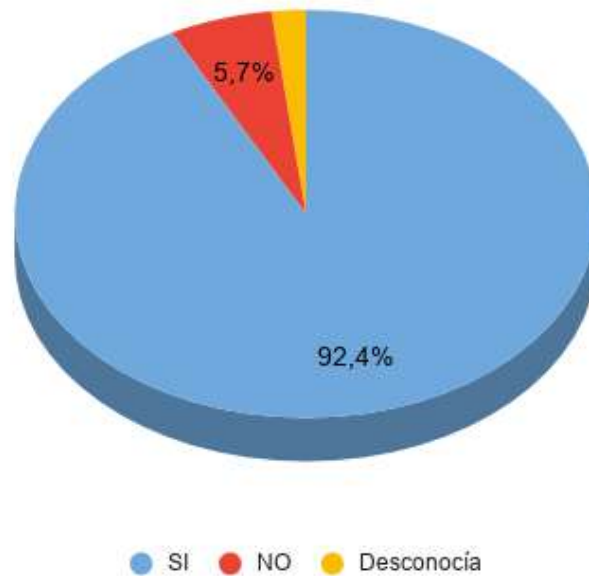


Figura 12. Conocimiento procesos del área

El 92.4% indica conocer acerca de los procesos de su departamento mientras que el 5.7% menciona que no los conoce y el 1.90 desconoce.

13.- ¿Conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto?

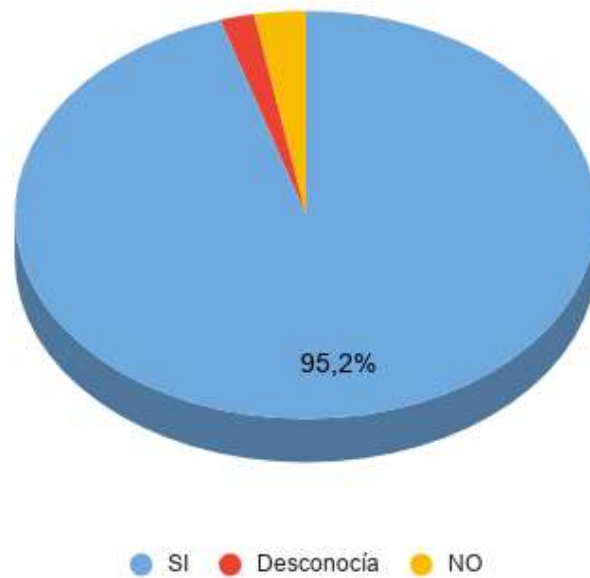


Figura 13. Funciones del puesto de trabajo

El 95.2% conoce acerca de las funciones que desempeña en su puesto de trabajo mientras que el 3.10% no conoce las funciones y 1.7% desconoce el tema.

14.- ¿Al ingresar a la institución se le entregó los elementos necesarios para el desarrollo de sus funciones?

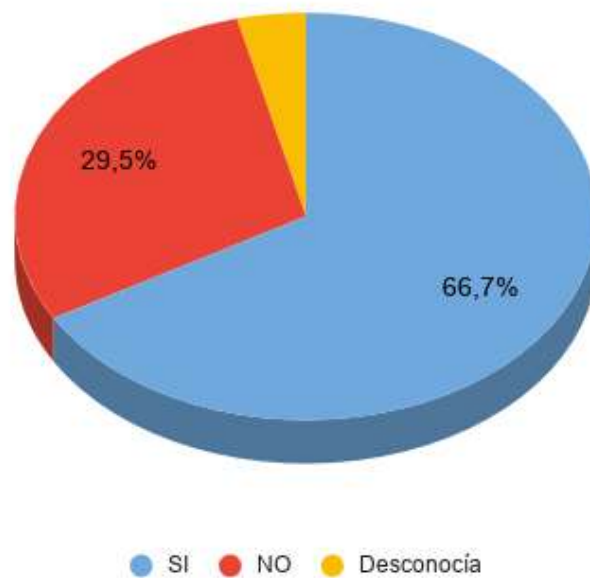


Figura 14. Entrega de elementos necesarios

En lo que se refiere a la entrega de elementos necesarios el 66.7% afirma que se le entregó los elementos necesarios para el desarrollo de sus funciones, mientras que el 29.5% afirma que no y el 3.80 % desconocía acerca del tema.

15.- ¿Se realizó un recorrido guiado por las instalaciones y los diferentes departamentos de la Universidad?

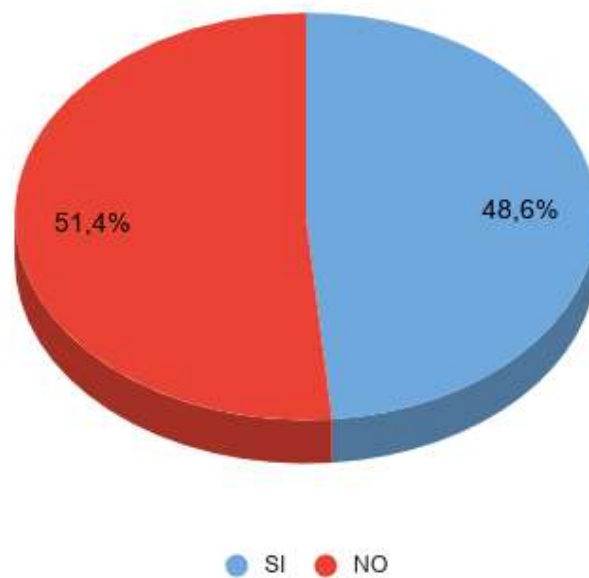


Figura 15. Recorrido guiado por instalaciones

Al preguntar si se realizó un recorrido guiado por las instalaciones el 48.6% indica que, si se realizó, mientras el 51.40% indica que no se realizó.

16.- ¿Considera que fue completa la información que le proporcionaron con respecto a su cargo?

