



**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 EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
ESPE SANGOLQUI – ECUADOR 2019”**

Realizado por:

Mónica Fernanda Flores Cisneros

Director del Proyecto:

María Gabriela Dueñas Flor

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, 5 de marzo del 2020

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, MÓNICA FERNANDA FLORES CISNEROS, con cédula de identidad # 180333061-0, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para 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 a 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.



MÓNICA FERNANDA FLORES CISNEROS

C.C. 180333061-0

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado

“DISEÑO DE UN PROCESO DE ONBOARDING PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE SANGOLQUI – ECUADOR 2019”

Realizado por:

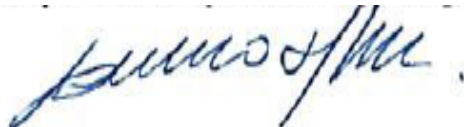
MÓNICA FERNANDA FLORES CISNEROS

Como requisito para la Obtención del Título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ha sido dirigido por el profesor:

MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR

DIRECTOR

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

ING. SANTIAGO OQUENDO

ING. ALFONSINA RODRIGUEZ V.

Después de revisar el trabajo presentado,
Lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador.



ING. SANTIAGO OQUENDO



ING. ALFONSINA RODRIGUEZ V.

Quito, 5 de marzo del 2020

DEDICATORIA

“El conocimiento se aprende por medio del estudio. La sabiduría por medio de la observación” (Arturo Torres)

Este trabajo de investigación va dedicado a mi ángel del cielo y a mi madre quienes me enseñaron los cimientos de mi vida profesional, inculcando responsabilidad y deseos de superación.

A mi esposo e hijos, por el apoyo incondicional durante este proceso de formación profesional, quienes han estado a mi lado todo este tiempo, mi gratitud a ellos por su confianza y apoyo para ir en busca de mis aspiraciones personales.

Mónica Fernanda Flores Cisneros

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar de mi familia, a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que puede ser, en especial cuando miro la sonrisa de cada uno de mis hijos: Steban, Fabiana y Romina.

A mi madre: Amada Cisneros, por su ayuda durante todo este tiempo y apoyo en las malas noches que cuido a cada uno mis hijos.

No fue sencillo el camino hasta ahora pero gracias al amor, paciencia y apoyo de mi familia y amigos he logrado mi meta.

Mónica Fernanda Flores Cisneros

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. El problema de investigación.....	1
1.1.1. Planteamiento del problema	4
1.1.3 Objetivo General	9
1.1.4. Objetivos Específicos.....	9
1.1.4. Justificación.....	9
1.2. Marco Teórico.....	13
1.2.1. Estado actual del conocimiento.....	13
1.2.2. Perspectiva teórica.....	16
CAPÍTULO II.....	19
MÉTODO	19
2.1. Nivel de estudio	19
2.2. Modalidad de investigación	19
2.3. Método	19
2.4. Población	19
2.5. Selección de instrumentos de investigación	20
CAPITULO III.....	21
RESULTADOS	21
3.1. Presentación y análisis de resultados	21
3.2. Aplicación práctica	33
3.2.1. Objetivo general de la propuesta.....	33
3.2.2. Objetivos específicos.....	33

3.2.3. Modelo de proceso de Onboarding	34
3.2.4. Subprocesos.....	35
3.2.5. Presupuesto General.....	43
3.2.6. Cronograma.....	44
CAPITULO IV.....	45
DISCUSIÓN.....	45
4.1. Conclusiones.....	45
4.2. Recomendaciones	46
Bibliografía.....	47

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de Onboarding.....	34
Tabla 2. Presupuesto.....	39
Tabla 3. Instrumento de evaluación.....	42
Tabla 4. Presupuesto.....	43
Tabla 5. Cronograma	44

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Proceso de inducción	16
Figura 2. Proceso de entrenamiento	17
Figura 3. Proceso de evaluación	18
Figura 4. Tiempo de trabajo	21
Figura 5. Vinculación laboral	22
Figura 6. Conocimiento sobre la organización	22
Figura 7. Recepción de información	23
Figura 8. Nivel de integración	23
Figura 9. Proceso de inducción	24
Figura 10. Conocimiento de misión de la institución	24
Figura 11. Conocimiento sobre la visión de la institución	25
Figura 12. Conocimiento sobre objetivos estratégicos	25
Figura 13. Conocimiento sobre procesos de la Unidad	26
Figura 14. Conocimiento sobre procesos del cargo	26
Figura 15. Percepción de proceso de inducción	27
Figura 16. Conocimiento sobre procesos de permisos	27
Figura 17. Acceso a información	28
Figura 18. Percepción sobre proceso de inducción	28
Figura 19. Conocimiento sobre políticas de la Universidad	29
Figura 20. Comunicación	29
Figura 21. Cultura organizacional	30
Figura 22. Cultura organizacional y desempeño administrativo	30
Figura 23. Conocimiento sobre procesos de inducción	31
Figura 24. Conocimiento sobre procesos de Onboarding	32
Figura 25. Subprocesos Onboarding	36
Figura 26. Subproceso fase previa	37
Figura 27. Proceso de integración	40

RESUMEN

El desarrollo social se manifiesta en diversas áreas y una de ellas es el ámbito laboral, en donde cada vez más, las empresas se preocupan por obtener el mejor talento humano y conservarlo. En este contexto tiene importancia procesos como el Onboarding orientado a conseguir que el trabajador se sienta parte de la organización y realice sus actividades de manera eficiente. Para el desarrollo de la presente investigación se tomó como objeto de estudio al personal conformado por 192 colaboradores del área administrativa de la Universidad de las Fuerzas Armada ESPE, en donde tras aplicar una encuesta, se obtuvo por resultados que sus colaboradores solo desarrollan un sentimiento de pertenencia institucional luego de 5 años de efectuar sus labores, también se evidenció que el proceso de inducción aplicado es ineficiente. Por lo tanto, se propone un proceso Onboarding basado en tres componentes que son: fase previa, integración y evaluación, así como los recursos materiales y humanos necesarios para su aplicación.

PALABRAS CLAVE: TALENTO HUMANO / ONBOARDING / INDUCCIÓN / INTEGRACIÓN / PERTENENCIA INSTITUCIONAL

ABSTRACT

Social development is manifested in various areas and one of them is the labor field, where companies are increasingly concerned about obtaining the best human talent and preserving it. In this context, processes such as Onboarding are important, since they are aimed at making workers feel part of the organization and carry out their activities efficiently. For the development of this research, the object of study was taken from the personnel made up of 192 collaborators from the administrative area of the University of the Armed Forces ESPE, where after applying a survey, it was obtained by results that their collaborators only develop a feeling of institutional belonging after 5 years of carrying out their tasks, and it was also evidenced that the induction processes applied are inefficient. Therefore, we propose an Onboarding process based on three components: previous phase, integration and evaluation, as well as the material and human resources necessary for its application.

**KEYWORDS: HUMAN TALENT / ONBOARDING / INDUCTION / INTEGRATION
/ INSTITUTIONAL MEMBERSHIP**

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. El problema de investigación

El crecimiento demográfico y el desarrollo tecnológico influyen actualmente en la generación de nuevas dinámicas sociales, en las que destacan las relaciones entre trabajador- empresa. La preocupación actual de las organizaciones ha cambiado por lo cual esto ha dado lugar a la implementación de prácticas como la de Onboarding dirigida a aquellas personas que después de un proceso de selección de trabajo han sido elegidas para laborar ; este tipo de prácticas tienen como finalidad que el proceso de adaptación del nuevo colaborador se realice de forma efectiva y que los profesionales de Talento Humano se ven abocados a pensar en mejores maneras de entregar experiencias adecuadas a los colaboradores de tal forma que se genere un sentido de identificación y pertenencia entre trabajador e institución a fin de obtener un mejor rendimiento a corto plazo, y un alto nivel de identificación inicial con la empresa.

Su identificación inicial con la empresa no se vea afectada por falta de acompañamiento.

Sin embargo, en la práctica se conoce que existen experiencias en las que el nuevo integrante de la organización ha debido adaptarse sólo, conocer a la organización sin un debido asesoramiento, investigar por su propia cuenta que tipo de herramientas y aplicaciones dispone para llevar a cabo sus actividades o labores, averiguar que función se ejecuta en las diferentes instalaciones de la empresa, etc; lo cual finalmente, repercute en el accionar de la organización y consecuentemente en la rentabilidad de la misma..

Cabe mencionar que, uno de los principales objetivos que las organizaciones buscan, es incrementar la rentabilidad, frente a ello, establecer un proceso de Onboarding que responda a la realidad actual ayuda a este fin y permite mejorar la predisposición y actitud de los nuevos empleados con el propósito de alcanzar eficiencia en la adaptabilidad del talento humano y en el uso de recursos materiales que forman parte de la organización.

En este contexto, las instituciones universitarias no pueden mantenerse al margen del concepto Onboarding, al contrario, tienen la obligación de considerarlo como parte de su organización, pues deben prestar un servicio de calidad que se enmarque con lo que menciona la Ley:

- Ley Orgánica de Educación Superior:

Art. 93.- Principio de Calidad.- El principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior y el Sistema de Educación Superior, basada en el equilibrio de la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos (Ecuador, Asamblea Nacional, 2018).

- Ley Orgánica de Servicio Público:

Por otra parte, se considera la Ley Orgánica de Servicio Público, en donde se menciona las obligaciones de los servidores públicos con respecto al buen servicio, en donde en el Art 22, se menciona lo siguiente:

a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley; b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades; c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley; d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley; e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias; f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad; g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración; h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión; i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el

ordenamiento jurídico vigente; j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; (Ecuador, Asamblea Nacional, 2018).

1.1.1. Planteamiento del problema

1.1.1.1. Diagnóstico

El Onboarding hace referencia al proceso de “estar a bordo” (Rosas, 2015), es decir el sentimiento de pertenencia que experimenta un trabajador frente a una organización, en este contexto Arenal (2018), indica que este proceso aborda aspectos como la inducción, entrenamiento, evaluación pero se enfoca en la fidelización del trabajador frente a la empresa.

Por lo tanto, sobre la base de lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de investigación, tiene como propósito implementar la aplicación del proceso Onboarding en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, y para ello, en principio es importante detallar algunas características representativas de mencionada universidad, a saber:

- Historia

Es una unidad educativa creada en 1922 en el gobierno del presidente Luis Tamayo, actualmente consta de cuatro sedes: Sangolquí, Latacunga, Santo Domingo y Latacunga (Escuela Politécnica del Ejército, 2019).

- Estructura organizacional

A nivel organizacional posee una estructura caracterizada por un nivel directivo compuesto por el Honorable Consejo Universitario y el Rectorado, en el nivel asesor se encuentran las diferentes unidades de auditoría, planificación, comunicación, jurídica, seguridad entre otras.

