



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

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

“Diseño del programa de Onboarding para la Escuela Particular Efrata”

Realizado por:

Stephanie Haydeé López Boada

Director del Proyecto:

Santiago Oquendo

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, 08 de septiembre del 2020

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Stephanie Haydeé López Boada, con cédula de identidad 172462689-8 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.

STEPHANIE HAYDEÉ LÓPEZ BOADA

C.C. 172462689-8

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado

“Diseño de programa Onboarding para la Escuela Particular Efrata”

Realizado por:

Stephanie Haydeé López Boada

Como requisito para la Obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ha sido dirigido por el profesor:

Mgs. Santiago Oquendo

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Mgs. Santiago Oquendo

DIRECTOR

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR
PABLO ROBERTO SUASNAVAS BERMÚDEZ

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

Mgs. David Jaramillo

Mgs. Alfonsina Rodríguez

Quito, 08 de septiembre del 2020

DEDICATORIA

El producto de todo este tiempo de mi maestría lo dedico a mi Señor, Cristo Jesús, que me llenó de ciencia, conocimiento, inteligencia y sabiduría para culminar mis estudios profesionales con éxito; a mis padres y a la Escuela Particular Efrata por su respaldo, sus sabios consejos y apoyo incondicional para alcanzar mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por dirigir mi vida en esta nueva etapa, con momentos y experiencias gratificantes.

A mis padres que son mi motor; a mis docentes de la universidad SEK, por ser un pilar fundamental al compartir sus conocimientos durante el transcurso de mi carrera, en especial a mi tutor Santiago Oquendo y Alfonsina Rodríguez por su guía y ayuda constante.

A la Escuela Particular Efrata, por abrirme las puertas y facilitar la información necesaria para la presente investigación.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	VI
INDICE DE FIGURA	VIII
INDICE DE TABLA	IX
RESUMEN EJECUTIVO	X
ABSTRACT	XI
CAPÍTULO I	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
1.2. El problema de investigación	3
1.2.1. Planteamiento del problema	3
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.4. Justificación	6
1.5. Marco Teórico	9
1.5.1. Estado actual sobre el conocimiento del tema	9
1.5.1 Adopción de una perspectiva teórica	13
1.5.1.1 Implementación de Onboarding	13
1.5.1.2 Proceso de incorporación	18
1.5.1.2 Teoría de las demandas y recursos laborales	21
1.5.1.3 Compromiso Organizacional (Engagement)	23
1.5.1.3.1 Importancia del Compromiso Organizacional	23
1.5.1.3.2 Componentes del Compromiso Organizacional	24
1.5.1.3.3 Factores que influyen en el Compromiso Organizacional	25
CAPÍTULO II	27
2.1 Nivel de estudio	27
2.2 Modalidad de investigación	28
2.3 Método de estudio	28
2.4 Población	29
2.5 Selección de instrumentos de investigación	29
CAPÍTULO III	30
3.1 Levantamiento de información	30

3.2	Presentación y análisis de resultados	31
3.2.1	Encuesta de Bienestar en el Contexto Académico (UWES-S)	31
3.3	Aplicación práctica	46
3.3.1	Introducción	46
3.3.2	Objetivos	47
3.3.3	Diseño del programa Onboarding	47
CAPÍTULO IV		58
4.1	Conclusiones	58
4.2	Recomendaciones	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		60
4.	ANEXOS	63

INDICE DE FIGURA

Figura 1 Modelo de Integración basado en la Investigación.....	19
Figura 2 El modelo de demandas y recursos laborales	22
Figura 3 Modelo de Demandas y Recursos laborales	27
Figura 4 Promedio de la dimensión Vigor	33
Figura 5 Promedio de la dimensión Dedicación	33
Figura 6 Promedio de la dimensión Absorción.....	34
Figura 7 Resultados de la dimensión Vigor	35
Figura 8 Resultados de la dimensión Dedicación	36
Figura 9 Resultados de la dimensión Absorción.....	37
Figura 10 Resultados de la dimensión Proceso de Incorporación.....	38
Figura 11 Resultados de la dimensión Adaptación a la cultura organizacional.....	39
Figura 12 Resultados de la dimensión Adaptación al cargo	39
Figura 13 Dimensión de Proceso de Incorporación	40
Figura 14 Pregunta N° 1 / Bienvenida el primer día de ingreso a la organización	41
Figura 15 Pregunta N° 6 / Conocimiento de misión, visión y estrategias de la organización	42
Figura 16 Dimensión Adaptación a la cultura organizacional	43
Figura 17 Pregunta N° 1 / Comprensión de la estrategia y los objetivos de la empresa.....	44
Figura 18 Pregunta N° 2 / Identificación con el propósito de la organización	45
Figura 19 Dimensión de Adaptación al cargo.....	45
Figura 20 Pregunta N° 2 / Entrenamiento para su cargo.....	46
Figura 21 Proceso de Onboarding.....	47
Figura 22 Plantilla del cronograma de actividades para el primer día	51
Figura 23 Guía de información	52
Figura 24 Matriz de objetivos y metas	54

INDICE DE TABLA

Tabla 1 Consecuencias del Compromiso Organizacional.....	26
Tabla 2 Resultado de WE.....	31
Tabla 3 Resultados de las dimensiones de Engagement	32
Tabla 4 Resultado del proceso de incorporación	38
Tabla 5 Lista de tareas para la incorporación del nuevo colaborador	49
Tabla 6 Lista de tareas de un buen líder para la incorporación del nuevo colaborador	53
Tabla 7 Encuesta sobre orientación para los nuevos colaboradores	56
Tabla 8 Evaluación de desempeño al colaborador	57

RESUMEN EJECUTIVO

Tiempo atrás, el proceso de incorporación de los colaboradores a la organización fue considerado innecesario y secundario, tratada de una manera superficial y descuidada, a tal punto de ser vistos como una pérdida de tiempo, de recursos y reducción de costos.

Frente a esa perspectiva, nace la necesidad de diseñar un proceso de Onboarding, con el propósito de integrar e involucrar a los nuevos colaboradores para el mejoramiento del desempeño dentro de la organización, enfocado a lograr una adaptación estratégica, adecuada y completa a su cargo y funciones, alineando al nuevo colaborador a las políticas y cultura organizacional, generando concientización, satisfacción personal, motivación, compromiso organizacional, desempeño eficiente, baja rotación y adecuado clima laboral. A partir de la identificación de las necesidades y expectativas de los colaboradores a través de las encuestas de Bienestar UWES-S y Proceso Onboarding, se llevará a cabo una propuesta a través del diseño de actividades y formatos. Los colaboradores se sentirán bienvenidos desde el primer día, percibirán una imagen organizacional organizada y estable, respondiendo positivamente a su cargo.

De esta manera, y con el objetivo de lograr resultados positivos en la organización se proyecta diseñar un programa Onboarding dirigido a los docentes de la Escuela Particular Efrata.

Palabras clave:

Proceso de Onboarding, motivación, desempeño laboral, engagement, incorporación.

ABSTRACT

Long ago, the process of incorporating employees into the organization was considered unnecessary and secondary, treated in a superficial and careless manner, so that it was seen as a waste of time, resources and cost decrease.

From this perspective, the need arises to design an Onboarding process, in order to integrate and engage new employees for the enhancement of performance within the organization, focuses on achieving an adequate and complete strategic adaptation to its role and functions placing the new member of staff to organizational policies and culture, creating awareness, personal satisfaction, motivation, organizational commitment, efficient performance, low turnover and adequate working climate. Based on the identification of the needs and expectations of employees through the UWES-S welfare and Onboarding process, a proposal will be held through the design of activities and formats. Employees will feel welcome from day one, they will perceive an organized and stable image of the group, responding positively to their role.

In this way, and with the aim of achieving positive results in the organization, it is planned to design an Onboarding program addressed to teachers at the Efrata Private School.

Key words

Onboarding process, motivation, job performance, engagement, Onboarding.