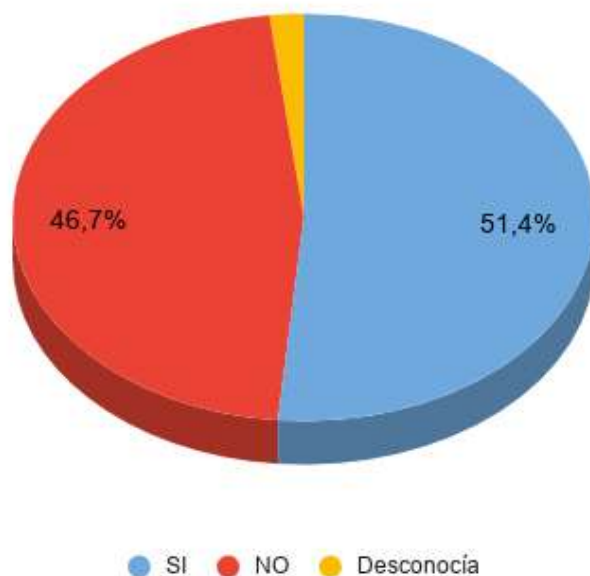


Figura 16. Entrega de información referente al cargo

Al 51.4% de los encuestados indica que fue completa la información que les entregaron con respecto a su cargo, mientras que el 46.7% menciona que no se le entregó información y el 1.90% lo desconoce.

17.- ¿El proceso de inducción con el que cuenta actualmente la institución es adecuado?

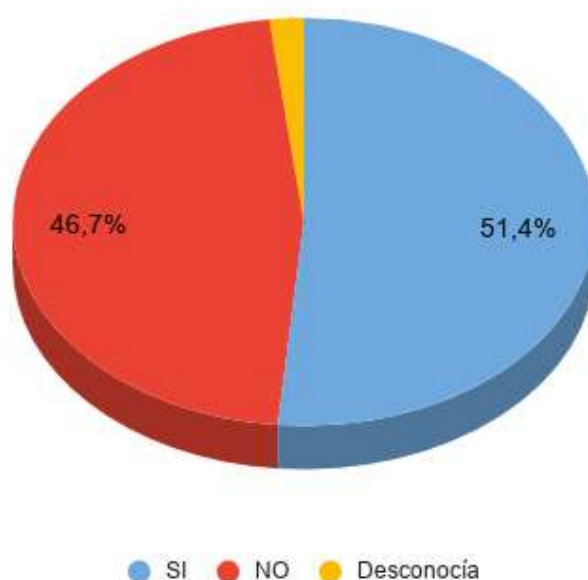


Figura 17. Percepción del proceso de inducción

Con respecto a la percepción del proceso de inducción el 51.4% afirma que fue adecuado, mientras el 46.7% indica que no lo fue, el 1.90% lo desconocía.

18.- ¿Tiene conocimiento si la Institución cuenta con un proceso de Onboarding?

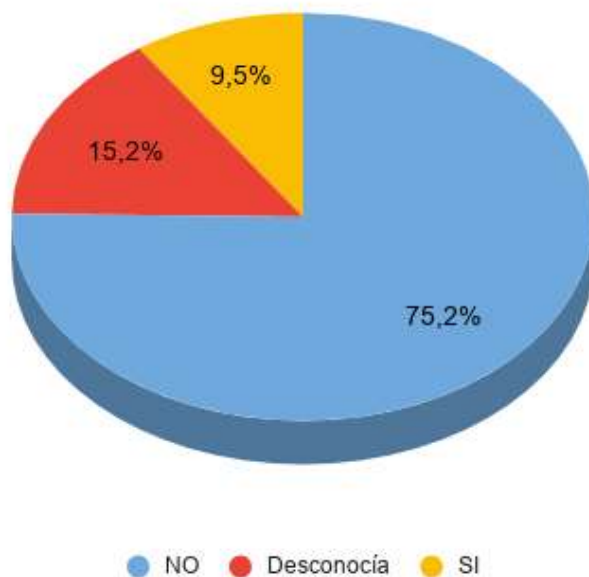


Figura 18. Conocimiento acerca del proceso de Onboarding

El 75.20% considera que es importante que la institución cuente con un proceso de Onboarding, mientras que el 15.20% no piensa que es importante y el 9.5 desconoce sobre el Onboarding.

19.- ¿Conoce acerca de los beneficios y la utilidad del Onboarding?

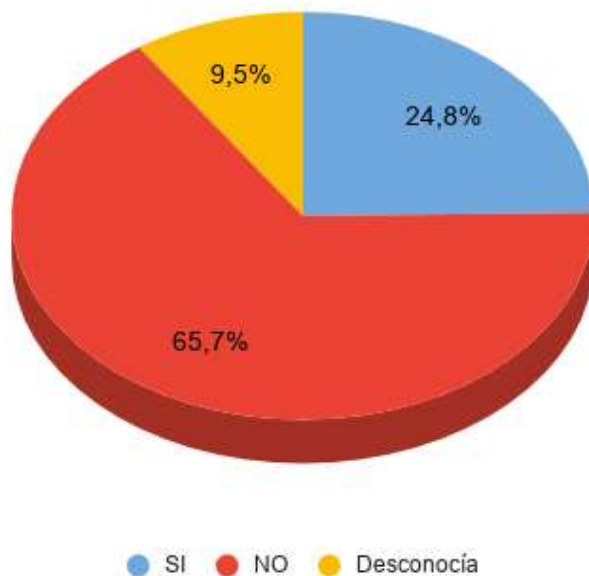


Figura 19. Beneficios y utilidad del Onboarding

El 24.8% de los encuestados reconoce los beneficios y la utilidad del Onboarding, mientras que el 65.7% no considera importante, pero esto puede deberse a la falta de conocimiento acerca del Onboarding y el 9.5 desconoce del tema.

20.- ¿Considera necesario que la Institución cuente con un proceso de Onboarding?