Por otra parte, el nivel de apoyo agrupa al vicerrectorado y las unidades de talento humano, financiero, servicios, seguridad, logística, secretaría.

A nivel operativo se encuentran el vicerrectorado de docencia con las unidades de apoyo y ejecución docente, así como el vicerrectorado docente con sus unidades de apoyo, ejecución y vinculación.

Con respecto a la Unidad de Talento Humano, está cargo del vicerrectorado administrativo y cumple las funciones relacionadas con los procesos de selección, contratación, capacitación e inducción que está relacionada con el Onboarding.

Con respecto a su cultura organizacional se mencionan los siguientes elementos:

Misión

“Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar y aplicar el conocimiento científico; y transferir tecnología, en el ámbito de sus dominios académicos, para contribuir con el desarrollo nacional y atender las necesidades de la sociedad y de las Fuerzas Armadas” (Escuela Politécnica del Ejército, 2019).

Visión

“La Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE es reconocida, como un referente a nivel nacional y regional por su contribución en el ámbito de sus dominios académicos, al fortalecimiento de la Seguridad y la Defensa, bajo un marco de valores éticos, cívicos y de servicio a la comunidad” (Escuela Politécnica del Ejército, 2019).

Valores

Honestidad: “Virtud consciente que practican los miembros de la comunidad universitaria apegados a la verdad, honradez, razonabilidad, integridad y justicia, actuando con ética y coherencia entre lo que se siente y piensa” (Escuela Politécnica del Ejército, 2019).

- **Respeto por la dignidad humana:** “Derecho inviolable e intangible que posee cada ser humano de ser respetado y valorado como ser individual y social, con sus características y condiciones individuales” ” (Escuela Politécnica del Ejército, 2019).
- **Disciplina:** “Comportamiento o actitud de los miembros de la comunidad universitaria destinada a adquirir buenos hábitos o prácticas, observando un conjunto de reglas que rigen a la institución y al Sistema de Educación Superior” (Escuela Politécnica del Ejército, 2019);
- **Identidad:** “Aprecio o valoración positiva que los miembros de la comunidad universitaria sienten por su institución con un ánimo de pertenencia, que les reconoce y distingue como parte sustancial del Sistema de Educación Superior y de las Fuerzas Armadas ” (Escuela Politécnica del Ejército, 2019);
- **Compromiso institucional:** “Responsabilidad moral y/o legal contraída consciente y libremente por los miembros de la institución, que nos obliga a contribuir a la gestión de la Institución, empeñando el máximo esfuerzo y capacidad ” (Escuela Politécnica del Ejército, 2019);

- **Responsabilidad social:** “Compromiso que los miembros de la comunidad universitaria, adoptan para responder a las necesidades de la sociedad” (Escuela Politécnica del Ejército, 2019).
- **Civismo:** “Comportamiento que permite una sana convivencia en comunidad, caracterizado por el cumplimiento de los deberes ciudadanos, respeto a las leyes, la patria y sus símbolos”. (Escuela Politécnica del Ejército, 2019)

Actualmente, no se evidencia que la Universidad cuente con un proceso de Onboarding que permita entender la estructura institucional y facilite el comprometimiento del personal administrativo escogido para laborar, lo que ha producido una falta de identificación con la marca empleadora y consecuentemente con los objetivos estratégicos y operativos que persigue la misma.

1.1.1.2. Pronóstico

Como pronóstico de la aplicación del presente trabajo de investigación, se prevé como beneficios de la aplicación de un proceso de Onboarding que el personal que ingresa a la institución se incorpore de manera eficiente y llegue a desarrollar un sentido de pertenencia a corto plazo, contribuyendo a mejorar su rendimiento en la ejecución de sus actividades. Por otra parte, la no aplicación de un proceso de Onboarding al personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (matriz) puede provocar un bajo nivel de adaptación del trabajador a su entorno laboral, lo que puede disminuir la efectividad con la que labora en la entidad.

1.1.2.4. Control pronóstico

Con el diseño de un proceso de Onboarding y posterior implementación se evitaría que el personal administrativo contratado no conozca a la institución en la cual va a laborar; se generaría una cultura de pertenencia y por supuesto se utilizaría de forma más efectiva los recursos con que cuenta mencionada institución, facilitando la inter-cooperación y optimizando las sinergias a nivel organizacional.

Es importante mencionar que, la aplicación del proceso de Onboarding debe ser realizada de forma consecutiva al proceso de contratación y no debe ser concebido como algo sencillo, ya que va más que un simple proceso de inducción. La implementación de este tipo de procesos no se limita solo describir las funciones que el nuevo trabajador debe desempeñar, sino que lo acompaña durante su adaptación hasta sentirse seguro e identificado con la empresa (Bautista, 2018).

Por lo tanto, como alternativas para garantizar la efectividad de este proceso se requiere:

- Alinear las necesidades de cada área para definir las estrategias de Onboarding desde el área de talento humano.
- Socializar el proceso de Onboarding en todos los niveles a fin de facilitar la adaptación del nuevo integrante.
- Asignar un responsable de acompañamiento al nuevo trabajador a fin de que este puede encontrar soluciones a los problemas que surjan al inicio de su labor (Encalada, 2019).

Una vez definido el planteamiento del problema, es necesario identificar los objetivos de la investigación, mismos que se exponen a continuación:

1.1.3 Objetivo General

Diseñar un proceso de Onboarding basado en mejores prácticas empresariales, a fin de que el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas–ESPE (matriz) se comprometa con los objetivos de la institución.

1.1.4. Objetivos Específicos

- Identificar mejores prácticas empresariales existentes en el mercado en relación a procesos de Onboarding
- Diseñar y aplicar una herramienta de diagnóstico (encuesta) para el proceso de Onboarding al personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.
- Tabular y analizar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.
- Diseñar un proceso de Onboarding basado en el análisis de los resultados y mejores prácticas obtenidas.

1.1.4. Justificación

Acorde a los lineamientos contenidos en el Art 90. De la Ley Orgánica de Educación Superior y el Art. 41 de la Ley Orgánica de Servidores Públicos que hacen referencia al buen servicio basado en la eficiencia, calidez, solidaridad en función del bien colectivo. Por lo tanto, se observa la importancia del capital humano como un componente indispensable para la prestación de un buen servicio.

Así mismo, según un estudio formal realizado por la firma consultora Deloitte: "El 4% de los nuevos empleados abandona el empleo después de un primer día desastroso. El 22% de la rotación se produce durante los primeros 45 días. Los costes para la empresa son de al menos el triple del sueldo del antiguo empleado" (Bersin by Deloitte's, 2014).

Por lo tanto, sobre la base de lo anteriormente expuesto, lo que se busca es destacar que los nuevos colaboradores de una institución en los primeros días necesitan generar un sentido de pertenencia en la nueva organización. En este sentido, un proceso de Onboarding técnicamente diseñado permite generar lazos emocionales y de compromiso con el colaborador y la empresa en su nuevo trabajo, pues a través de la aplicación de este proceso se le brinda al nuevo colaborador la información respecto a la cultura, la normativa, el entorno de la organización, lo cual facilita los procesos sociales de conocer y que lo conozcan al nuevo empleado en el ambiente laboral, se consigue que el colaborador oriente sus esfuerzos hacia los nuevos retos y no hacia la adaptación al entorno.

Adicional, el proceso de Onboarding apoya para cumplir con uno de los factores esenciales que busca toda organización y que se relacionan con la satisfacción laboral para el buen desempeño de los trabajadores; por lo tanto, desde el primer día que un empleado se incorpora a su nuevo puesto de trabajo es importante crear vínculos afectivos con la marca empleadora a través del Onboarding y de esta forma lograr que el empleado se comprometa y se convierta en el engranaje principal de la institución.

En este sentido, se torna imprescindible acompañar al nuevo colaborador en el proceso de adaptación y verificar el desarrollo de la inducción al puesto donde se le deben entregar los elementos adecuados y suficientes para el desempeño de sus funciones, como: computador, acceso a los sistemas, correo electrónico, capacitación en el manejo de programas y herramientas informáticas, uniformes dispositivos de ingreso o registro o cualquier otra especificación, permite finalmente contar con un nuevo colaborador comprometido con la organización.

Otro aspecto importante a considerar se refiere a los costos directos e indirectos que genera la rotación de personal, y si nos basamos en el estudio anteriormente mencionado se identifica que los valores asociados a este factor podrían alcanzar el triple del salario del antiguo colaborador, por lo que se hace imprescindible para las organizaciones el implementar soluciones que sean efectivas, de alto impacto y bajo costo como un programa de Onboarding

Además, si bien dentro del ambiente legal o normativo no existe alguna regulación formal, que exija a una organización para que implemente un proceso de Onboarding se destaca que este apoya a generar sentido de pertenencia y orientación a los nuevos colaboradores sobre la historia de la organización, la cultura organizacional, valores, responsabilidades, productos, instalaciones, políticas o reglamentos. Este proceso incide también en los costos principalmente de selección y rotación de colaboradores.

En este contexto, un aspecto determinante constituye que dentro de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE se ha evidenciado que se realiza un proceso de inducción que no considera todos los elementos que involucren a los jefes inmediatos de los nuevos colaboradores y tampoco al área de Talento Humano que desempeña un aspecto clave dentro del acompañamiento de este proceso; por lo tanto, se espera que a través de este trabajo se brinde un diagnóstico de los elementos a considerar en el proceso, así como una propuesta rápida y clara al recomendar herramientas para el proceso de Onboarding, lo que permitirá que la organización se alinee con el sentido de la experiencia y con la estrategia de compromiso e identidad organizacional que se deriva de la visión.

Es importante mencionar que la utilización de un proceso Onboarding de referencia se basa en:

- a. Informar objetivos y estándares iguales para todos los niveles de la organización.
- b. Determinar las actividades de mejora.
- c. Medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que se detectará si se está avanzado en la dirección planificada.

Cabe mencionar que, para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se consideró como base los trabajos desarrollados por algunos autores, los cuales se detallan a continuación:

- Los aportes de Francy Bautista por la Universidad Externado de Colombia con su tema “Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y tecnología” en donde se describen los componentes de un proceso de Onboarding, mismo que pueden ser replicados en la Universidad las Fuerzas Armadas ESPE.
- El trabajo desarrollado por Marixi Quijije de la Universidad San Francisco de Quito con su trabajo de investigación llamado “El Onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora” en donde se describe la implementación de un proceso de Onboarding en una empresa.
- El trabajo investigativo denominado “Diseño de un programa de Onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la Compañía ARCA CONTINENTAL ECUADOR” desarrollado por Harold Encalada menciona los beneficios y alcance de un proceso Onboarding en una empresa, así como el proceso de implementación del mismo.