CAPÍTULO I

1.1. INTRODUCCIÓN

Las empresas orientan una parte de sus actividades a la inducción de personal, con la certeza que es un proceso importante para sus nuevos colaboradores, al estructurar un vínculo sólido desde el mismo momento de la incorporación a partir de la explicación de su rol, orientación, evaluación, filosofía, cultura, reglamento, estructura y ubicación física de los espacios de la empresa.

El presente proyecto tiene como objetivo, implementar un programa sobre el Proceso de Onboarding en la Escuela Particular “Efrata”, ubicada en el cantón Quito, parroquia Carcelén, barrio Cooperativa 29 de abril, su gestión educativa está orientada a la “formación de nuevos líderes innovadores con principios cristianos, valores, y conocimientos basados en estándares de calidad con pensamiento crítico y reflexivo guiados por docentes capacitados”. (Efrata E. P., 2018)

Se empezará realizando un análisis justificativo y los objetivos que respaldarán el presente proyecto. El primer capítulo contará con información netamente de la institución como, ubicación y características de la situación actual. En el segundo capítulo se explicará el método y proceso que se utilizará para plantear la propuesta del Proceso de Onboarding, especificando la formación o inducción del cargo para desarrollo de las actividades y funciones que debe cumplir el nuevo colaborador. En el tercer capítulo contiene el análisis de los resultados y encuestas. Finalmente, el capítulo 4 se presentan las principales conclusiones derivadas del estudio, para culminar con las referencias bibliográficas y algunos anexos de importancia para la investigación.

Antecedentes

Reseña histórica

Escuela Particular “Efrata”, se ha consolidado como una institución educativa con énfasis ante la necesidad de satisfacer la demanda educativa del sector, con la finalidad de sumarse a los ideales de la renovación pedagógica y curricular de la sociedad ecuatoriana, de manera responsable cumplir con las expectativas y anhelos de los padres de familia, quienes han delegado la formación de sus hijos a la institución. Fundada por la Dra. Aidé Boada, inicia sus servicios educativos como guardería el 6 de septiembre del 2002 con nombre de Centro Bilingüe “Sendero de Luz” Los trámites para su creación se iniciaron en el mes de enero del 2003 con la adquisición de la hoja de requisitos en la Dirección Provincial, Departamento de Planeamiento Educativo del Ministerio de Educación, para el funcionamiento del Pre-escolar. (Efrata, 2018)

En los meses de febrero y marzo se organizó la carpeta con toda la documentación solicitada y el 2 de abril del 2003 se entregó en Archivo de la Dirección Provincial de Educación. Las carpetas fueron revisadas en todos los departamentos para su validación y aprobación.

En el mes de mayo les visitó la licenciada Magdalena López, Supervisora Provincial del Pre-escolar, UTE N° 2 a la cual pertenecería la institución, persona encargada de supervisar y hacer que se cumpla con todas las normas y requerimientos adecuados para la creación de una institución educativa. Por no presentar las condiciones de infraestructura adecuadas fue negada la petición.

Después de cumplir con todas las sugerencias y adecuaciones de ambientes solicitados por la licenciada López, en el mes de agosto del año 2003 la señora supervisora autorizó verbalmente el funcionamiento y entregó a la Dirección Provincial un informe favorable que permitía iniciar el periodo escolar 2003 – 2004.

El 10 de febrero del 2004 con resolución ministerial No.22, se resuelve asignar a la institución el nombre de “EFRATA” Para asignar este nombre se pidió a Dios en oración, guie la elección del más adecuado y orientados en la Biblia, toman la cita de **Miqueas 5:2**

“Pero tú, BELÉN EFRATA, pequeña para estar entre las familias de Judá, de ti me saldrá el que será Señor en Israel; y sus salidas son desde el principio, desde los días de la eternidad”

(Efrata, 2018)

Siguiendo los procedimientos ordinarios, supervisados por el Lic. Luis Grijalva, Supervisor de la zona, se obtiene la resolución No 342, fechada el 28 de noviembre del 2006 y firmada por la MSc. Hipatía Freire, en calidad de Directora Provincial de Educación, autoriza el funcionamiento del tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo año de Educación Básica y Superior correspondido a octavo, noveno y décimo en las nuevas instalaciones, en la jornada matutina ubicada en la Cooperativa de vivienda 29 de Abril, Calle E2E N89-25 y Calle 89. (Efrata E. P., 2018)

1.2. El problema de investigación

1.2.1. Planteamiento del problema

Onboarding, es un proceso importante que brinda cada organización a sus nuevos colaboradores la explicación de su rol, filosofía, orientación, evaluación, cultura de la empresa, reglamento, estructura y ubicación física de los espacios, a partir del vínculo e incorporación a la empresa para generar compromiso y fidelización de los colaboradores.

La Escuela Particular “Efrata”, se ha consolidado como una institución educativa de calidad, con énfasis en la satisfacción de la demanda educativa del sector, para sumarse a los ideales de la renovación pedagógica y curricular de la sociedad ecuatoriana y en particular cumplir con las

expectativas y anhelos de los padres de familia, quienes han delegado la formación de sus hijos a la institución.

La institución tiene como misión; orientar y formar nuevos líderes justos, innovadores y solidarios con excelencia educativa, principios bíblicos y el cuidado del medio ambiente, aplicando métodos de aprendizaje efectivos, de acuerdo con los lineamientos educativos para garantizar un servicio de calidad y calidez; basados en valores éticos y morales.

La estructura de la organización se conforma por la autoridad, dirección general se subdivide en dos ejes directivos, dirección administrativa y académica. A partir del departamento académico nacen las coordinaciones y a partir de aquello se vinculan los docentes de inicial, preparatoria, básica elemental, media, superior e inglés siendo un total de 37 docentes. En el área administrativa se anexa el departamento contable, inspección, transporte, apoyo y servicio. (Efrata E. P., 2018) *(Ver anexo 1)*.

Se identifica que el personal que tiene mayor nivel de rotación son los que cumplen funciones de docentes, y estas salidas se deben a tema personales, falta de cumplimiento de requerimientos para el cargo, mejor oferta salarial, ascenso profesional o falta de responsabilidad con el cargo.

1.2.1.1. Diagnóstico

En la institución se identifica que existe información insuficiente de las políticas, reglamentos, proyecto educativo institucional y funciones de los cargos, lo que conlleva a un proceso de inducción incompleto. Esto puede deberse a que los tiempos para la inducción son muy cortos o escasos y solamente se detalla información general en ciertos casos.

Las personas encargadas de la inducción de personal realizan una bienvenida con el personal y se entrega el cargo, funciones y otros lineamientos; posteriormente, se realiza el seguimiento, el mismo no es periódico y no siempre está delimitado por las funciones identificadas inicialmente.

El desconocimiento de los valores institucionales y la falta de acompañamiento en el ingreso del personal, conlleva a una falta de sentido de pertenencia o compromiso organizacional. Como se puede establecer en los párrafos anteriores, esto se debe a que el proceso de inducción no está adecuadamente establecido, se podrá subsanar si se diseña un proceso Onboarding que permita la alineación de los colaboradores a la cultura y clima organizacional para que exista mayor rendimiento competitivo generando éxito y compromiso organizacional.

1.2.1.2. Pronóstico

Si no se resuelve el problema de inducción del personal, no se delimita las funciones a los colaboradores o no se provee la información del organigrama de la institución; preexistirá el desconocimiento de la cultura, las políticas internas y los procedimientos de la organización, conllevando a una mala integración, escaso compromiso y poca fidelidad de los colaboradores en la institución.

1.2.1.3. Control del pronóstico

El presente trabajo permitirá implementar el Proceso de Onboarding en la institución con tiempos adecuados, organizados y completos, garantizando la satisfacción laboral del nuevo personal que desempeñará funciones de docencia, permitirá transferir suficiente información sobre la responsabilidad del cargo, procesos de evaluación claros, acompañado de un feedback oportuno y adecuado.