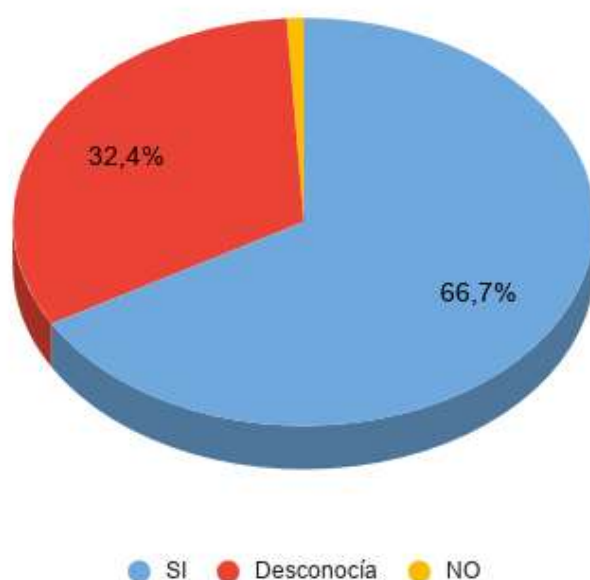


Figura 20. Proceso de Onboarding

El 66.7% de los encuestados considera necesario la implementación del proceso de Onboarding, mientras que el 32.4% desconoce del tema y el 0.90% no estima necesario que la institución cuente con un proceso de Onboarding.

Se hizo un análisis del personal que labora en la Institución y se determinó que el 6.43% tienen menos de tres meses en la institución, 38% tienen un año, el 23.97% tiene de 1 a 3 años, el 31.57% tiene más de cinco años.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta se pueden llegar a las siguientes conclusiones las mismas que servirán de insumo para la elaboración del proceso de Onboarding.

- Se evidencia que la mayoría de las personas que laboran en la institución antes de ingresar ya tenían conocimiento de la UISEK, habían escuchado o leído alguna información que les permitió hacerse una idea de la universidad siendo esto algo positivo ya que nos sirve para enganchar de mejor manera a las personas que ingresan van a ser más receptivas con la información que se les proporcione.
- En el análisis que se realizó de las entrevistas de salida se determinó que el personal que ingresa a la Universidad le hace falta acompañamiento en su ingreso ya que la información que se proporciona no es precisa ni adecuada y esto hace que la persona sienta ansiedad, desconcierto e incertidumbre al momento de realizar sus funciones y relacionarse con sus compañeros.
- El ambiente de trabajo también representa un factor adverso para el recién llegado ya que al no sentirse cómodo se hace más difícil que pueda ser productivo en su puesto de trabajo ya que necesita de confianza y de una persona que sea su guía para entender los procesos y solventar las dudas e inconvenientes que se puedan presentar durante el proceso.
- El proceso de inducción que actualmente se lleva a cabo en la UISEK es aceptado de buena manera por el personal de la empresa, pero hace falta que sea complementado con buenas prácticas que lo enriquezcan y que brinden más posibilidades de que los nuevos empleados conozcan más detalladamente acerca de los procesos de la institución y pueda obtener herramientas que le sirvan para poder adaptarse de forma más rápida en la institución.

- Un aspecto importante de destacar es el hecho de que el personal se siente identificado con la cultura de la organización ya que conoce la misión, visión y valores esto se debe en gran parte a que el año pasado se llevó a cabo el proceso de acreditación en el cual se realizaron a cabo algunas reuniones en las que la principal autoridad de la Universidad informó acerca la planificación estratégica y de los principales ejes que se manejarán en los próximos 5 años.
- El personal de la institución conoce acerca del término Onboarding, pero desconoce acerca de los beneficios y la utilidad para la universidad incrementando la satisfacción laboral, la productividad del personal que se incorpora consiguiendo óptimos resultados en el menor tiempo posible.
Por esta razón se plantea la elaboración de un proceso de Onboarding para la Universidad Internacional Sek.

CAPITULO IV
**PROPUESTA DEL PROCESO DE ONBOARDING PARA LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
SEK**

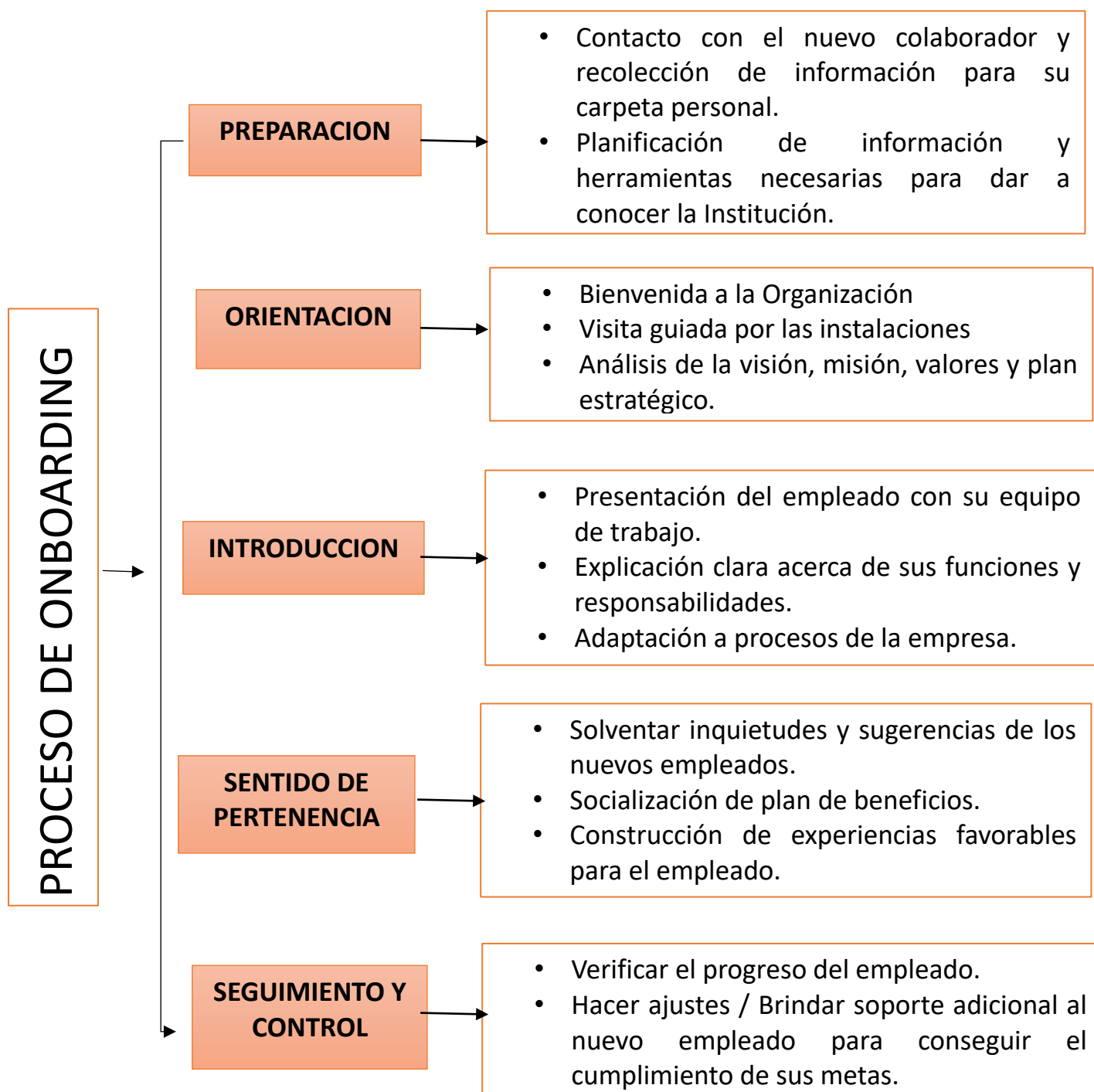
En base a los resultados obtenidos y la investigación teórica realizada se propone el diseño de un Proceso de Onboarding que permita que los empleados que se incorporen a la organización lo hagan de una manera proactiva, rápida y sobre todo que puedan identificarse con la cultura lo que generará compromiso y aumento en su productividad.