Finalmente, una vez delimitada la situación problemática y las posibles acciones de solución, es necesario elaborar un sustento teórico a fin de definir los principales elementos que forma parte del denominado Onboarding, información que se desarrolla en el capítulo siguiente.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Estado actual del conocimiento

1.2.1.1. Concepto Onboarding

El desarrollo social implica cambios en las dinámicas productivas, lo que fomenta el apareamiento de nuevas relaciones entre trabajador- empresa, en donde cada vez se necesita más trabajadores especializados y comprometidos con sus instituciones. Es en este ámbito donde aparece el término Onboarding. Los primeros antecedentes de esta actividad se remontan a 1997 en la empresa norteamericana McKinsey & Company que acuñó el lema “guerra por el talento” que surge de un entorno económicamente positivo en donde las empresas tienden a competir por abarcar los mejores profesionales para integrarlos a su planta (Galli, 2018).

Por lo tanto, el Onboarding es un proceso que va más allá de los enfoques tradicionales que se limitan a realizar actividades de bienvenida al nuevo trabajador. Busca alcanzar su fidelización a partir de diversas acciones orientadas a generar una verdadera experiencia positiva, ya que como también lo menciona Galli (2018), el 25% de deserciones de un trabajador sucede en los primeros 45 días de haberse incorporado a la empresa.

Según este enfoque, se comprende al Onboarding como “Estar a bordo” es decir, el empleado tenga la sensación de encontrarse dentro de una organización, a partir de un proceso de inducción, adaptación e integración que beneficie su desempeño al corto, mediano y largo plazo mediante un desempeño más eficiente (Rosas, 2015).

Este proceso no descuida los procedimientos tradicionales de conocimiento de la instalaciones, la cultura empresarial, sus compañeros, sus directivos, sus funciones, pero se adoptan actividades que le permitirán sentirse cómodo en su nuevo trabajo, desde tener

facilidad para ubicar todos los elementos necesarios para su trabajo, hasta requerimientos que incluso sobrepasan las instalaciones de la empresa como los lugares más convenientes para comer cerca de la oficina (Arenal, 2018).

1.2.1.2. Objetivo del Onboarding

El Onboarding tiene como objetivo generar un sentido de compromiso entre el trabajador y la empresa, lo cual se manifiesta solo cuando existen las condiciones adecuadas en los aspectos emocionales, físicos, intelectuales a fin de desarrollar sus actividades de manera efectiva.

1.2.1.4. Importancia del Onboarding

Teniendo como objetivo crear compromiso en el nuevo trabajador frente a la empresa, se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Contribuye a la formación del trabajador
- Genera una experiencia agradable
- Disminuye la deserción laboral
- Facilita el aprendizaje de la cultura organizacional
- Crea vínculos entre los integrantes de la empresa

1.2.1.5. El papel del mentor en el proceso de Onboarding

Según García (2016) el proceso de acompañamiento de un trabajador experimentado para facilitar la adquisición de conocimiento de un trabajador nuevo, posee diversos beneficios, tales como incrementar la productividad a partir de un aprendizaje eficiente de los procesos de la empresa; optimización de costos, ya que el nuevo trabajador aprende más rápido y su inducción requiere menos recursos; y mejora

la comunicación organizacional al tener una comprensión más profunda de las actividades de la empresa.

El papel de un mentor dentro del proceso de Onboarding es sumamente importante, Moreno (2018) menciona que la presencia de un tutor es determinante para el nuevo trabajador, ya que esto le da seguridad y confianza al momento de empezar a trabajar en una nueva empresa. Dicho acompañamiento puede respaldarse en los avances tecnológicos evidenciados en las comunicaciones, ya que no es necesario que el mentor se encuentre al 100% junto al trabajador sino que este puede estar conectado a mediante dispositivos móviles.

Entre las principales características que debe poseer un tutor, González (2018) indica que deben estar relacionadas a su actividad, por lo tanto se requiere que posea cualidades de comunicación que faciliten el proceso de aprendizaje, por otra parte debe poseer también carisma y empatía, además de tener cualidades de liderazgo que le permitan imponerse como un modelo a seguir, además debe ser imparcial a la vez que considerado al momento de evaluar el desempeño del trabajador y saber cómo transmitir los resultados de manera positiva.

Así también se menciona la importancia de que el tutor no sea el jefe inmediato del nuevo trabajador, ya que se requiere un elevado nivel de empatía entre tutor y alumno, que solo puede desarrollarse desde un nivel de jerarquía horizontal (González, 2018), por lo tanto se requiere que la selección de mentor esté a cargo del departamento de Talento Humano, quien se encargará de seleccionar a un trabajador capacitado y que se encuentre al mismo nivel del nuevo trabajador.

1.2.2. Perspectiva teórica

Se considera el aporte teórico de Bautista (2018), quien indica que el proceso de Onboarding en una organización se desarrolla en los siguientes pasos:

1.2.2.1. Inducción

La inducción se refiere al proceso de socialización, mediante el cual el trabajador se familiariza con sus actividades dentro de la empresa garantizando así el correcto desempeño de sus funciones. Dicho proceso según De Censo y Robbins (2003) es necesario para disminuir los niveles de estrés a los cuales se enfrenta un nuevo trabajador al iniciar su labor en una empresa.

Otros alcances del proceso de inducción según Mondy y Noe (2000) se resumen en que el trabajador se ajusta más fácilmente a su entorno al disminuir la tensión frente al cambio, adquiere el conocimiento necesario sobre la ejecución de sus funciones por lo que se obtiene un mejor desempeño y finalmente obtiene una imagen positiva de la empresa en la cual desempeñará su labor.

Dicho proceso de inducción según Ramírez (2004) se basa en tres componentes:

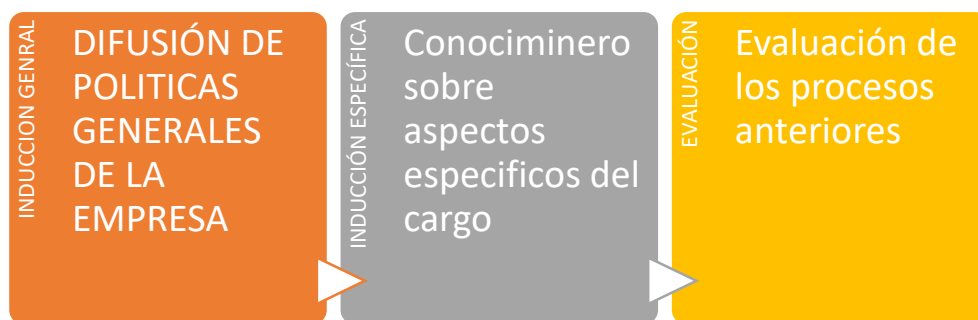


Figura 1. Proceso de inducción

Fuente: (Ramírez, 2004)

1.2.2.2. Entrenamiento

Es un proceso lógico y sistemático que permite al trabajador adquirir las destrezas necesarias para la ejecución de las actividades propias de su cargo, para lo cual es necesario de un plan de entrenamiento adecuado a los requerimientos de la empresa.

Por lo general se identifica el siguiente el proceso:



Figura 2. Proceso de entrenamiento

Fuente: (Ramírez, 2004)

1.2.2.3. Seguimiento

Es un proceso aplicado por el jefe inmediato y el mentor. Su ejecución provoca que el nuevo trabajador se motiven para realizar mejor sus actividades y asumen compromisos y riesgos, lo cual directamente contribuye al mejoramiento de la socialización y comunicación en la empresa.

1.2.2.4. Evaluación

Se refiere al proceso aplicado al personal para evaluar su desempeño en un cargo, a fin de identificar sus capacidades y falencias en su trabajo y poder así desarrollar las mejores alternativas para aprovechar sus fortalezas o aplicar los correctivos necesarios para suplir sus falencias (Poz, 2009).

Según Fernández (2009) el proceso de evaluación se resume en lo siguiente:

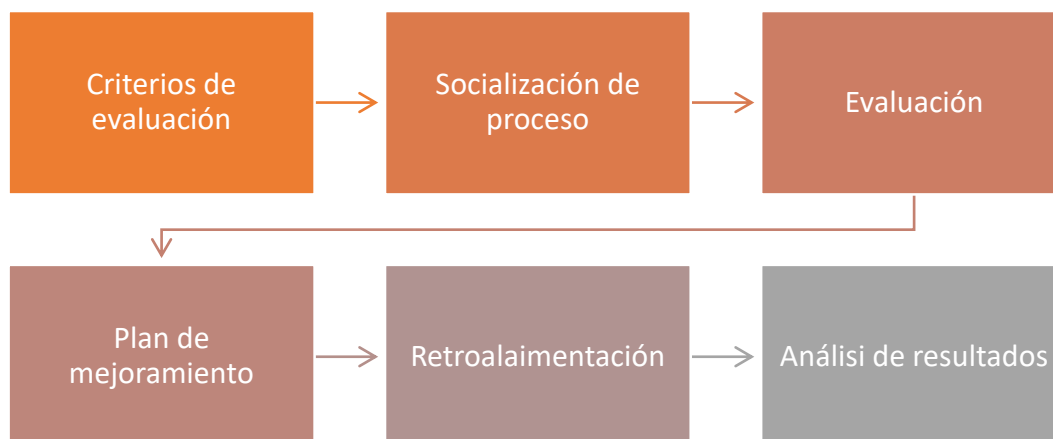


Figura 3. Proceso de evaluación

Fuente: (Fernández, 2009)

CAPÍTULO II.

MÉTODO

2.1. Nivel de estudio

Este trabajo académico se basa en la investigación descriptiva, que según Hernández Sampieri (2005) considera comprender un fenómeno partir de la descripción de variables, en este caso, el proceso Onboarding y su incidencia en el sentido de pertenencia organizacional en el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE.

2.2. Modalidad de investigación

Este de trabajo de investigación, tiene un modelo de investigación de campo, pues el investigador se acerca al objeto de estudio en búsqueda de información pertinente para el diagnóstico de deficiencias en la organización y posterior elaboración de alternativas de solución los problemas encontrados.

2.3. Método

El método de estudio que se empleo es inductivo – deductivo porque al obtener la información de fuentes primarias se lograron conclusiones generales, para después proceder a un estudio más específico. Es decir, en base a las fuentes de primera mano se obtuvieron datos los cuales sirven de base para desarrollar una propuesta de Onboarding en la institución.

2.4. Población

La presente investigación se realizó en la Unidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, localiza en Sangolquí. Por consiguiente, al momento de hacer el trabajo de campo esta institución cuenta con 192 colaboradores en el área administrativa ESPE-matriz.