Onboarding, es un proceso que no concluye con tareas elementales, como preparar la llegada, entregar el paquete de bienvenida o firma del contrato del nuevo colaborador, el momento inductivo no pretende conseguir emociones momentáneas, propiciando un buen primer día; el fin real y absoluto es generar en cada uno, una agradable y placentera experiencia, acompañado de compromiso, empatía y responsabilidad organizacional que conlleve al éxito de la empresa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Diseñar un programa de Onboarding para la adecuada integración y mejora del compromiso de los colaboradores de la Escuela Particular “Efrata”

1.3.1.1. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y expectativas de los colaboradores de la organización respecto del proceso de adaptación a la institución.
- Generar un Programa de Onboarding que promueva la concientización y el compromiso en la organización.
- Elaborar una propuesta del programa de Onboarding, dirigido a los colaboradores, a través de diseño de actividades y formatos.

1.4. Justificación

El Programa de Onboarding que se desarrolla en la presente investigación, surge con el propósito de contribuir al mejoramiento de un proceso de inducción estratégico, general y específico, que facilite la adecuada incorporación a la empresa del nuevo colaborador, socializando y alineando a las políticas de la organización junto a la entrega oportuna de las herramientas necesarias, permitirán generar compromiso y sentido de pertenencia, creando beneficios tanto para

la institución, como para el nuevo colaborador. Adicional, un programa de Onboarding genera optimización del tiempo, recursos, reducción de costos y la retención del talento.

Los colaboradores son un pilar fundamental para contribuir en el cumplimiento de objetivos institucionales, al transmitir valores y filosofía de la organización a través de su propia experiencia en el entorno escolar; la experiencia del colaborador empieza desde su integración total, seguimiento y control, gestionadas adecuadamente mejorará considerablemente el desempeño, la idoneidad y la preparación para el trabajo del nuevo cargo (Bradt & Vonnegut, 2009, pág. 7).

Un proceso de Onboarding tiene como finalidad que con el pasar del tiempo produzca efectos positivos, visualizándose en relaciones sociales y laborales de calidad, desempeño adecuado y facilidad de integración al equipo de trabajo y ambiente laboral. Además, pretende que, desde el “primero momento el Onboarding permita que los nuevos colaboradores se sientan a bordo de la organización, equivalente a sentirse incluido”. (Nicolini, 2012). El anhelo de las organizaciones es elevar los niveles de rendimiento de los colaboradores mediante estrategias de adaptación bien diseñadas, divertidas y atractivas que permitan un impacto significativo en el colaborador al sentirse incluido, provocando en su comportamiento un alto compromiso. Un estudio realizado en 2009 por el Grupo Aberdeen de los altos directivos y el personal de recursos humanos, encuestó aproximadamente a 1.000 personas, permitiendo obtener información respecto al proceso Onboarding. Se obtuvo como resultado, que el 66% de las empresas que adoptaron este programa, obtuvieron una mayor tasa de asimilación exitosa de nuevas contrataciones en la cultura de la empresa. A si también, se determinó que el 62% tuvo las más altas proporciones de tiempo en la productividad. De la misma forma se obtuvo que el 54% reportó un mayor compromiso de los empleados. (RH PAE News, 2019)

Esto expone la importancia que tienen directivos, personal del departamento de talento humano y todos los que conforman la organización para dar la bienvenida al nuevo colaborador e incluirlo desde el primer día en la empresa, propiciando vínculos de conexión y una red de comunicación asertiva, a fin de conectarlo con la empresa, líderes y compañeros de trabajo.

Para identificar la necesidad actual de la Escuela Particular Efrata, se realizará un estudio mediante encuestas a colaboradores que actualmente laboran en la institución, permitirá determinar la importancia del proceso de inducción, puesto que el mismo influye en la productividad, satisfacción y compromiso laboral.

En el artículo 326, literal 5 de la Constitución de la Republica 2019 se señala “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Constitución de la Republica del Ecuador, 2018, pág. 164).

En el artículo 42, literal 2 del Código del Trabajo se señala “Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad”. (Codigo del Trabajo, 2012, pág. 18)

En el Proyecto Educativo Institucional (PEI), abarca las políticas institucionales donde se señala “Generar espacios de trabajo colaborativo que permite intercambiar aprendizajes y experiencias entre los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la excelencia” (Efrata, 2018, pág. 9).

En relación a la normativa existente, se identifica que la tarea es establecer una experiencia positiva, a través de una correcta aplicación del Onboarding, integrando a los colaboradores de

manera eficaz y satisfactoria a la organización, cuidando el nivel emocional y físico, generando un compromiso afectivo y éxito organizacional.

La siguiente investigación es fundamental para entender, corregir y aplicar conocimientos que transformen a un adecuado proceso de integración, pensando en el bienestar de los colaboradores de la Escuela Particular Efrata, generando éxito, satisfacción y compromiso laboral a largo plazo. Por lo expuesto, el programa Onboarding se convierte en un proceso importante porque es el inicio de una nueva etapa para el nuevo colaborador; esto radica en la preeminencia que tiene el colaborador para la organización, el aporte y cumplimiento de los objetivos y responsabilidades propuestos al cargo que ocupará.

1.5. Marco Teórico

La investigación se ejecutará mediante una perspectiva cualitativa, lo cual se recolectará datos y análisis como fuente de información para examinar la realidad actual, según los resultados obtenidos de las encuestas de inducción del personal dentro de la organización.

Por otra parte, la investigación se concentrará en plasmar las ideas propuestas por diferentes autores, centrado en un paradigma positivo, que generen beneficios a corto y largo plazo; enfocado en la integración adecuada para la creación de relaciones positivas que mejoren su eficiencia y experiencia.

1.5.1. Estado actual sobre el conocimiento del tema

El proceso de Onboarding es la gestión de las primeras etapas de relación entre el nuevo colaborador con la organización, radica desde que los nuevos colaboradores obtienen el conocimiento y las responsabilidades para convertirse en piezas efectivas, fundamentales dentro

de una organización. El proceso de incorporación adecuado puede marcar una gran diferencia en el desempeño y compromiso a largo plazo de un nuevo colaborador. (Cambridge Dictionary, 2020)

El engagement en el trabajo se manifiesta como el polo opuesto al burnout. Estudios realizados reflejan que los colaboradores que no tienen altos niveles de engagement, no presentan un sentido de conexión energética, afectividad con las actividades de su trabajo, conllevándoles a sentir incapacidad para liderar en el marco de la exigencia empresarial, en su puesto de trabajo (Bakker & Leiter, Key Questions Regarding Work Engagement, 2011). Por otra parte, los trabajadores con burnout manifiestan sentirse exhaustos y manifiestan actitudes negativas; por último, los empleados que presentan engagement, se sienten fuertes, seguros y entusiasmados en su trabajo.

Los resultados obtenidos de los estudios, sugieren la aplicación de engagement en las organizaciones para lograr colaboradores motivados, adaptados, centrados, alegres, llenos de energía, con actitud entusiasta, identificados y comprometidos con su empresa, dedicado a sus funciones al cien por ciento y alineados a la filosofía institucional (Schaufeli & Bakker, 2003).

En el Ecuador, la Institución de Educación Superior evaluó los niveles de engagement a 461 colaboradores, se aplicó Utrech Work Engagement Scale (UWES-17). Sus resultados demuestran que el 79% de los colaboradores están comprometidos y la dimensión con mayor puntuación es “Vigor” y “Absorción”. Se concluye que el engagement aporta al bienestar de los colaboradores, contribuye positivamente en la ejecución del plan de acción, el logro de los objetivos de la organización, asegurando su salud física, intelectual y emocional, mejora en el desempeño y calidad de vida. (Ávila, Portalanza, & Duque , 2017)

Estudios de validación con Escala UWES realizados en los 5 continentes, en países como Japón, Grecia, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Nueva Zelanda, en diversas organizaciones y grupos de

trabajo con su respectivo idioma; “confirman la validez de su estructura tri-factorial, comprobando en cada estudio la capacidad en estabilidad interna y la fuerte relación entre las dimensiones”. (Ávila, Portalanza, & Duque , 2017)

Este cuestionario permite una evaluación completa del engagement con sus tres dimensiones. Su índice de confiabilidad está por encima del 0,70 aceptado y medido con el método de Alfa de Cronbach (Schaufeli & Bakker, 2003).