La presente propuesta está enfocada en desarrollar estrategias de employer experience para mejorar la productividad, generar valor en la empresa y formar un ambiente de trabajo positivo en la organización, de igual manera al analizar la experiencia que presentan los trabajadores al momento de ingresar a la compañía la propuesta servirá de apoyo en la construcción de experiencias positivas que impacten al empleado fortaleciendo su integración para que los resultados que se esperan de su desempeño sean adecuados.

Con esto también estamos buscando generar sentido de pertenencia, para lograr mejor predisposición por parte del empleado y participación activa de los miembros de la UISEK para que se cumpla el objetivo del Onboarding.

El desarrollo del Proceso de Onboarding se lo realizará por etapas las cuales se detallan a continuación:

Figura 2. Etapas Proceso de Onboarding



Fuente: Elaboración Propia

3.1 Etapa de preparación

Preparación y verificación de los materiales, actividades y responsabilidades de cada área asignada para poder realizar la etapa de incorporación, socialización que contempla el Proceso de Onboarding.

El objetivo de esta etapa es que el empleado se sienta acogido, bienvenido a la organización, genere una opinión positiva y pueda desempeñarse de la mejor manera demostrando todo su potencial.

Duración: Desde la contratación del empleado hasta el primer día de trabajo (Día 0).

Responsables:

Talento Humano, Departamento al que se incorpora, Jefe Directo.

Actividades:

Talento Humano

Contacto con el nuevo colaborador vía e mail para darle la pre bienvenida a la institución, indicarle los documentos que necesita entregar antes de que se incorpore a laborar para que tenga tiempo de completar esta información, una vez que ha ingresado a la empresa se informará de las actividades a realizar en el primer día de trabajo, proporcionar al nuevo colaborador toda la información necesaria, establecer citas y reuniones que se mantendrán con los diferentes departamentos y las personas con las que se relacionará durante su integración, en este día el departamento de Talento Humano enviará un comunicado en el que se informa el ingreso del nuevo colaborador (nombre, cargo que ocupará, el campus en que se desempeñará y el correo electrónico institucional) por último se le enviará un video institucional.

Departamento / Jefe Directo:

Verificación de materiales, suministros, lugar de trabajo, preparación de la documentación y plan de capacitación para que el nuevo empleado adquiera las herramientas y destrezas necesarias, se debe designar un compañero guía que le va a servir de apoyo en las diferentes etapas del Proceso de Onboarding, aquí es cuando se

le asignaran los accesos necesarios para los sistemas que necesite manejar y las configuraciones respectivas.

Recomendaciones:

Se debe tener presente una planificación y organización conjunta entre las diferentes áreas de la organización para lograr que el cronograma sea efectivo y se cumpla en su totalidad.

Asegurarse de que el nuevo colaborador cuente con todos los materiales e insumos necesarios el momento de su incorporación para conseguir que la impresión de su primer día de trabajo sea inolvidable.

Recopilar la información más relevante y sintetizarla de una manera adecuada para que al momento de entregarla al nuevo colaborador sea de completa utilidad y no se sienta abrumando en su primer día.

Comunicar a los miembros del área acerca del rol que cumplirá la nueva persona que se incorporará para que lo conozcan y lo puedan apoyar en lo que necesita.

Asegurarse de que el compañero guía cumpla a cabalidad con el papel que le fue encomendado para que pueda solventar las inquietudes y requerimientos que se puedan presentar en esta etapa.

Tabla 2. Documento de Preparación



DOCUMENTO ETAPA DE PREPARACION

Información del empleado

Nombres y Apellidos:

Fecha:

Cargo:

Lugar de trabajo

Equipos Informáticos:

Mobiliario de trabajo: (cumple con los requerimientos ergonómicos)

Materiales/ Suministros de Trabajo:

Acceso Cuentas

Creación de e mail empresarial:

En el caso de los docentes ingreso a los sistemas educativos:

En el caso del personal administrativo ingreso al sistema correspondiente de acuerdo al cargo a desempeñar:

Lista de extensiones de los campus académicos:

Verificación

Documentación por entregar

Plan de reuniones fijadas para el empleado

Compañero guía asignado:

Envío

Correo electrónico de bienvenida junto con el video empresarial

Fuente: Elaboración Propia

Figura 21. Video Empresarial



<https://www.youtube.com/watch?v=Lb74oQQy5j0>

3.2. Etapa de Orientación

En esta etapa consideramos la bienvenida, los jefes y colaboradores realizarán el primer contacto para que pueda tener una idea más clara del papel que desempeñará dentro de la empresa, y que contribuirá para que se adapte de mejor manera.