2.5. Selección de instrumentos de investigación

Como instrumento de investigación se selecciona la encuesta, misma que está enfocada en determinar aquellos aspectos relacionados con los procesos de inducción, comunicación, y pertenecía del trabajador a la institución. Dicha encuesta está conformada por un total de 21 preguntas cerradas a fin de facilitar el análisis de las mismas.

El proceso requerido para el levantamiento de la información fue el siguiente:

- Diseño del instrumento de investigación
- Autorización de la institución para la aplicación de instrumentos
- Socialización del proceso
- Aplicación de instrumentos
- Tabulación de información
- Análisis de resultados

CAPITULO III. RESULTADOS

3.1. Presentación y análisis de resultados

1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la organización?

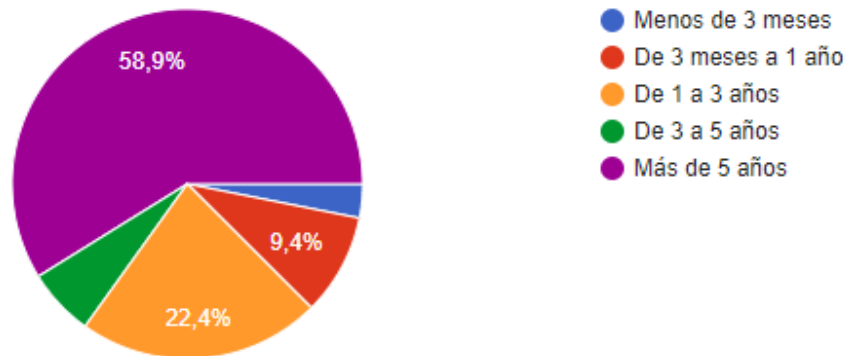


Figura 4. Tiempo de trabajo

De un total de 192 personas encuestadas, se determina que el 58.9% lleva más de cinco años en la institución, el 22.4% indicó que trabaja de 1 a 3 años, El 9.4% mencionó que trabaja de 3 meses a 1 año, mientras que el 3.3% tiene un tiempo de trabajo superior a 3 años y el 4% un tiempo menor a tres meses.

2. ¿Su vínculo con la Universidad es a través de?

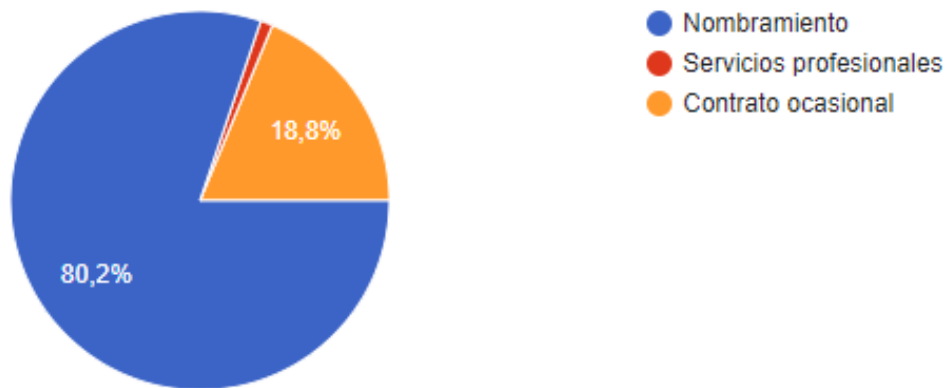


Figura 5. Vinculación laboral

El 80.2% de encuestados mencionaron que se vincularon con la Universidad a través de nombramiento, en segundo lugar el 18.8% lo hizo por contratos ocasionales y el 1% lo hizo por servicios ocasionales.

3. ¿Conocía la organización antes de ser contratado?

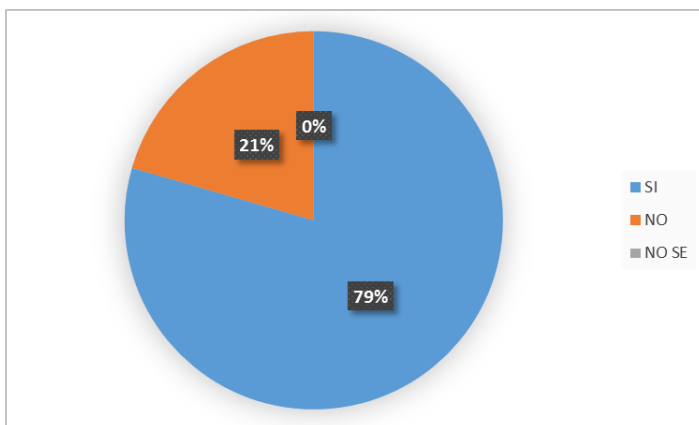


Figura 6. Conocimiento sobre la organización

El 79% de encuestados afirmó haber conocido la organización antes de ser contratado, mientras que el 21% no poseía conocimiento sobre la universidad.

4. ¿Considera que en su proceso de incorporación recibió apoyo e información suficiente?

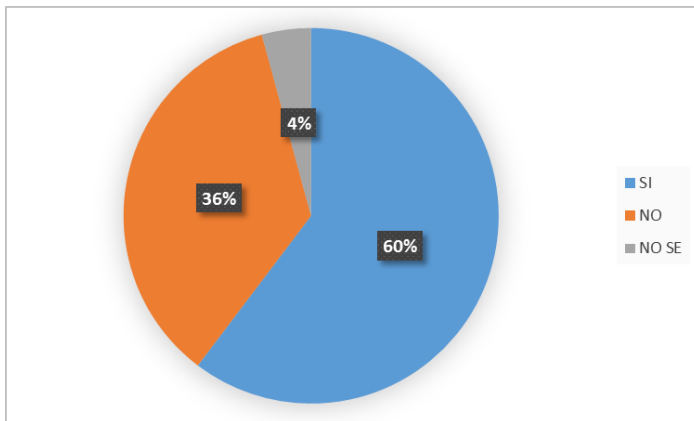


Figura 7. Recepción de información

El 60% de encuestados menciona que recibieron suficiente información durante su proceso de incorporación, sin embargo no se puede desestimar que existe un 36% que afirma no haberlo recibido, mientras que el 4% no respondió la pregunta.

5. ¿Se siente integrado a la organización?

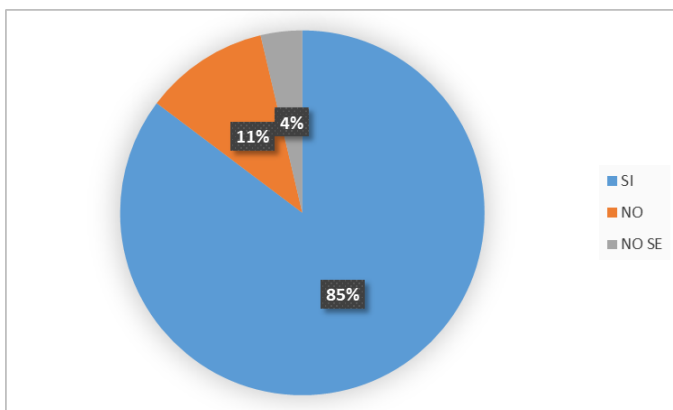


Figura 8. Nivel de integración

El 85% menciona sentirse integrado a la institución, mientras que el 11% indicó no sentirse integrado y el 4% no respondió la pregunta.

6. ¿Recibió inducción cuando ingresó a laborar en la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE?

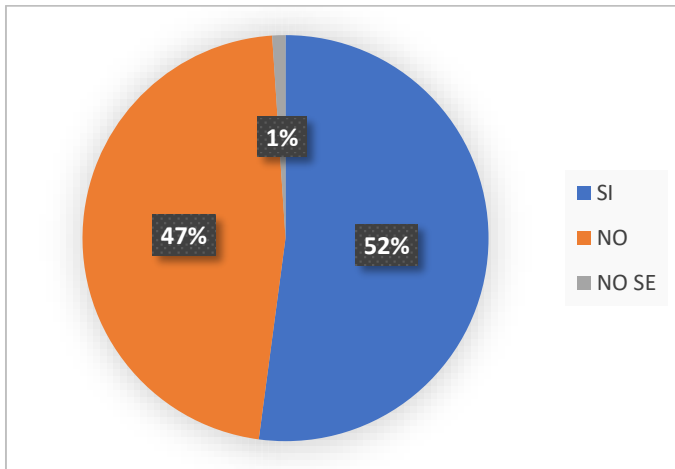


Figura 9. Proceso de inducción

Con respecto a los proceso de inducción el 52% afirmó que los recibió, mientras que el 47% mencionó que no, y el 1% no respondió la pregunta.

7. ¿Conoce la misión de su organización?

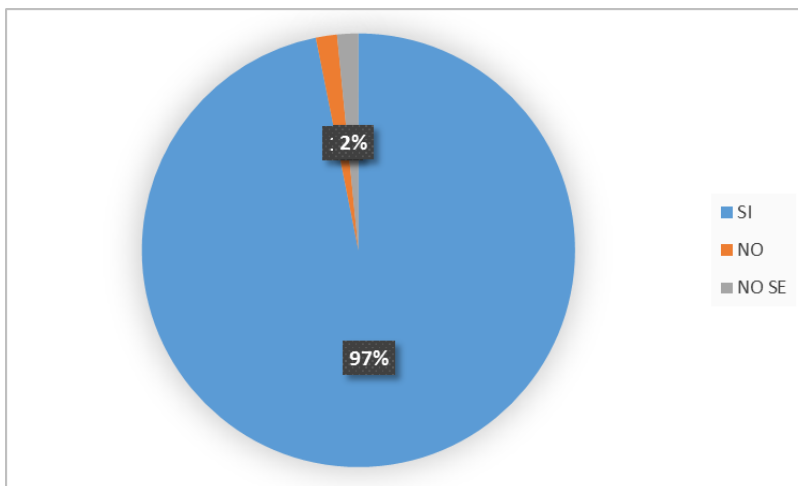


Figura 10. Conocimiento de misión de la institución

El 97% de personas afirmó conocer la misión de la organización, mientras que el 2% indicó no conocerla y el 1% no respondió la pregunta.

8. ¿Conoce la visión de su organización?