Schaufeli & Bakker (2003) manifiesta que: “Engagement juega un papel muy importante de mediador entre los recursos laborales y actitudes positivas...genera beneficios a los colaboradores y a las organizaciones, en cuanto a productividad y rentabilidad”. En teoría, los resultados de los estudios demuestran efectos positivos que permiten evidenciar factores personales de actitud, tales como, alto desempeño motivacional (bienestar), patrones de comportamiento, productividad y se adapta brevemente a cambios, sintiéndose competente a realizar sus funciones.

Gillespie Associates (GA) es una empresa de contabilidad, de servicio completo ubicado en Estados Unidos que adaptan un enfoque sistémico y holístico del desarrollo organizacional. Estudios realizados en la organización manifiestan que un proceso Onboarding eficiente aumenta el compromiso de los colaboradores en más del 20%. Así mismo, menciona que un empleado comprometido tiene 87% menos de probabilidades de abandonar la compañía dentro de los primeros 12 meses. Finalmente, los colaboradores que asisten a un programa de Onboarding completo tienen un 60% más de probabilidades de permanecer en la organización durante más de tres años; con resultados positivos, siendo colaboradores comprometidos, proactivos, responsables y productivos en el menor tiempo posible. (Starmeup, 2019)

Randstad es una empresa de servicios, líder en soluciones de recursos humanos, manifiesta que, en estudios realizados, el 4% de los nuevos colaboradores abandonan el empleo por una desagradable experiencia en su primer día de trabajo y el 22% de los cambios de trabajo se realizan durante los 45 días porque sienten que no son parte de la empresa o no cumplen sus expectativas e ideales. Lo que representa un porcentaje alto para la organización. Con los resultados expuesto (Bevegni, 2014) manifiesta que el “proceso de incorporación de un nuevo empleado es determinante y no solo facilita la transición del candidato a empleado si no contribuye a la satisfacción y fidelidad del empleado realizando un impacto a corto y largo plazo”. (2018)

Bakker, Demerouti, & Shaufeli (2003) aplicaron el modelo DRL a los colaboradores de un call center de una empresa de telecomunicaciones holandesa para investigar la eficacia predictiva con respecto al ausentismo y a la intención de abandono; los resultados manifestaron procesos duales o de doble vía. Por un lado, en el proceso energético, los predictores de los problemas de salud aparecieron de las exigencias de la labor, la presión del trabajo, cambios de tareas, exigencias emocionales, razones del ausentismo. En el proceso motivacional los recursos laborales como el apoyo social, la retroalimentación sobre el desempeño y el control del tiempo, obteniendo como resultado dedicación y el compromiso organizacional.

En un estudio a gran escala más de 12.000 colaboradores de diferentes grupos de profesiones, Bakker (2010) descubrió que “el disfrute de la tarea o actividad y el compromiso organizacional resultaba superior cuando los colaboradores se enfrentaban a retos y tareas estimulantes y disponían de recursos, por ejemplo, información sobre el rendimiento o buenas relaciones entre compañeros”. En conclusión, el modelo DRL demuestra que las demandas y recursos laborales pueden interactuar entre sí para obtener resultados positivos en bienestar del colaborador.

1.5.1 Adopción de una perspectiva teórica

El proceso de Onboarding también conocido como: “Socialización organizacional, se refiere al mecanismo mediante el cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, las habilidades y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la organización e iniciados. Las tácticas aplicadas en este proceso incluyen reuniones formales, videos, conferencias, recursos físicos o tecnológicos para introducir a los recién llegados a sus nuevos cargos y organizaciones.” (Educalingo, 2009). Hoy cada organización tiene su propia versión configurada de un proceso de incorporación que enseñan a los nuevos empleados a aprender la cultura, actitudes, conocimientos, habilidades de las organizaciones y comportamientos. Investigadores académicos anteriores a menudo usaban el término socialización organizacional cuando se refieren a la incorporación. La estructura del proceso de incorporación. difieren de una compañía a otra, pero el resultado final sigue siendo el mismo; "El más rápido los nuevos empleados se sienten bienvenidos y preparados para sus trabajos, más rápido podrán contribuir con éxito a las misiones de las empresas” (Harmon, 2011).

1.5.1.1 Implementación de Onboarding

Harmon (Harmon, 2006, pág. 17) recopiló información de diferentes organizaciones para determinar los elementos indispensables para el éxito del proceso de Onboarding, utilizando métodos cualitativos, entrevistas y revisión de documentos, ejecutando un análisis para comprender las prácticas y procesos de incorporación actuales.

Las técnicas de socialización nombradas anteriormente transportan a resultados positivos para los nuevos colaboradores, traducido en mayor compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo, disminución de estrés y desempeño laboral. A través de la implementación de factores influyentes como: mentores, padrinos, orientación, dirección por parte de todas las áreas, liderazgo

organizacional, cultura, valores e historia. Además, es importante aspectos de integración, socialización, apropiación, estilos de aprendizaje y transmisión de conocimiento. (Harmon, 2006)

El proceso de Onboarding se realiza en 3 ámbitos importantes:

1. **Proceso de incorporación:** Otorgar un conocimiento acerca de la compañía al nuevo colaborador, detalle de la organización y el entorno.
2. **Adaptación a la cultura organizacional:** Sensibilizar al nuevo colaborador con la cultura que se maneja en la organización. La alineación con los valores y el compromiso con la cultura organizacional son procesos que se construyen a largo del tiempo y deben ser alimentado y enriquecido permanentemente, buscando como objetivos aumentar la confianza y motivación del colaborador, impactar en el nivel de compromiso organizacional y cumplir metas y objetivos de los colaboradores alineados a la organización. El capital psicológico (resiliencia, optimismo, autoeficacia, esperanza) asume que las personas son agentes activos que pueden mejorar el ambiente de trabajo.
3. **Adaptación al cargo:** Proceso de socialización de los procedimientos de la organización y ejecución de actividades asociadas al cargo y a las herramientas que utilizará diariamente el nuevo colaborador, garantizando el correcto desempeño de sus funciones.

El éxito de un proceso de Onboarding es diseñar un plan integral, tomando en cuenta la información que se proporcione y distintas situaciones en las que se localiza el nuevo colaborador, con el fin de realizar un acompañamiento contante durante todo el proceso. Gamelearn (2018) divide el plan integral en cuatro etapas importantes:

a) Pre-Onboarding

En esta etapa se establece previo al ingreso del nuevo colaborador, incluso antes de realizar una oferta de trabajo es importante comunicar el funcionamiento, cultura organizacional y los valores de la organización, anticipándole al postulante desde el proceso de entrevistas, lo que permitirá conocer si los valores y expectativas del nuevo colaborador se alinean a lo que la organización ofrece. Además, en esta etapa es esencial cuidar la llegada del nuevo colaborador a su primer día de trabajo manteniendo una comunicación fluida y clara brindando la información completa y necesaria sin perder sus expectativas y entusiasmo de iniciar con su nuevo cargo. Para lograr este objetivo es importante tomar en cuenta consejos prácticos que se detallan a continuación (Gamelearn, 2018):

- Cuida tu sección de “oportunidades laborales”: Es importante que todos los candidatos conozcan desde la postulación laboral el funcionamiento general de la organización, valores y su cultura, enfatizando en información única, practica y real de la organización.
- Exposición de oferta de trabajo: Incluir en las ofertas de trabajo, descripciones relevantes y motivadoras con el objetivo de transmitir la cultura organizacional e información indispensable, buscando que sea parte de la empresa.
- Servicio personalizado: En el periodo de aceptación de la oferta laboral hasta la llegada a la empresa, es importante enviar un mensaje personalizado asegurando el interés y comodidad del nuevo colaborador al sentirse bienvenido e indispensable en la organización.
- Antes de su primer día de trabajo es necesario remitir al nuevo colaborador la documentación que tendrá que examinar y firmar (documentos legales, reglamento interno, manual de bienvenida)
- Preparación primer día: Explicar al nuevo colaborador la planificación de su primer día de trabajo y la información necesaria antes de presentarse a su nuevo cargo.