El objetivo de esta etapa es que el empleado adquiera las herramientas necesarias para que pueda tener una visión más definida de su rol y de la empresa facilitando con esto su adaptación.

Duración: Desde el primer día de ingreso hasta que cumpla una semana.

Participantes:

Talento Humano

Área o departamento/ Jefe inmediato

Compañero Guía

Talento Humano

Presentación de bienvenida en la que se destaque la cultura organizacional.

Tour guiado por las instalaciones y áreas de la Institución.

Explicación acerca del reglamento interno en la que se destaquen la hora de ingreso, el código de vestimenta y las normas de comportamiento en el que se destacan los valores.

Revisión de políticas y procedimientos.

Contrato, nómina, salarios y bonificaciones.

Jefe Directo

Dar a conocer los objetivos institucionales y el desempeño que se espera por parte del nuevo empleado para la consecución de los mismos, además de las actividades y técnicas que se esperan para el desempeño de su trabajo.

Indicarle su estación de trabajo y la oficina del jefe inmediato para solventar cualquier duda que pueda presentar, en este punto debemos tomar en cuenta el impacto que generará por lo que su puesto debe estar correctamente arreglado, con todas las herramientas necesarias.

En la primera semana debemos asignarle las primeras tareas a cumplir estas deben ser retadoras para el recién llegado para que pueda ir adquiriendo destrezas y habilidades y conseguir adaptación con el ritmo de trabajo.

Compañero Guía

Este compañero será designado de acuerdo al área en la cual se va a desempeñar y se encargará de apoyar y solventar dudas que se puedan presentar en la etapa de orientación.

Brindar asesoría en el desarrollo de las primeras tareas que le han sido asignadas.

Recomendaciones

Se debe considerar la entrega de presentes para el nuevo colaborador que denote la importancia de su incorporación cuyo eje principal sea siempre la cultura organizacional.

Considerar una planificación adecuada de las presentaciones que el empleado tendrá con las diferentes áreas de la organización esto permitirá tener un mejor desenvolvimiento.

Realizar una reunión inicial en la que se puedan compartir las expectativas, objetivos e intereses que buscan tanto la organización como el empleado.

Planificar una reunión con el responsable de Seguridad y Salud Ocupacional para conocer las pautas de contingencia y normas de seguridad que se están realizando en la organización en caso de emergencias.

TABLA 3. DOCUMENTO DE ORIENTACION

Empleado:	Fecha:
Cargo:	
Fecha	

Bienvenida en la empresa.

Presentación e introducción en los diferentes departamentos.

Recorrido por las instalaciones.

Revelar el espacio de trabajo, compañeros y jefe de área.

Cultura y Políticas

Normas de Conducta.

Código de vestimenta.

Normas de desempeño.

Valores Empresariales.

Filosofía Empresarial.

Horarios y permisos.

Salario, bonificaciones y reconocimiento.

Procedimientos de seguridad.

Vacaciones y licencias.

Revisión de rendimiento.

Espacio de Trabajo

Revisión de la disposición de elementos del espacio de trabajo.

Conocimiento de los equipos, herramientas y sistemas informáticos.

3.3 Etapa de Introducción

Capacitación al empleado para que pueda adquirir los conocimientos y destrezas necesarias para el desempeño en su puesto, la cultura y su relación con el equipo de trabajo.

Objetivo

Dar a conocer al empleado acerca de cuál será su equipo su modo de trabajo, las funciones que deberá cumplir, los objetivos y como estos están alineados a los objetivos estratégicos de la organización además de la filosofía que maneja para que pueda adaptarse, logre autonomía y pueda cumplir con las expectativas esperadas.

Duración

Durante el primer mes de ingreso del empleado a la institución.

Participantes

Talento Humano

Departamento / Jefe Directo

Compañero Guía

Actividades

Talento Humano

Contactar al empleado con las personas claves con las que se relacionará en relación con su puesto de trabajo para promover una buena comunicación y apoyo entre los departamentos.

Promover la interacción con el empleado y su equipo de trabajo para lograr afianzar los lazos de comunicación y que las actividades que tengan que desempeñar fluyan y se logre sinergia.

Establecer reuniones periódicas con el empleado para verificar que se estén cumpliendo con los objetivos planteados, conocer cómo se siente si tiene algún inconveniente en el ámbito laboral o personal.

Departamento / Jefe Directo

Presentar las directrices con respecto a las funciones y actividades que debe cumplir en su puesto de trabajo.

Explicación acerca de los proyectos, objetivos, reuniones y actividades en los que intervenga el empleado.

Fijar reuniones bidireccionales para solventar dudas que pueda presentar el empleado en relación con su trabajo durante el primer mes de desempeño.

Dar a conocer la estructura organizacional, los procesos más importantes y los principales stakeholders y su relación con la institución.

Capacitación y adiestramiento en torno a su puesto de trabajo para conseguir para un completo y adecuado desempeño.

Compañero Guía

Proporcionar apoyo y soporte al empleado para conseguir una eficiente adaptación con los procesos, el equipo y el ambiente de trabajo.

Recomendaciones

Informar al nuevo colaborador acerca de todas las actividades pendientes en relación con su puesto de trabajo para evitar sorpresas y contratiempos inesperados.

Enfatizar en las funciones claves del puesto de trabajo para conseguir mayor eficiencia y orientación al logro de los objetivos esperados.

Brindar capacitación acerca de los sistemas informáticos que manejará en el desempeño de su puesto y que permitirán que aumente su productividad y eficiencia.

Estar pendiente del nuevo colaborador en todo momento para poder solventar todas las interrogantes que se presenten en el camino y que pueden generar ansiedad o desorientación.