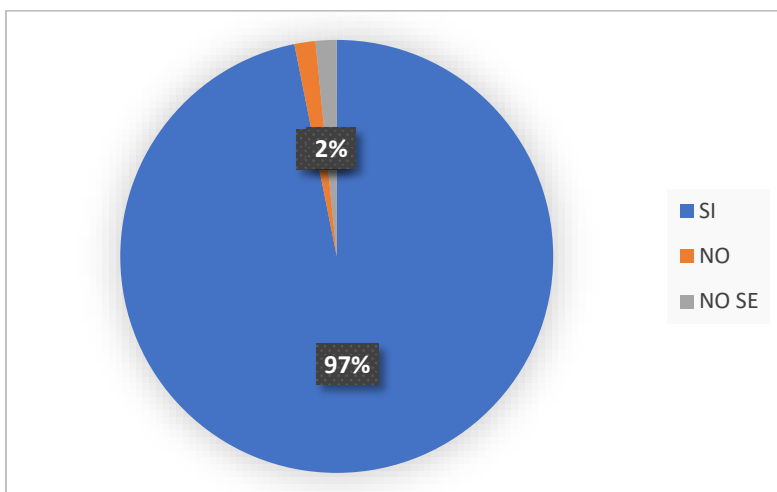


Figura 11. Conocimiento sobre la visión de la institución

Al igual que con la misión, el 97% afirmó conocer la visión de la institución, mientras que el 2% no lo conoce y el 1% no respondió la pregunta.

9. ¿Usted conoce los objetivos estratégicos institucionales?

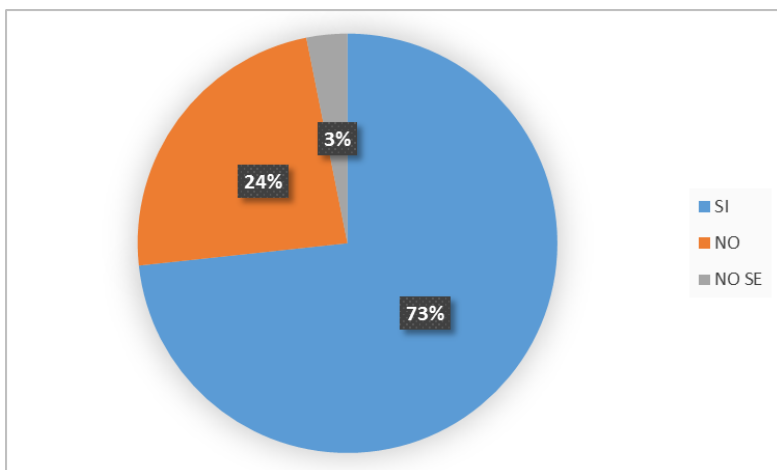


Figura 12. Conocimiento sobre objetivos estratégicos

Con respecto a los objetivos estratégicos, el 73% los conoce, mientras que 24% presentó una respuesta negativa y el 3% no contestó.

10. ¿Conoce usted son los procesos de la Unidad o Dirección a la que pertenece?

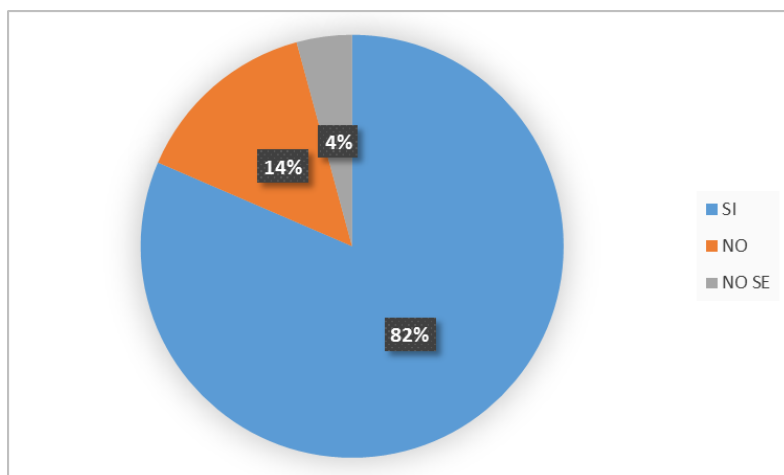


Figura 13. Conocimiento sobre procesos de la Unidad

El 82 % de personas encuestadas afirma conocer los procesos que se desarrollan en su unidad o dirección, lo cual es un elemento importante porque permite coordinar actividades en búsqueda del cumplimiento de objetivos comunes.

11. ¿Conoce los procesos que debe desempeñar en su cargo?

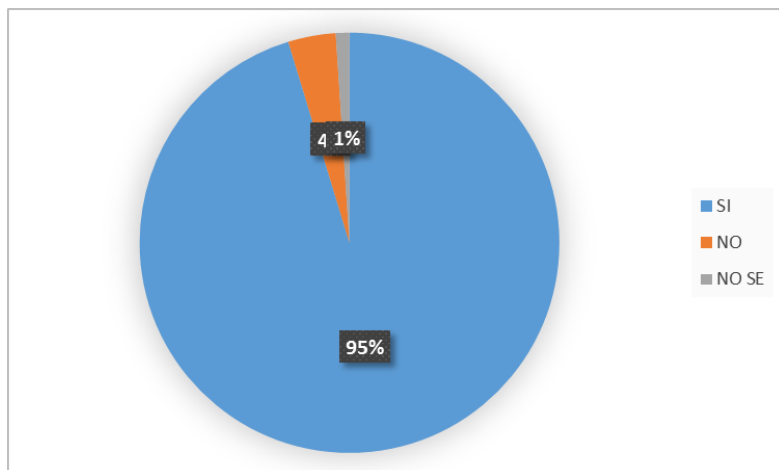


Figura 14. Conocimiento sobre procesos del cargo

Con respecto a los procesos propios del cargo desempeñado, el 95% afirma conocerlos. Mientras que el 4% afirma desconocerlos y 1 % no sabe que responder.

12. ¿Cuándo ingresó a su puesto de trabajo, su jefe le presentó con su equipo?

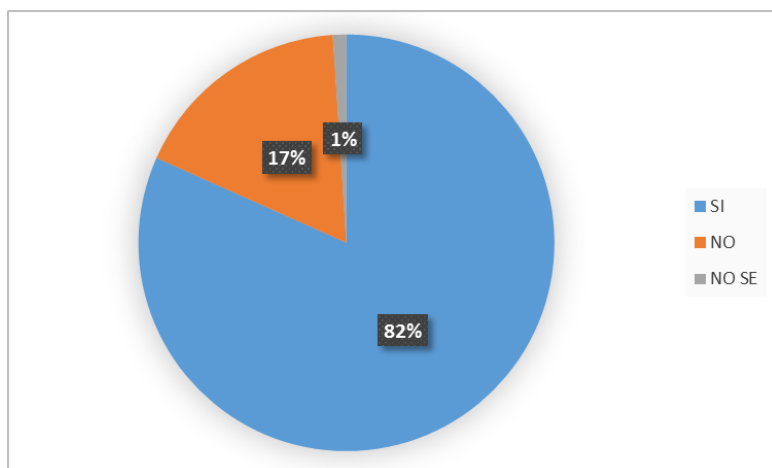


Figura 15. Percepción de proceso de inducción

El 82% de encuestados afirma haber experimentado este proceso, mientras que el 17% indicó que no fue presentado a su equipo de trabajo y el 1% no respondió.

13. ¿Conoce usted el trámite que debe realizar para solicitar vacaciones y permisos?

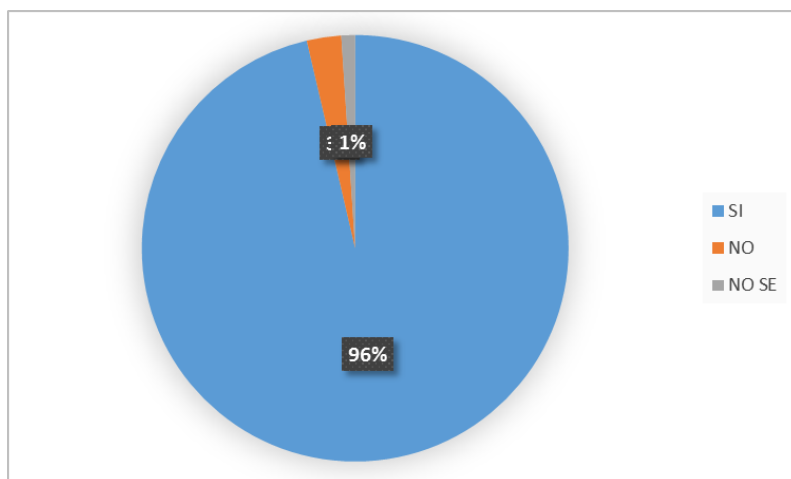


Figura 16. Conocimiento sobre procesos de permisos

El 96% de personas encuestadas afirma conocer el proceso para solicitar vacaciones y permisos, mientras que solo el 1% desconoce este proceso.

14. ¿Recibió a su llegada información sobre claves de acceso a sistemas informáticos, extensiones telefónicas y e mail institucional?

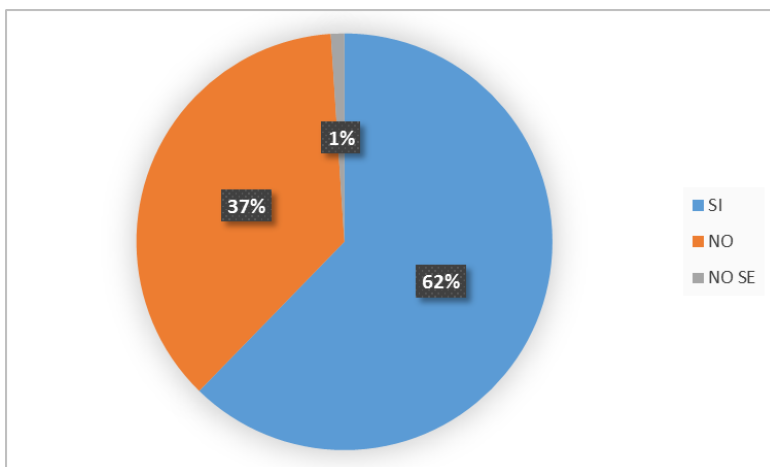


Figura 17. Acceso a información

El 62% de personas encuestadas afirma que a su llegada se le entregó información sobre claves, correos, extensiones telefónicas. Mientras que el 37% afirma que no recibió dicha información y el 1% no contestó la pregunta.

15. ¿Considera que la inducción recibida fue la adecuada?