b) Proceso Onboarding / Primer día de trabajo

Esta etapa empieza desde el primer día de trabajo del nuevo colaborador hacia la organización, cuidando detalles importantes con el objetivo de conseguir una buena impresión, enganchar y motivar al nuevo colaborador. (Gamelearn, 2018) Enfocándose en la logística, reunión con el jefe inmediato, selección a un acompañante con el objetivo de guiar al nuevo colaborador durante su primer día de trabajo, este acompañante tiene la función de solventar dudas siendo un agente de apoyo. Asimismo, es importante estén listas las herramientas (equipos tecnológicos, artículos), espacio de trabajo (conocimiento del cargo de trabajo, ubicación de los espacios de encuentro e instalaciones) asegurando que los nuevos colaboradores se relacionen con su nuevo ambiente, generando estabilidad, confianza y seguridad. El nuevo colaborador debe sentirse bienvenido a la organización, es importante socializar a los trabajadores la llegada del nuevo colaborador a la organización. Es primordial que los directores sean parte del proceso de Onboarding, dándoles la bienvenida de manera personal al nuevo colaborador, en este punto adicionar con quienes el nuevo colaborador interactuará en el desempeño de sus funciones. Por último preparar un detalle de bienvenida logrando que se sienta importante e identificado con la organización.

c) Proceso Onboarding / Primera semana

La primera semana es trascendental para obtener un aterrizaje exitoso del nuevo colaborador. En este lapso, el colaborador debe ser capaz de conocer sus funciones, responsabilidades, los objetivos organizacionales, crear relaciones personales, la dinámica de la empresa y sentirse alineado a la misión de la organización. Tomando en cuenta los siguientes consejos permitirá facilitar el proceso (Gamelearn, 2018):

- Diseñar una agenda de etapas a transitar, siendo de ayuda para el colaborador y mentor al gestionar el camino, descubrir sus expectativas y finalice el proceso de Onboarding completo, sin el riesgo de desviarse en el camino.
- Dosificar la información e interiorizando a través de sesiones cortas y combinando con actividades dinámicas.
- Constituir un objetivo a corto plazo que sea fácil de cumplir a fin de que genere autoconfianza y seguridad al colaborador.
- Establecer un mentor para realizar reuniones diarias de mínimo 5 a 10 minutos para solventar las dudas, requerimientos e inconvenientes presentadas por el colaborador. Al finalizar la semana realiza una sesión de feedback con el colaborador con el objetivo de conocer su experiencia durante la primera semana.

d) Onboarding continuo

El proceso de Onboarding no finaliza la primera semana, los siguientes días y meses requieren de diferentes tipos de actividades y seguimiento para completar el período de integración de los colaboradores. Profundizar el modelo de negocio, cadena de valor, stakeholders y particularidades, en este transcurso se presentará duda e inconvenientes que el mentor solventará de manera personalizada, para aquello es importante tomar en cuenta los siguientes puntos (Gamelearn, 2018):

- Durante el primer mes el mentor debe realizar un seguimiento manteniendo reuniones semanales o quincenales asegurándose que los conocimientos expuestos se hayan incrementado y corroborar el cumplimiento de la agenda.
- Realizar seguimiento mediante actividades lúdicas con el objetivo de enganchar e interiorizar la misión, visión, valores y filosofía empresarial.
- Ejecutar el teambuilding con el objetivo que los colaboradores se sientan parte del equipo.

1.5.1.2 Proceso de incorporación

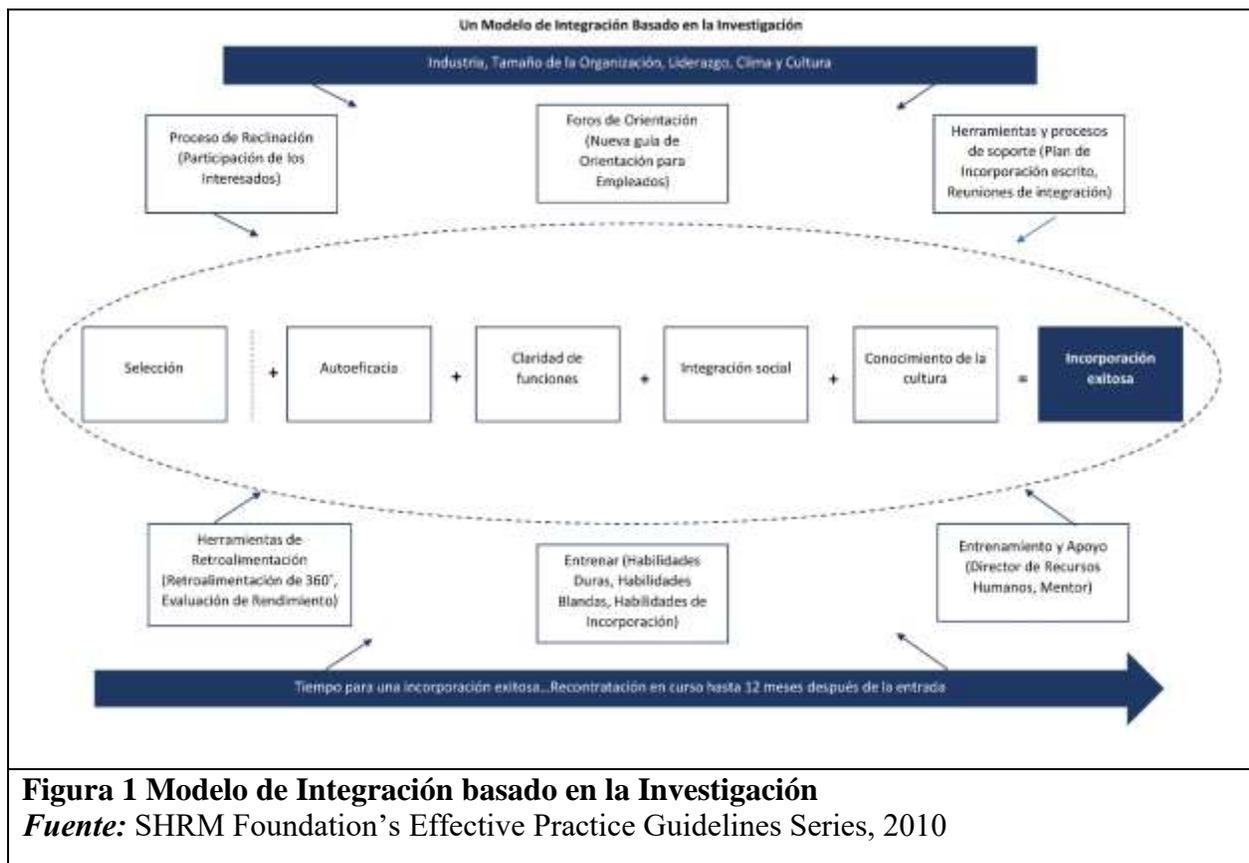
El proceso de Onboarding va tomando fuerza en el campo laboral ejecutando mayor énfasis y seguimiento al proceso de vinculación y adaptación de un nuevo colaborador a la organización asegurando la calidad de vida laboral desde el primer día de ingreso generando un proceso progresivo de transición hacia su nueva etapa profesional. En las organizaciones actuales existe el reto de que, a través del proceso de Onboarding, el colaborador se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo, ya que en ocasiones la manera de gestionar una incorporación puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en una nueva contratación. (Kanahuati, 2013)

El Onboarding es uno de los procesos más importantes en el momento de adicionar nuevos talentos a la organización y el principal objetivo es que los colaboradores se adapten de manera efectiva a la organización, alcanzando el mayor nivel de productividad a menor tiempo. Es decir, la construcción de transición del colaborador hacia la organización, no finaliza el primer día de trabajo, por lo contrario, continua durante varias semanas o meses después de su incorporación. (Pérez, 2016, pág. 1)

Una de las formas más importantes para que una organización mejore la efectividad y la rentabilidad es mediante la inversión en el recurso más importante de hoy, las personas, a través de uso estratégico de un programa de incorporación. La integración se define como "unas formas de ayudar los nuevos empleados se ajustan a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevos trabajos rápidamente y sin problemas" (Bauer, 2010). La investigación muestra que cuando la incorporación se realiza correctamente, el resultado es mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional, menor empleado rotación, mayores niveles de rendimiento, efectividad profesional y menor estrés. El hecho que el 25% de la población activa en los Estados Unidos, cambia su

trabajo cada año, es solo un ejemplo de por qué la incorporación debería implementarse en todas las empresas de hoy (Harmon, 2011).