TABLA 4 DOCUMENTO DE INTRODUCCION

Empleado:

Cargo:

Fecha:

SOCIALIZACION

Promover el desempeño a través de la comunicación e interacción con:

través de la comunicación e interacción con:

- Equipo de Trabajo
- Área o Departamento
- Personal Clave

CAPACITACION Y FORMACION

Información proporcionada por el Jefe Directo

- Entrega de la información acerca de las directrices con respecto a las funciones y actividades que debe cumplir en su puesto de trabajo.
- Explicación de los objetivos, proyectos y actividades inherentes a su cargo.
- La capacitación acerca de los sistemas informáticos que corresponden con el desempeño de sus funciones.
- Explicación acerca de la estructura organizacional, procesos importantes y stakeholders.

FEEDBACK

Reuniones para solventar dudas o dificultades que pueda presentar el nuevo colaborador durante el primer mes de desempeño.

Por parte de Talento Humano:

Fecha:

.....
.....

Por parte del Jefe Inmediato:

.....

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Etapa de Sentido de Pertenencia

Fomentar la participación, comunicación e interrelación para generar el compromiso del empleado con la institución.

Objetivo

Consolidar el sentido de pertenencia, el compromiso y el bienestar del empleado en la organización.

Duración:

Durante los primeros noventa días que el empleado se encuentra laborando en la organización.

Participantes:

Talento Humano

Departamento / Jefe Directo

Actividades:

Talento Humano

Programar actividades fuera de la oficina como campeonatos de fútbol, dinámicas de trabajo en equipo de integración, de innovación y de diversión para afianzar las relaciones interpersonales y fomentar un ambiente laboral positivo.

Establecer reuniones y actividades de teambuilding con cada uno de los departamentos para que la persona conozca a la gente que trabaja en la organización y los diferentes roles que cumplen cada una de las áreas con el objetivo de entender la estructura organizacional y su funcionamiento.

Profundizar en el giro de negocio para lograr una comprensión adecuada de la naturaleza de la empresa para esto es imprescindible que el empleado sin importar el área a la cual pertenecerá debe tener una experiencia con el área de admisiones para que conozca a los potenciales clientes, sus necesidades, expectativas y los productos y servicios que ofrece la institución.

Fijar cursos de capacitación para el nuevo empleado de acuerdo a los resultados de las retroalimentaciones que le proporcione el Jefe Directo con la finalidad de potenciar el conocimiento y brindarle herramientas adecuadas para incrementar la productividad en su puesto de trabajo.

Departamento /Jefe Directo

Manejar una comunicación efectiva para que la información que es transmitida al empleado sea efectiva y le sirva de insumo para el desempeño de su trabajo con esto generamos confianza y minimizamos los niveles de incertidumbre, una de las maneras es el microlearning a través del cual podemos entregarle cápsulas de información al que puede acceder en el momento que lo necesite.

Permitir que el colaborador tenga mayores niveles de participación en la toma de decisiones y en la manera en la cual puede desempeñar sus funciones para empoderarlo y generar sentido de pertenencia y compromiso con la organización durante los primeros tres meses.

Realizar reconocimientos y elogios por el trabajo realizado para mostrarle la importancia que tiene su rol dentro de la consecución de los objetivos institucionales además que con esto contribuimos a elevar su autoestima y motivación.

Brindarle incentivos por el logro de metas fijadas estos pueden ser artículos que tengan el logo institucional para conseguir la conexión con la marca empleadora esto será de mucho beneficio ya que el empleado se convierte en un atractivo para que potenciales talentos tengan el deseo de vincularse a la institución.

Recomendaciones

Organizar una agenda para las reuniones con las diferentes áreas para garantizar que cumplan y no quede fuera ninguno de los departamentos para poder conseguir el objetivo de interrelación.

Preparar con anticipación el día de experiencia en admisiones para que el nuevo empleado conozca a fondo el giro de negocio, las necesidades de los clientes y los posibles conflictos que se pueden presentar.

Fomentar los espacios de socialización fuera de la oficina como campeonatos deportivos, dinámicas grupales que permitan que los empleados salgan de su entorno laboral y recarguen sus energías para continuar con sus labores diarias.

Gestionar los temas de capacitación que requiera el nuevo empleado para que se realicen y se puede disminuir las brechas en cuanto a actualización de conocimientos y la adquisición de destrezas necesarias para el mejor desempeño.

3.5 Etapa de Seguimiento y Control

Verificación y análisis de las etapas que ha cumplido el nuevo colaborador al momento de ingresar a la institución.

Objetivo

Evaluar las etapas del proceso de Onboarding del nuevo empleado para verificar su cumplimiento y tener una visión integral que permita identificar aspectos que requieran ajustes o retroalimentación.

Duración

A los noventa días que el empleado se encuentra laborando en la institución.

Participantes

Talento Humano

En esta etapa se debe aplicar una encuesta de seguimiento de los primeros noventa días para verificar cómo ha transcurrido su proceso de adaptación a la institución y el avance que ha tenido el nuevo integrante desde el momento que ingresó.

También se realizará una entrevista al nuevo empleado por parte de una persona designada de Talento Humano para conocer su experiencia en estos noventa días sus opiniones, sugerencias que servirán para mejorar nuestro proceso de Onboarding.

Recomendaciones

La encuesta está dirigida a conocer y valorar el nivel de compromiso, adaptación y formación del nuevo empleado con la organización en las diferentes etapas del proceso de Onboarding y nos proporcionara información relevante para verificar la funcionalidad del mismo o los ajustes que tengamos que hacer para que cumpla con el objetivo por el que fue elaborado.

Mediante los resultados obtenidos verificaremos los aspectos con los que el nuevo empleado aún no está familiarizado o desconoce para realizar feedback en este punto se involucra a todos los participantes de cada una de las etapas para conseguir afianzar los conocimientos y una óptima integración.

TABLA 5. ENCUESTA DE SEGUIMIENTO (90 DIAS)

Objetivo: Conocer y evaluar el nivel de compromiso, adaptación y desarrollo que ha alcanzado el empleado durante las etapas del proceso de Onboarding.

Instrucciones.