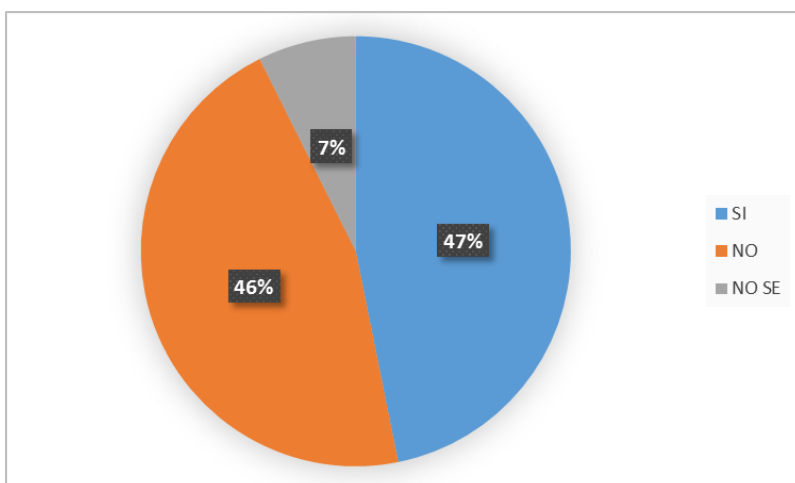


Figura 18. Percepción sobre proceso de inducción

El 47% menciona que el proceso de inducción fue adecuado mientras que el 46% afirma que no es adecuada y el 7% no sabe que responder.

16. ¿Conoce las políticas internas de la Universidad?

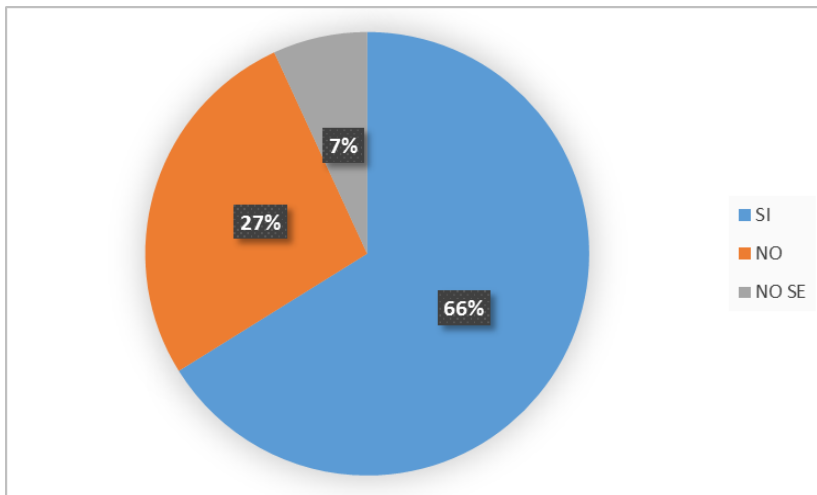


Figura 19. Conocimiento sobre políticas de la Universidad

El 66% de encuestados afirma conocer las políticas internas de la universidad, mientras que el 27% respondió que las desconoce y el 7% no contestó la pregunta.

17. ¿Existe comunicación (vertical) satisfactoria entre los niveles de la organización?

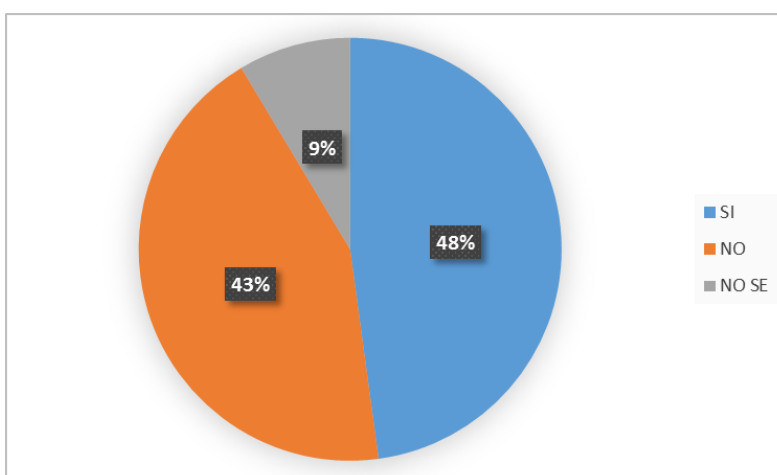


Figura 20. Comunicación

Con respecto a la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, el 48% afirma que esta es satisfactoria, mientras que el 43% no está de acuerdo con esto y el 9% no sabe.

18. ¿Conoce cuál es la cultura organizacional de la Universidad?

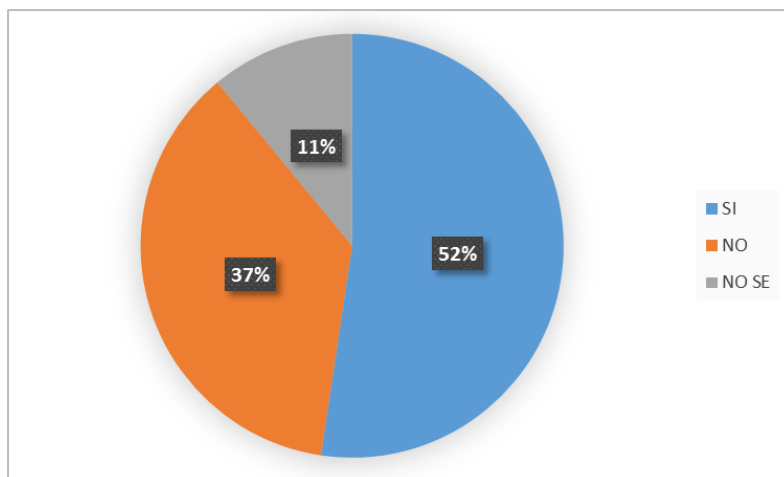


Figura 21. Cultura organizacional

El 52% de encuestados afirma conocer la cultura organizacional de la universidad, mientras que el 37% afirmó no conocerla y el 11% no sabe que responder.

19. ¿Considera que la cultura de la Universidad permite un desempeño administrativo efectivo?

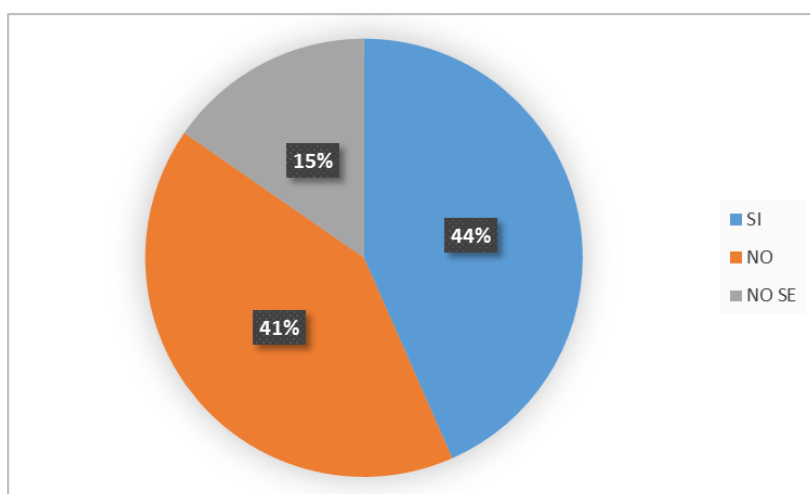


Figura 22. Cultura organizacional y desempeño administrativo

Se evidenció que 44% de encuestados considera que la cultura organizacional permite un efectivo desempeño administrativo, mientras que el 41% no está convencido de que eso sea posible y el 15% no contestó la pregunta.

20. ¿Sabe que es un proceso de inducción en el área de Talento Humano?

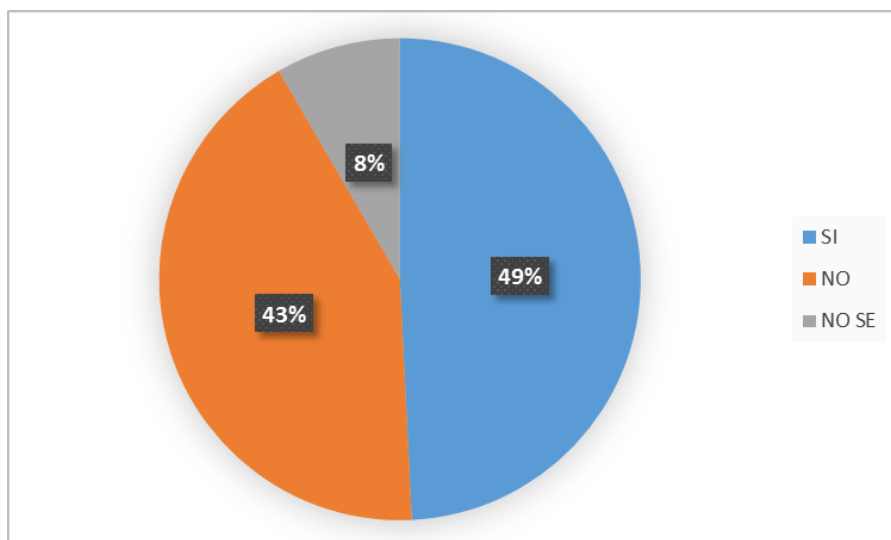


Figura 23. Conocimiento sobre procesos de inducción

El 49% de personas encuestadas afirma conocer lo que es un proceso de inducción, mientras que 43% no sabe en que consiste y el 8% afirmó no saber que contestar.

21. ¿Conoce usted si en la Universidad se aplica un proceso de Onboarding?

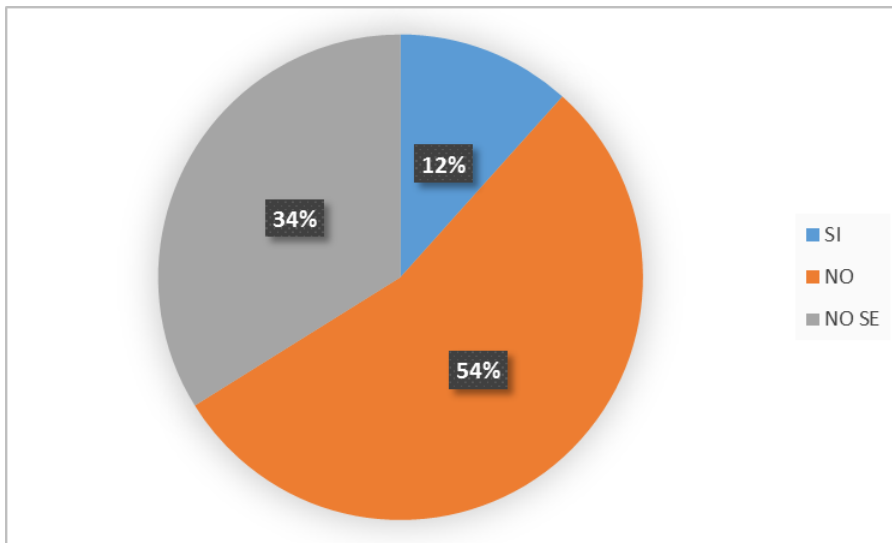


Figura 24. Conocimiento sobre procesos de Onboarding

El 54% de encuestados afirma desconocer si existe un procesos de Onboarding en la Universidad, mientras que el 34% no los sabe y solo el 12% afirmó identificar un proceso de Onboarding en la institución.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta se pudo determinar las siguientes conclusiones, mismas que sirvieron de base para la elaboración de la propuesta de intervención:

- Existe un sentimiento de integración frente a la institución, pero no debido a un proceso de inducción, sino más bien por el tiempo de trabajo desempeñado ya que la mayoría de colaboradores trabaja más de cinco años en la universidad, por lo que el personal que tiene menos tiempo en la organización no puede sentirse integrada al corto o mediano plazo.
- Se evidencia un proceso de inducción, pero es ineficiente pues no alcanza a todos los niveles y a los que llega no obtiene resultados óptimos.