Tayla N. Bauer señala los cuatro niveles de construcción del éxito a la incorporación “The Four C’S”. El primer nivel es *Compliance*, el cumplimiento o conformidad es el nivel más bajo e incluye la enseñanza de los empleados básicas reglas legales y políticas y regulaciones. El siguiente es *Clarification*, la aclaración se refiere a garantizar que los empleados entienden su nuevo puesto de trabajo y todas las expectativas relacionadas. El tercero es *Culture*, la cultura es una categoría amplia que incluye proporcionar a los empleados un sentido de las normas organizacionales tanto formal como informal. Y el último nivel es *Connection*, la conexión se refiere a lo vital relaciones interpersonales y redes de información que los nuevos empleados deben establecer (Bauer, 2010).



Las incorporaciones dentro de las organizaciones con mejores programas, son aquellos que se basan en investigación sólida, basada en práctica. El diagrama de investigación expuesto anteriormente, detalla los factores que juegan un papel en el éxito de la integración de nuevos colaboradores. El modelo se resume en el ajuste de los nuevos empleados y los resultados de la incorporación exitosa. El proceso de reclutamiento y selección es en realidad el primer paso para una incorporación efectiva. Identificar claramente los comportamientos valiosos y contratar candidatos que demuestren, aumentará la probabilidad de un proceso de incorporación sin problemas (Bauer, 2010, pág. 8).

Después de un reclutamiento y selección efectivos, una de las estrategias más importantes que pueden implementar las organizaciones para mejorar la efectividad de sus sistemas de gestión del talento es cumplir con todo el proceso de inducción, inicia con el apoyo a los nuevos empleados para su adaptación eficaz a nivel personal, social y profesional, en procura de garantizar su rendimiento. Esto continuamente debe ser una prioridad para el departamento de recursos humanos, ya que, en los Estados Unidos, cada año más del 25% de la población activa experimenta transiciones profesionales. Solo en las compañías Fortune 500, alrededor de 500,000 gerentes asumen nuevos roles cada año, y en general, los gerentes comienzan nuevos trabajos cada dos o cuatro años. Desafortunadamente, en medio de todas estas transiciones:

- La mitad de todas las contrataciones externas mayores fallan dentro de los 18 meses en un nuevo puesto.
- La mitad de todos los trabajadores por hora dejan nuevos trabajos dentro de los primeros 120 días. Este informe explicará por qué la incorporación es tan importante, donde encaja en el contexto de recursos humanos más amplio, cómo los gerentes de recursos humanos pueden administrar proactivamente la incorporación, finalmente, cómo los nuevos

empleados pueden ayudar a facilitar su propio proceso de incorporación (Bauer, 2010, pág. 1).

1.5.1.2 Teoría de las demandas y recursos laborales

La teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL) se inspira en las teorías del diseño de trabajo, consiste en detallar y asignar las actividades de un colaborador dentro de una organización de manera que satisfagan las necesidades de la empresa y requerimientos personales de los colaboradores. Para llevar a cabo el diseño de un cargo de trabajo es necesario tomar en cuenta características esenciales como conocimiento claro de tareas o actividades, los objetivos organizacionales, el horario, feedback, de tal manera traducirlos en objetivos motivantes y retadores para los colaboradores, averiguando las características laborales que produce que un colaborador se sienta motivado y satisfecho en su trabajo para alcanzar las metas organizacionales. (Oldham, 1980). El modelo conlleva a que el colaborador manifieste resultados como satisfacción laboral, compromiso, motivación intrínseca, baja rotación y ausentismo.

El modelo DRL se ha empleado para pronosticar el burnout, definitivo como desgaste ocupacional, desconexión con el trabajo, desligamiento organizacional, e intención de abandono y traducido como desvinculación del personal (Garrido, 2009). (*Véase Figura 2*)

Las demandas y recursos laborales son elementos independientes y diferentes. Las demandas están íntimamente ligadas a procesos motivacionales, son conocidas como proceso de deterioro de la salud, se observa demandas en los ámbitos físico, social, psicológico, y organizacional, principales predictores de variables como el agotamiento, esfuerzo físico y psicológico continuo, carga de trabajo, demandas emocionales, supervisión negativa y ambigüedad en el rol. No todas las demandas son negativas, las metas de trabajo cuando son específicas, retadoras y han sido

acordadas con el compromiso del trabajador, son posiblemente, las demandas-reto más positivas, siempre que vayan acompañadas de un buen nivel de recursos laborales.

Por otro lado los recursos laborales se refiere a los aspectos físico, psicológico, social y organizacional que facilitan la consecución de metas de trabajo, reducen las demandas laborales y sus costos asociados, estimulan el aprendizaje, el desarrollo personal y profesional, principales predictores de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el engagement, que tiene que ver con la autonomía laboral, desarrollo profesional, apoyo social, retroalimentación, autoeficacia, equidad y buen liderazgo. Por lo tanto, la salud y la motivación también pueden afectar y cambiar el ambiente de trabajo (clima laboral), relacionando el carácter dinámico de las relaciones entre ambiente de trabajo y bienestar. (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 109) (Véase Figura 1)

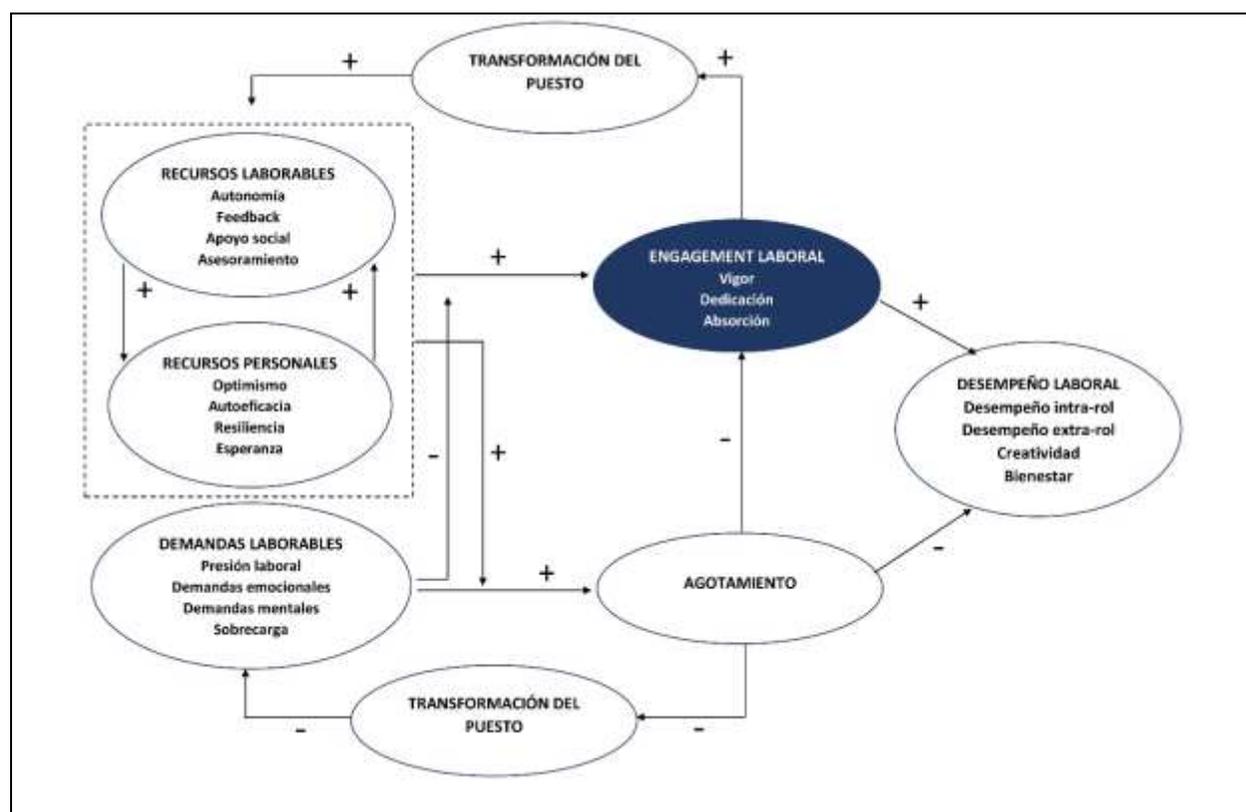


Figura 2 El modelo de demandas y recursos laborales

Fuente: Elaboración propia a partir de A. B. Bakker y E. Demerouti / Journal of Work and Organizational Psychology