Marque su respuesta en la opción que considere se ajusta a su opinión, sea totalmente sincero al contestar la información que se obtenga será de uso confidencial.

Datos del Empleado:

Empleado:

Departamento:

Cargo:

ORIENTACION

¿El primer día que ingreso a la organización la experiencia de bienvenida tuvo un impacto favorable?

Si

No

¿El recorrido que realizó por las instalaciones de la Universidad fue adecuado y le permitió conocer los diferentes departamentos que forman parte de la organización?

Si

No

¿La información y guía brindada durante la primera semana fue útil y concreta permitiéndole familiarizarse con los procedimientos de la organización?

Si

No

En la primera semana de trabajo pudo adaptarse a las actividades en su puesto de trabajo, al personal que conforma su equipo y al entorno en general de la Institución.

Si

No

INTEGRACION

¿La capacitación otorgada por la empresa contribuyó para su formación y desarrollo de actividades inherentes a su puesto de trabajo?

Si

No

¿Considera usted que sus niveles de autonomía y desempeño en la organización han aumentado en relación a cuando ingresó?

Si

No

¿Ha recibido retroalimentación en aspectos que ha tenido dificultad o con los que no consiguió adaptarse?

Si

No

COMPROMISO

¿Considera que la comunicación con sus compañeros y jefe directo ha sido efectiva facilitando la construcción de relaciones interpersonales?

Si

No

¿Ha sentido reconocimiento a su esfuerzo en este tiempo de trabajo en la institución?

Si

No

¿Siente que tiene posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional en la institución?

Si

No

TABLA 6. CRONOGRAMA PROCESO DE ONBOARDING

	ACTIVIDAD	PRIMER MES					RESPONSABLES	SEGUNDO MES			
		0	1	2	3	4		5	6	7	8
ETAPA DE PREPARACION	Envío del e mail al nuevo colaborador para la pre bienvenida.	D 0					Director /Analista de Talento Humano				
	Listado de documentos que necesita entregar.	D 0					Analista de Taleno Humano				
	Coordinación de reuniones con cada una de las áreas relacionadas con el puesto.		S1				Director /Analista de Talento Humano				
	Envío de comunicado vía emal con la información relevante del nuevo empleado		S1				Director /Analista de Talento Humano				
	Presentación del video institucional		S1				Analista de Taleno Humano				
	Verificación de materiales, suministros área de trabajo		S1				Jefe Directo/ Persona asignada del área				
	Preparación de documentación e información necesaria		S1				Jefe Directo				
	Entrega de accesos y configuraciones para los sistemas que requiere manejar		S1				Jefe Directo/ Persona asignada del área				
	Entrega plan de capacitación nuevo colaborador			S2			Jefe Directo				
					S2		Jefe Directo/Talento Humano				
	Asignación del compañero guía				S2						
ETAPA DE ORIENTACION	Presentación de bienvenida resaltando la cultura organizacional.		S1				Analista de Talento Humano				
	Tour guiado por las instalaciones y áreas de la institución.		S1				Analista de Talento Humano				
	Revisión de políticas y procedimientos			S2			Director /Analista de Talento Humano				
	Contrato, nómina. salarios y bonificaciones			S2			Analista de Talento Humano				
	Dar a conocer los objetivos institucionales y el desempeño que se espera para la consecución de los mismos				S3		Jefe Directo				
	Indicarle su estación de trabajo la cual debe contener todas las herramientas e insumos necesarios		S1				Jefe Directo				
	Asignación de tareas retadoras para que adquiera destreza y ritmo de trabajo.				S3		Jefe Directo				
	Planificar una reunión con el responsable de SSO para conocer pautas de contingencia y normas de seguridad					S4	Director /Analista de Talento Humano				

ACTIVIDAD	TERCER MES				RESPONSABLES
	9	10	11	12	
ETAPA DE INTRODUCCION	Contactar al empleado con las personas claves que se relacionará para promover la comunicación			S3	Director de Talento Humano
	Realizar reuniones y actividades con el equipo de trabajo para conseguir sinergia y buen ambiente de trabajo			S3	Director de Talento Humano
	para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados			S4	Director de Talento Humano
	Presentación de directrices con respecto a las funciones a desempeñar			S3	Director de Talento Humano
	Explicación acerca de los proyectos en los que interviene el empleado			S4	Jefe Directo
	Fijar un cronograma de reuniones bidireccionales con el jefe inmediato para brindar retroalimentación			S4	Jefe Directo
	Explicación de la estructura organizacional, principales procesos y relación con stakeholders			S3	Jefe Directo
	Proporcionar soporte y apoyo para conseguir un adaptación eficiente con los procesos, equipo y ambiente de trabajo		S2		Compañero guía asignado

ETAPA DE SENTIDO DE PERTENENCIA	Programar actividades de integración como campeonatos de fútbol, dinámicas y actividades de esparcimiento para fomentar un ambiente laboral positivo.			S5	Equipo de Talento Humano
	Realizar actividades de teambuilding con cada uno de los departamentos para que conozcan los roles que cumplen cada una de las áreas			S6	Equipo de Talento Humano
	Día de experiencia en el área de admisiones para conocer el giro del negocio			S7	Equipo de Talento Humano
	Fijar cursos de capacitación de acuerdo a los resultados proporcionados por las retroalimentaciones por el Jefe Directo			S7	Equipo de Talento Humano
	Utilización de herramientas de transmisión de información como microlearning y social elearning			S7	Jefe Directo/ Recursos Tecnológicos
	Establecer espacios en los que el empleado tenga mayor participación en la toma de decisiones y en la manera de realizar su trabajo			S8	Jefe Directo/Talento Humano
	Realizar reconocimientos por el trabajo realizado por el nuevo colaborador para elevar su autoestima y motivación			S8	Jefe Directo/Talento Humano
	Entrega de pequeños incentivos por el logro de metas fijadas estos pueden ser artículos con el logo institucional para generar conexión con la marca empleadora			S8	Talento Humano

ETAPA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	Aplicar encuesta de seguimiento de los primeros 90 días para verificar el avance del nuevo integrante.		S12	Director /Analista de Talento Humano
	Realizar entrevista al nuevo colaborador para conocer opiniones y sugerencias.		S12	

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Algo importante de destacar del estudio realizado es que el personal de la institución se encuentra identificado con la cultura organizacional visión, misión y valores siendo esto un punto a favor ya que podemos encontrar mayor predisposición para la recepción de información y propuestas que vayan en beneficio de los empleados permitiendo que se adapte de manera rápida logrando el engranaje que necesita para la consecución de los objetivos institucionales.