- Existe conocimiento en el personal sobre cultura organizacional, sin embargo desconocen el termino Onboarding, por lo que no pueden afirmar si este proceso existe o no en la universidad.
- Existen canales de comunicación que no se desarrollan de igual manera en todos los niveles, no obstante, la solución de este problema va más allá que la aplicación de un proceso de Onboarding.

3.2. Aplicación práctica

Con base a los resultados obtenidos y la literatura revisada, se plantea la necesidad de diseñar un modelo de Onboarding enfocado en solucionar las siguientes deficiencias:

- Se evidencia un sentido de pertenencia basada en el tiempo de servicio, por lo que solo aquel personal que trabaja en la institución por más de cinco años, se siente identificada con la Universidad.
- La Institución no posee un proceso de Onboarding, pero cuenta con uno de inducción que la mayoría del personal lo considera ineficiente.

3.2.1. Objetivo general de la propuesta

Diseñar un proceso de Onboarding aplicado a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.


3.2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar el sentido de pertenencia e integración en aquel personal que tiene un tiempo de servicio inferior a cinco años o relación laboral diferente a nombramiento, para garantizar su incorporación efectiva al corto plazo.

- Difundir la presente propuesta de Onboarding a todos los niveles de la Universidad.

3.2.3. Modelo de proceso de Onboarding

Tabla 1. Proceso de Onboarding

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	16.01.2020
	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión:	1

INFORMACIÓN DEL PROCESO				
Nombre del proceso:		Proceso de Onboarding		
Responsable:		Talento Humano		
Objetivo:		Generar un sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la institución y promover así un desempeño eficiente de sus funciones.		
DOCUMENTOS DEL PROCESO				
Manual de procesos		Proceso de Onboarding		
ACTIVIDADES				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS
Aspirante	Hojas de vida	Reclutamiento y selección	Unidad de Talento Humano	Base de datos aspirantes
Unidad de Talento Humano	Base de datos aspirantes	Contratación	Unidad de Talento Humano	Contrato
Unidad de Talento Humano	Manual de funciones	Socialización de funciones del cargo	Unidad de Talento Humano	-
Unidad de Talento Humano	Informe	Entrega de claves, correos, extensiones	Unidad de Talento Humano	Acta de recepción
Unidad de Talento Humano	-	Recorrido por instalaciones y presentación de personal	Unidad de Talento Humano	Informe
Unidad de Talento Humano	Citación para inducción	Inducción	Unidad de Talento Humano	Informe
Unidad de Talento Humano	-	Entrega de equipos	Unidad de Talento Humano	Acta de recepción
Jefe de área	-	Apoyo al nuevo trabajador	Jefe inmediato	Informe

Unidad de Talento Humano	Ficha de evaluación	Evaluación y seguimiento	Unidad de Talento Humano	Informe
RECURSOS				
Talento Humano		Personal del área de talento humano		
Recursos Materiales		Fichas de procesos, material de oficina		
Recursos Financieros		Partida presupuestaria		
Recursos Tecnológicos		Software de diseño de proceso de Onboarding		
INDICADORES Y CONTROLES				
<i>Nombre</i>	<i>Medición</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
Percepción de acogida	Escala de satisfacción 1: muy malo 2: malo 3:regular 4: bueno 5:muy bueno	Unidad de Talento Humano	Mensual	Alcanzar el 50% de percepción buena
Desarrollo de la labor	Escala de satisfacción 1: muy malo 2: malo 3:regular 4: bueno 5:muy bueno	Unidad de Talento Humano	Trimestral	Alcanzar el 75% de calificación muy buena
Asimilación de cultura organizacional	Escala de satisfacción 1: muy malo 2: malo 3:regular 4: bueno 5:muy bueno	Unidad de Talento Humano	Mensual	Alcanzar el 50% de percepción buena
Identificación con la institución	Escala de satisfacción 1: muy malo 2: malo 3:regular 4: bueno 5:muy bueno	Unidad de Talento Humano	Trimestral	Alcanzar el 75% de calificación muy buena

3.2.4.Subprocesos

Luego de que el aspirante pasa por el proceso de reclutamiento, selección y contratación, se deben cumplir los siguientes sub procesos:



Figura 25. Subprocesos Onboarding

3.2.4.1. Fase previa

Esta fase implica la planificación de todas las actividades necesarias para la correcta aplicación del proceso de Onboarding.

Objetivo: determinar los principales recursos materiales y humanos necesarios para la aplicación del proceso de Onboarding.

Actividades: se requiere de las siguientes acciones

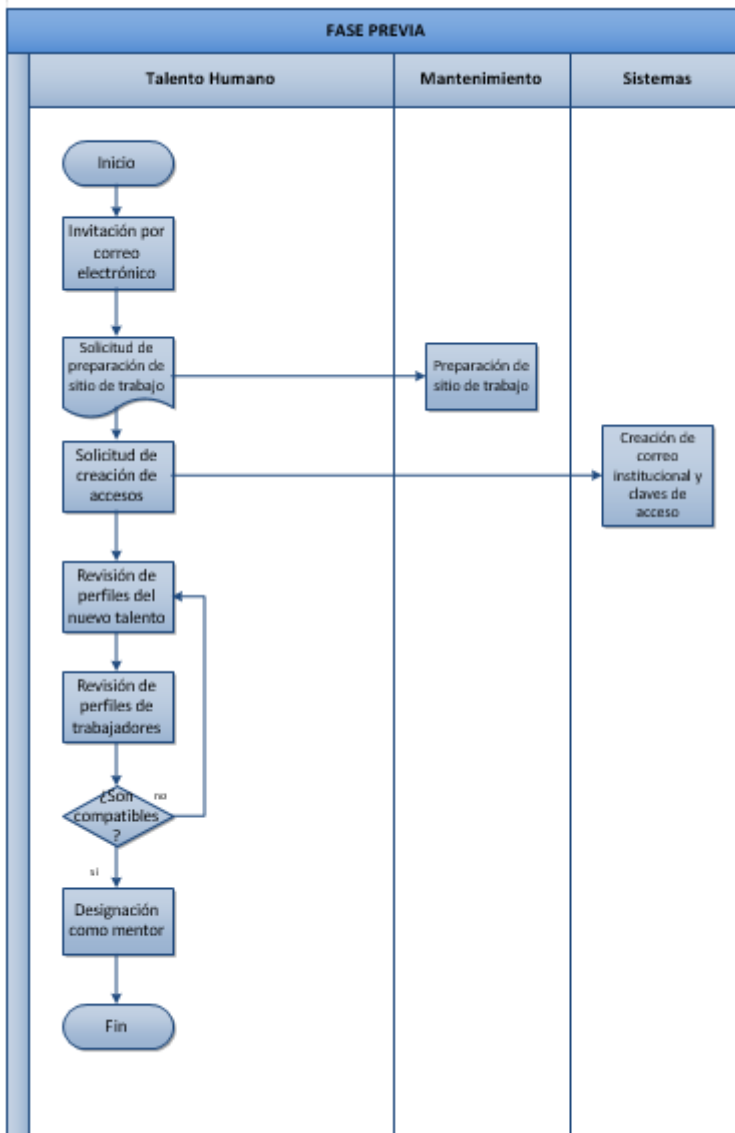


Figura 26. Subproceso fase previa

- Invitación: por parte de la Unidad de Talento Humano se envía un correo electrónico al futuro trabajador, en donde se la da la bienvenida a la institución y se realiza un acercamiento a los principios y valores institucionales. Dicho correo debe poseer la siguiente información:
 - Programa de bienvenida, horarios y detalle de las actividades

- Requerimiento de documentos
 - Tipo de vestimenta en la empresa
 - Recomendaciones sobre transporte
 - Invitarle s redes sociales de la empresa.
 - Datos de contacto en cado de emergencias.
-
- Sitio de trabajo: se asigna al personal de mantenimiento realizar los preparativos necesarios en el sitio de trabajo, a fin de garantizar el óptimo funcionamiento de equipos y disponibilidad de materiales relacionados con la actividad a realizar.

 - Accesos: con base en la información del nuevo trabajador se crean los correos institucionales, claves de acceso a programas informáticos y programación de tarjetas de acceso a determinadas áreas de la institución.

 - Promoción: se prepara material para que el trabajo se familiarice con la imagen corporativa, a través elementos como un una esferos, libreta, una carpeta.

 - Cultura organizacional: se prepara contenido para profundizar el conocimiento sobre la historia y trayectoria de la institución, su misión, visión, objetivos, principios.

 - Acompañamiento: acorde al perfil del nuevo trabajador se identifica a aquella persona que posea mayor similitud con dicho perfil para que sirva de apoyo durante el proceso de adquisición de conocimiento y desarrollo de destrezas.

Presupuesto

Para la determinación de presupuesto se consideran proformas generales y se calcula el valor unitario por cada trabajador, aquellas actividades que están dentro del desempeño de las funciones de otras áreas no se calcula, tomándose en cuenta solo aquellas que implican gastos adicionales a la institución:

Tabla 2. Presupuesto

Cantidad	Detalle	Costo unitario	Costo Total
kit	Material promocional (esfero, carpeta, libreta)	10	10
1	Tarjeta de acceso a áreas específicas	10	10
Total			20

3.2.4.2. Integración

Una vez culminada la fase de preparación, se requiere la aplicación del proceso de integración.

Objetivo: Implementar el proceso de Onboarding en el nuevo integrante a fin de que se sienta parte de la institución y pueda desempeñar sus actividades de manera eficiente.