Los recursos pueden tener un efecto combinado sobre el bienestar, e influir indirectamente en el rendimiento y satisfacción laboral. Los trabajadores que disponen de muchos recursos pueden afrontar mejor sus demandas laborales diarias y mayor auto-concordancia existe en sus objetivos personales. Las personas con objetivos auto-concordantes o congruentes con uno mismo, están intrínsecamente motivados, experimentan mayor satisfacción laboral y consecuencias positivas. (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 109)

1.5.1.3 Compromiso Organizacional (Engagement)

Hellriegel & Slocum manifiesta que “el compromiso con la organización representa una actitud ante el trabajo más amplia que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda la organización y no sólo al empleo” Es decir, que el compromiso que tiene un colaborador con su organización se relaciona directamente con su comportamiento en el lugar de trabajo. (2009, pág. 57)

De acuerdo a Poter, Steers, Mowday & Boulian definen el compromiso organizacional como “la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con la organización” (1974)

Por otro lado, Spector declara que el compromiso organizacional describe “la vinculación del empleado con la organización y manifiesta una estrecha correlación con la satisfacción laboral” (2002, pág. 215). Por ende, el compromiso se describe como el nivel de vinculación o lealtad del colaborador hacia la organización generando funciones efectivas y lograr éxito profesional y de la organización, manteniendo interés y sentido de pertenencia con la misma.

1.5.1.3.1 Importancia del Compromiso Organizacional

El compromiso con la organización es de vital importancia, reside en:

- Mayor involucramiento del colaborador en los objetivos planteados por la organización, siendo de interés personal y enfoque positivo para cumplirlos.
- Reducción de tiempo para realización de actividades, mejorando los índices de productividad.
- Mejor bienestar al colaborador en aspecto físico y psicológico.
- Aumento de satisfacción laboral
- Disminución de absentismo y rotación del personal.

Las practicas efectivas para gestionar el compromiso organizacional está enfocado en la implementación de valores corporativos, alineación de los colaboradores con la estrategia de la organización, fortalecer el vínculo afectivo, fomentar los programas de reconocimiento interno, mejorar la calidad de vida de los colaboradores, formación, establecer retos alcanzables, sensación de seguridad a los colaboradores, favorecer la sensación de disfrute y concentración. (Meyer & Allen, 2016)

Además, la productividad de los colaboradores tiene directa relación al nivel de satisfacción laboral, por lo cual depende de la responsabilidad de la organización generar engagement en sus colaboradores para que cumplan los objetivos y metas organizacionales.

1.5.1.3.2 Componentes del Compromiso Organizacional

Los empleados con alto nivel de Work Engagement (WE) se sienten con elevada energía, entusiasmo y concentración. Los componentes de compromiso laboral se dividen en:

1. Vigor corresponde a los altos niveles de energía y entusiasmo a lo largo de la jornada laboral.

2. Dedicación, interés e identificación con el trabajo que se realiza, experimentando una sensación de entusiasmo, inspiración, reto, orgullo y significado.
3. Absorción, concentración plena en las tareas, llegando a perder la noción del tiempo y experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

Utilizando antecedentes productivos del compromiso laboral como conocimiento de valores, apoyo organizacional, autonomía, metas retadoras, ajuste de persona o cargo y recursos de trabajo conlleva consecuencias mejor desempeño, conductas cívicas, conducta proactiva, conducta prosocial, menor rotación, menor ausentismo, mejor satisfacción y mejor salud física.

Meyer y Allen dividen el compromiso en tres tipos, el primero compromiso afectivo referido a los vínculos emocionales que los colaboradores construyen con la organización y el orgullo de pertenecer a la empresa. El segundo es compromiso de continuación referente a los lazos consecuentes del apego del carácter material. Finalmente, el compromiso normativo está enfocado en el sentimiento individual de obligación de pertenecer en la organización. Propio del colaborador, con origen en los valores y experiencias laborales. (2016)

1.5.1.3.3 Factores que influyen en el Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional, se observa influido por diversos factores como características personales o psicológicas (genero, autoestima, edad, formación, antigüedad), características organizacionales (funciones, normas, clima laboral, derechos, obligaciones laborales, nivel de autonomía y liderazgo), capacidad que posee el colaborador y desempeño practico a partir de los conocimientos adquiridos y propiciar el desarrollo de habilidades y destrezas del colaborador enfocándose en su desarrollo personal y profesional.

Individual	Organizacional
-------------------	-----------------------

Satisfacción laboral	Aumento de la productividad
Sentido de pertenencia y lealtad	Mejor enfoque al cliente
Incrmento de eficiencia y eficacia	Clientes satisfechos
Desarrollo de habilidades y competencias	Retención de clientes
Incremento de niveles de rendimiento	Reducción de índices de rotación y ausentismo
Motivación	Disminución de gastos en reclutamiento y selección
Tabla 1 Consecuencias del Compromiso Organizacional	
Fuente: Mayorie Reza, 2008	

Schaufeli señala en una de sus conferencias que “las instituciones no necesitan un lugar más saludable, sino una fuerza de trabajadores motivados y preparados para lo que se les viene”. (2011, pág. 15)

Finegan (2000, pág. 73) manifiestan que se ha estudiado un paralelismo entre los valores personales o recursos laborales y el impacto que tienen en el compromiso de los colaboradores dentro de las organizaciones, son considerados como pieza fundamental. La presunción que subyace es que los empleados vivirán una experiencia de satisfacción, felicidad y motivación en medida que los valores sean congruentes alineados con la organización (Berings, 2004, pág. 36).

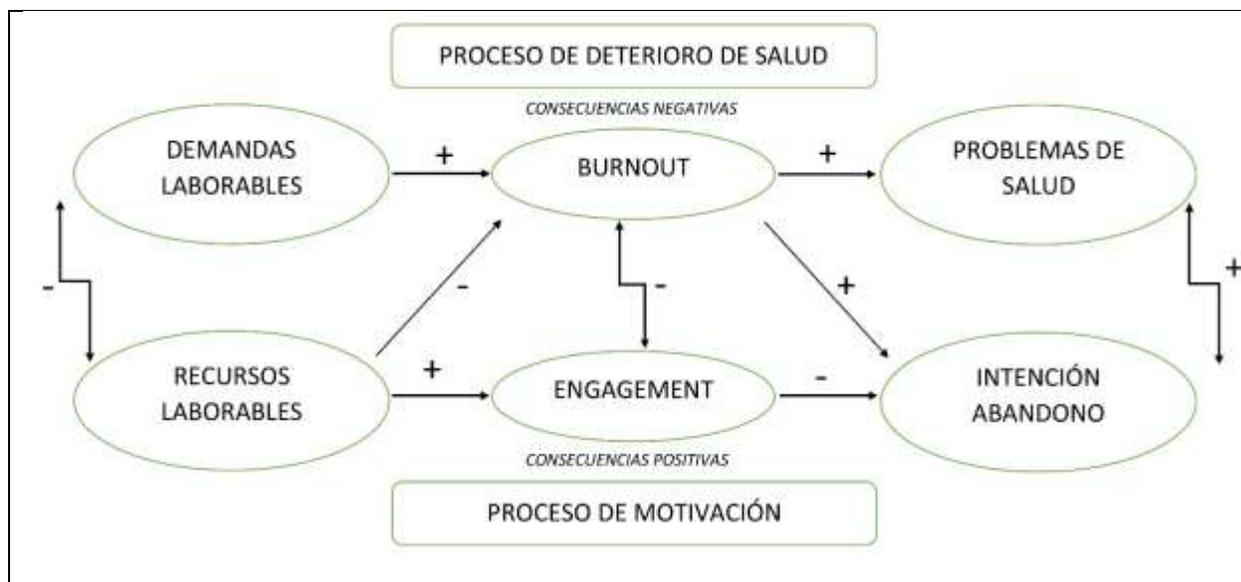


Figura 3 Modelo de Demandas y Recursos laborales

Fuente: Schaufeli & Bakker, 2004

CAPÍTULO II

2.1 Nivel de estudio

El alcance de la presente investigación es de tipo descriptivo ya que interpreta la situación actual y se describe en detalle la información, situación y procesos de la organización.