- El análisis situacional de la empresa muestra que un porcentaje importante de empleados no recibió suficiente información y apoyo necesario al momento de ingresar a la UISEK lo que provoca incertidumbre, angustia y temor de no contar con las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo y tendrán como consecuencia el cometimiento de errores involuntarios que generarán atrasos y pérdidas para la organización, por esto razón se hace indispensable que el empleado cuente con un proceso que le permita sentirse a bordo de la empresa en todo sentido estableciendo una relación de confianza y de largo plazo.

- En relación a lo expuesto en la encuesta el 46% de los empleados menciona que el proceso de inducción con el que se cuenta actualmente es incompleto y su duración es muy corta proporcionando una mala impresión e impidiendo la adecuada ubicación del personal sobre aspectos relevantes de la empresa. El inicio de las actividades de un nuevo empleado debe aprovecharse de la mejor manera ya que la ilusión y el entusiasmo tienden a desaparecer si no existe un refuerzo oportuno.

- Otro aspecto importante de analizar es la falta de apoyo el momento del ingreso de nuevo personal, que puede ser solventado con la propuesta del compañero guía que lo acompañará en el proceso de integración y estará disponible para contestar todas las inquietudes brindando apertura, apoyo, empatía lo que minimizará los niveles de ansiedad permitiendo un desempeño eficiente y acorde a lo esperado.
- Como conclusión final se puede mencionar que una vez realizada la investigación teórica y el análisis de las mejores prácticas a nivel nacional e internacional acerca del Proceso de Onboarding se pudo evidenciar la importancia y necesidad de elaborar un proceso para la UISEK, dicha información se ratificó con los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta al personal, donde se evidenció que existen falencias y necesidades sin resolver de ahí que el proyecto de investigación cuenta con gran validez.

5.2 Recomendaciones

- Con base en los resultados obtenidos se plantea un proceso de Onboarding basado en cinco etapas que inicia con la preparación en la que se contacta al nuevo empleado se realiza la recepción de la documentación y se lleva a cabo la bienvenida a la institución, luego se realiza la orientación dentro de la organización para que se vaya familiarizando con los procesos, con su equipo de trabajo y su jefe directo de ahí pasamos a la introducción del empleado a través de la entrega de información, capacitación y tips importantes que le servirán para adaptarse rápidamente a su puesto de trabajo, continuamos con la etapa de sentido de pertenencia y compromiso en la que el empleado se sentirá identificado con la cultura, con su equipo de trabajo y con su entorno en general podríamos decir que en esta etapa el empleado se siente parte de la UISEK y por último y no más importante está la etapa de seguimiento y control para analizar

que se han cumplido con todos los pasos en cada una de las etapas descritas lo que permitirá tener una visión general del proceso de Onboarding y analizar en donde se requiere realizar ajustes o cambios en beneficio del nuevo colaborador y de la Institución.

- Realizar evaluaciones periódicas acerca de la validez del proceso de Onboarding con el fin de realizar los ajustes necesarios para garantizar su cumplimiento y generar compromiso del empleado con la institución dando como resultado una adaptación rápida y un desempeño óptimo.
- Un factor importante para que el proceso de Onboarding tenga éxito constituye el compañero guía ya que le brinda orientación acerca de los procesos de la organización, está pendiente de cualquier duda generando un lazo de confianza para que el nuevo empleado pueda sentirse con la libertad de preguntar y quedar totalmente claro en el conocimiento que se le está transmitiendo.
- Se recomienda que a largo plazo se genere un plan de comunicación y socialización por parte del área de Talento Humano que permita transmitir el beneficio del proceso de Onboarding a los miembros de la institución para que al aplicarlo se puedan obtener los mejores resultados en beneficio de las dos partes.

Bibliografía

Universidad Internacional SEK (2020) Página corporativa obtenido de: <http://www.uisek.edu.ec>.

Harvard Business Review, Society for Human Resources management, Forbes y Gamelearn, (mayo 2015).

MLA (Modern Language Assoc.) Dávila Norma and Wanda Pina Ramírez. Effective Onboarding. Association for talent development. (2018).

Eva Morales Blog Desarrollo de Equipos, Empleo Trabajo, (Feb 2019).

Robert Half Artículo, Como evitar que la incorporación de un nuevo empleado sea un fracaso. (2018).

Revista América Economía Artículo, Como recibir a un nuevo colaborador, (agosto 2019).

Torsten Biemann and Heiko Weckmuller, Onboarding Mitarbeiter richtig integrieren, 2014.

Tayla N. Bauer, Ph. D, Onboarding New Employees Maximizing Success, 2004.

Publicación PWC Deleite a sus empleados con una mejor experiencia de incorporación, (2017-2020).

Artículo, Raúl Salgado, Onboarding, como recibir a los nuevos empleados, (febrero 2018).

Artículo, Oscar Pérez, Mejores prácticas para integrar nuevos colaboradores, (noviembre 2017).

Publicación Victor Saume, Onboarding Formal, (agosto 2018).

Artículo, Christine Marino, Ocho estadísticas de incorporación asombrosas que debes saber, (abril 2020).

Kanahuati, G (2013) El Onboarding la integración laboral completa, revista Forbes.

Bautista F (2018). Onboarding como una estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y tecnología Bogotá, Universidad extendida de Colombia.

Encalada H, (2019), Diseño de un programa de Onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la Compañía ARCA CONTINENTAL ECUADOR Quito, Universidad Internacional Sek.

Flores M, (2020), Diseño de un Proceso de Onboarding para el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe Sangolqui- Ecuador.