Actividades

El proceso de integración requiere aplicar las siguientes actividades:

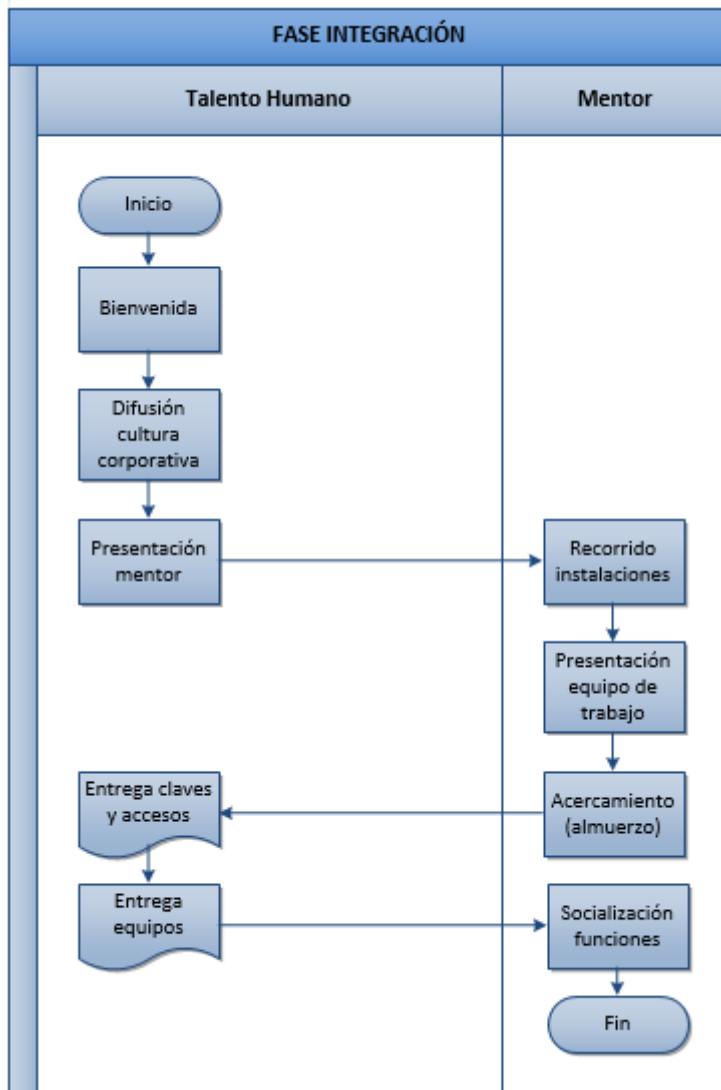


Figura 27. Proceso de integración

- Bienvenida: el responsable de talento humano da la bienvenida al nuevo trabajador.
- Cultura corporativa: se proyecta el material preparado en la fase de preparación, en donde se muestran aspectos como la misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos.

- **Acompañamiento:** el encargado de Talento Humano procede a presentar a la persona asignada como mentor del nuevo trabajador.

- **Socialización de planta y equipo de trabajo:** el encargado de Talento Humano y el mentor acompañan al nuevo trabajador por toda la organización y se encargan de presentar a los demás miembros del equipo.

- **Acercamiento:** mediante un almuerzo entre el encargado de Talento Humano y el mentor se realiza un proceso de acercamiento, en donde se abordan aspectos como:
 - Experiencias en su anterior trabajo
 - Gustos y preferencias
 - Expectativas frente al nuevo trabajo
 - Percepción del nuevo equipo de trabajo
 - Opinión sobre el proceso de inducción

- **Acceso:** se hace entrega de correos electrónicos, claves de acceso a programas informáticos, o ingreso físico a determinadas áreas.

- **Equipos y materiales:** mediante un acta se hace entrega se otorga al nuevo trabajador aquellos materiales y equipos necesarios para el desempeño de sus funciones.

- **Socialización de funciones:** el mentor capacita al nuevo trabajador las actividades que este debe realizar.

- Despedida: el mentor se despide al nuevo trabajador y agradece por su atención.

Presupuesto: No requiere de inversiones adicionales, ya que sus costos fueron determinados en el proceso de fase previa

3.2.4.3. Evaluación

Objetivo: Determinar el nivel de identificación el nuevo trabajador frente a la organización para poder mejorar o profundizar el proceso de Onboarding.

Actividades

Con la finalidad de determinar el nivel de adaptación e identificación del nuevo trabajador frente a la organización se plantea la planificación de un cuestionario que permita medir sus progresos, dicho instrumento se debe aplicar luego de 30 días de empezadas las actividades del nuevo talento, posteriormente se aplica con una frecuencia trimestral para evaluar su desarrollo.

Tabla 3. Instrumento de evaluación

	Indicador	Muy malo	malo	regular	bueno	Muy bueno
de Percepción acogida	¿Cómo calificarías tu recibimiento en la empresa?					
	¿Cómo calificas el apoyo de tus compañeros en el desempeño de tus actividades?					
	¿Cómo es el apoyo recibido de las autoridades en el desempeño de tus funciones?					
de Desarrollo actividades	¿Conoces todas las actividades que debes realizar en tu cargo?					
	¿Sabes dónde encontrar ayuda en caso de tener algún problema?					
	¿Cómo calificas la calidad de tu trabajo en la organización?					

Cultura organizacional	¿Cuál es tu conocimiento sobre la misión de la institución?					
	¿Cuál es tu conocimiento sobre la visión de la institución?					
	¿Cuál es tu conocimiento sobre los objetivos de la institución?					
	¿Cuál es tu conocimiento sobre los principios de la institución?					
Identificación institucional	¿Cómo calificas la relación con tus compañeros?					
	¿Cómo es tu relación con tus superiores?					
	¿Cómo calificas la importancia de tu trabajo en la organización?					
	¿Cómo consideras que fue la decisión de trabajar en esta institución?					

Presupuesto: La aplicación del cuestionario está a cargo de la Unidad de talento humano y se lo aplica por correo electrónico, así que no representa ningún gasto adicional a la institución.

3.2.5. Presupuesto General

Para el diseño y aplicación de la presente propuesta se diferencia los costos que representa para la institución el incorporar a un nuevo trabajador y que son independientes de que se aplique o no un proceso de Onboarding y aquellos que se requieren para el diseño y socialización del mismo, el cual requiere de los siguientes rubros:

Tabla 4. Presupuesto

Responsable	Actividad	Cantidad	Costo	Tiempo en meses	Costo total
Fernanda Flores	Diseño de proceso de Onboarding	1	500	6	3000
Fernanda Flores	Socialización a personal de talento humano	2	500	1	1000

Fernanda Flores	Socialización al personal de la institución	3	500	3	1500
Unidad de Talento Humano	Evaluación y seguimiento	1	100	4	400
Total					\$5500

3.2.6. Cronograma

Se planifica también el desarrollo de actividades acorde al tiempo requerido durante un año:

Tabla 5. Cronograma

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	tri 1, 2020		tri 2, 2020				tri 3, 2020			tri 4, 2020					
						ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic			
1		Diseño de proceso de	130 días	mié 1/1/20	mar 30/6/20															
2		Socialización a personal de	22 días	mié 1/7/20	jue 30/7/20															
3		Socialización al resto del personal	22 días	mié 1/7/20	jue 30/7/20															
4		Evaluación y seguimiento	21 días	lun 3/8/20	lun 31/8/20															
5		Segunda evaluación	22 días	mar 1/12/20	mié 30/12/20															

CAPITULO IV.

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

- Sobre la base del primer objetivo planteado de este trabajo de investigación, se identifican como mejores prácticas empresariales existentes en el mercado en relación a procesos de Onboarding a los proceso de integración de los colaboradores de la empresa Stefanini Informática y tecnología, aportes que son expuestos por (Bautista ,2018) y que sirvieron de base para identificar los elementos y conceptos de un proceso de Onboarding.

Otro caso considerado es el del programa de Onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la Compañía ARCA CONTINENTAL ECUADOR, presentado por (Encalada, 2019) que se tomó en cuenta para el desarrollo de la propuesta, sobre todo en la asignación de un mentor para el proceso de inducción.

- Con respecto al segundo objetivo, se diseñó y aplicó una herramienta de diagnóstico (encuesta) para el proceso de Onboarding al personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, dicho instrumento se desarrolló en base al nivel de conocimiento de la institución, de su cultura organizacional y la calidad de los procesos de inducción recibidos.
- Con respecto al tercer objetivo planteado, se obtuvo los resultados de la encuesta aplicada, en la cual se identifica con claridad que en la institución se aplica un proceso de inducción; sin embargo, la misma según los trabajadores es poco eficiente. Así mismo, se observó que el sentimiento de pertenencia institucional está presente en el personal administrativo que trabaja más de cinco años en la institución, lo cual, no es concomitante con la opinión del personal administrativo que labora por menor tiempo o que ha sido recién incorporado a la institución.

- Con base a los resultados obtenidos se plantea un proceso de Onboarding basado en tres subprocesos, el primero como fase previa, orientado a la planificación y determinación de recursos humanos y materiales necesarios para ejecutarlo. El segundo enfocado en la integración del personal gracias al trabajo conjunto de la Unidad de Talento Humano y un mentor. Y finalmente el tercero encargado de un proceso de evaluación que mide el nivel de integración del nuevo talento a la Universidad.

4.2. Recomendaciones

- Identificar mejores prácticas empresariales de procesos de Onboarding a nivel internacional, con la finalidad de obtener diversos enfoques que puedan beneficiar a la institución en sus procesos de captación y mantenimiento del talento humano.
- Aplicar periódicamente herramientas de diagnóstico sobre el proceso de Onboarding al personal de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, con la finalidad de identificar discrepancias en los procesos de inducción, las mismas que deberán ser solucionadas a través de propuestas viables y aplicables.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre la efectividad del proceso de Onboarding aplicado, a fin de poder realizar los ajustes necesarios para garantizar su efectividad y generar de esa forma un fuerte sentimiento de pertenencia del trabajador frente a la institución como medio para garantizar el desempeño eficiente de sus actividades.

Bibliografía

- Arenal, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Logroño: Editorial Tutor Formación.
- Bautista, F. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y tecnología*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Obtenido de <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/LOES.pdf>
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Obtenido de <http://www.lexis.com.ec/wp-content/uploads/2018/07/LI-LEY-ORGANICA-DE-SERVICIO-PUBLICO-LOSEP.pdf>
- 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.
- Escuela Politécnica del Ejército. (2019). *Página corporativa*. Obtenido de <https://www.espe.edu.ec/campus/>
- Fernández, J. (2009). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>
- Galli, E. (07 de septiembre de 2018). *Onboarding, la importancia de generar un efecto "wow" en el nuevo empleado*. Obtenido de https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf
- Poz, M. (2009). *Manual de seguimiento y evaluación de los Recursos Humanos*. París: OMS.
- Quijije, M. (2019). *El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Ramírez, G. (28 de 07 de 2004). *Procesos de inducción y entrenamiento*. Obtenido de https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducion.pdf

Rosas, M. (2015). *Propuesta de Implementación del proceso de Onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. Obtenido de <http://scripta.up.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2858/150831.pdf?sequenc>