Según Mario Tamayo y Tamayo, el tipo de investigación descriptiva, señala: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.” (2003, pág. 46)

La investigación descriptiva se trabaja sobre realidades de hecho y tangibles presentes, caracterizado en una interpretación correcta.

2.2 Modalidad de investigación

El tipo de investigación para el análisis de estudio descriptivo será de campo, documental y proyecto de desarrollo.

Campo, porque se realizará levantamiento de la información a los colaboradores de la organización sobre el proceso de incorporación y adaptación a través de encuestas en un tiempo determinado, con un previo análisis de la misma, con la finalidad de otorgar información importante para la toma de futuras decisiones respecto a lo diagnosticado. De igual forma, documental porque tiene una base teórica que lo sustenta el análisis, beneficios y casos de estudio de Onboarding. Además, este estudio permitirá dejar una propuesta de un programa de Onboarding a la Escuela Particular “Efrata”.

2.3 Método de estudio

El método a utilizar es el inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos; inducción y deducción. Según Francis Bacon, define el método Inductivo como estrategias de razonamiento lógico, basándose en hechos recopilados mediante la observación directa e utilizando premisas particulares, recolección de datos y generalizaciones para llegar a conclusiones generales. (Bacon, 2006, pág. 185). Se analizará los comportamientos y necesidades de cada colaborador a través de la observación y entrevistas, es decir del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que existe en común.

El método deductivo, origina con los filósofos griegos y Aristóteles implementado como un proceso del pensamiento que surge de afirmaciones generales y se trasladan a afirmaciones particulares, mediante aquello se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados (Jimenez & Pérez, 2017, pág. 11)

2.4 Población

Para el presente trabajo de investigación se cuenta con una población total de 50 colaboradores que corresponde a directivos, administrativos, docentes y personal de servicio. La investigación será un estudio de caso porque se enfocará al grupo de 37 docentes de la Escuela Particular “Efrata”.

2.5 Selección de instrumentos de investigación

El instrumento utilizar para la investigación es una encuesta Onboarding a partir de factores de evaluación del cuestionario Engagement UWES, es la herramienta más empleada para medir el engagement, es un constructo teóricamente opuesto al Burnout y designa una experiencia de bienestar de la persona a raíz de la alta vinculación positiva hacia la organización (Sciflo, 2012). La eficacia del cuestionario, se enfoca en medir y analizar tres factores; el primero el vigor que se refiere a la persistencia y energía, el segundo es dedicación que describe la implicación y entusiasmo y finalmente la absorción detalla la concentración y atención.

La encuesta cuenta con 14 ítems, en una escala de Likert de 7 opciones de respuesta corresponden a la frecuencia que experimente lo expresado a los descriptores expuestos. Las opciones son: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Regularmente, Bastantes veces, Casi siempre y Siempre. (Schaufeli & Bakker, 2003, pág. 48)

El instrumento se caracteriza por la relación que existe entre el colaborador y la organización en las tres dimensiones nombradas anteriormente: Vigor, dedicación y absorción. Para la valoración de los tres constructos, se sumarán las valoraciones y dividir el promedio por la cantidad de ítems correspondiente a la dimensión. (Schaufeli & Bakker, 2003) (*Ver anexo 2*).

Adicional se aplicará una encuesta que permitirá evaluar la eficiencia de Onboarding y su influencia del compromiso afectivo de los colaboradores, relacionados con los resultados de la Escala UWES. La encuesta contiene tres factores en una escala de Likert de 5 opciones, Nunca, Algunas veces, Regularmente, Bastantes veces y Siempre. Los mismos son, proceso de incorporación (6 ítems), adaptación a la cultura organizacional (7 ítems) y cargo (6 ítems). Los resultados se valorarán con la misma metodología de la encuesta Engagement. (*Ver anexo 3*).

CAPÍTULO III

3.1 Levantamiento de información

Para realizar el levantamiento de información se procedió a lo siguiente:

- Se solicitó a la Directora General la autorización para proceder con la aplicación de las encuestas al personal docente de la Escuela Particular “Efrata” y el objetivo del proyecto.
- Posteriormente se convocó a los participantes para sensibilizar y socializar la información, objetivos, comprensión de los ítems, beneficios del proyecto de Onboarding mediante una presentación en Power Point a través de la aplicación Zoom. (*Ver anexo 4*)
- Se aplicó las encuestas a los 37 docentes de la institución a través de la aplicación de administración de encuestas Google Forms en donde se desarrolló el cuestionario de forma anónima, confidencial y voluntaria.
- Los resultados se exportan a Excel para tabulación de datos y elaboración de gráficas.

3.2 Presentación y análisis de resultados

3.2.1 Encuesta de Bienestar en el Contexto Académico (UWES-S)

En cuanto a la medición por promedios (Media aritmética) realizada en la institución Efrata, se presenta en la tabla 2 los resultados del nivel promedio de WE existente. Los resultados de la aplicación de la escala UWES-17, son medidos por tres factores. Cada factor tiene un número determinado de ítems los mismos que fueron evaluados por cada participante.

Puntuaciones	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Rango	0.00-6.00	0.00-6.00	0.00-6.00	0.00-6.00
Muy bajas	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 1.93
Bajas	2.18-3.20	1.61-3.00	1.61-2.75	1.94-3.06
Moderadas	3.21-4.80	3.01-4.90	2.76-4.40	3.07-4.66
Altas *	4.81-5.60	4.91-5.79	4.41-5.35	4.67-5.53
Muy altas	≤ 5.61	≤ 5.80	≤ 5.36	≤ 5.54
Resultado UWES-S EFRATA N=37 colaboradores				
Puntuación alta	5.18	5.24	4.60	5.00

Tabla 2 Resultado de WE

Fuente: Elaboración propia a partir de Schaufeli y Bakker (2003)

En la tabla 2 se observa que a partir de los puntajes normativos para el UWES-17 se muestra que en las dimensiones dedicación (5.24) y vigor (5.18) obtienen la mayor puntuación y absorción (4.60). Siendo el puntaje total (5.00) que corresponden a niveles altos.

En la tabla 3 se observa que el 78.13% se encuentran engaged con su trabajo, siendo las dimensiones que obtuvieron mayor puntaje dedicación con 82.16% y vigor con 81.08 % tomando en cuenta las respuestas de casi siempre y siempre. Adicional, el factor absorción con un porcentaje de 71.17%. Los resultados son expresados porcentualmente con el fin de interpretar los puntajes individuales de los factores de la escala de Likert y total de engagement, se compara los resultados.

ESCALA	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	TOTAL
1 Nunca	0.00 %	0.00 %	0.90 %	0.30 %
2 Casi nunca	0.00 %	0.00 %	4.95 %	1.65 %
3 Algunas Veces	0.90 %	1.62 %	1.80 %	1.44 %
4 Regularmente	6.76 %	5.95 %	5.41 %	6.04 %
5 Bastantes veces	11.26 %	10.27 %	15.77 %	12.43 %
6 Casi siempre	24.77 %	19.46 %	26.58 %	23.60 %
7 Siempre	56.31 %	62.70 %	44.59 %	54.53 %
TOTAL CASI SIEMPRE/ SIEMPRE	81.08 %	82.16 %	71.17 %	78.13 %

Tabla 3 Resultados de las dimensiones de Engagement

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

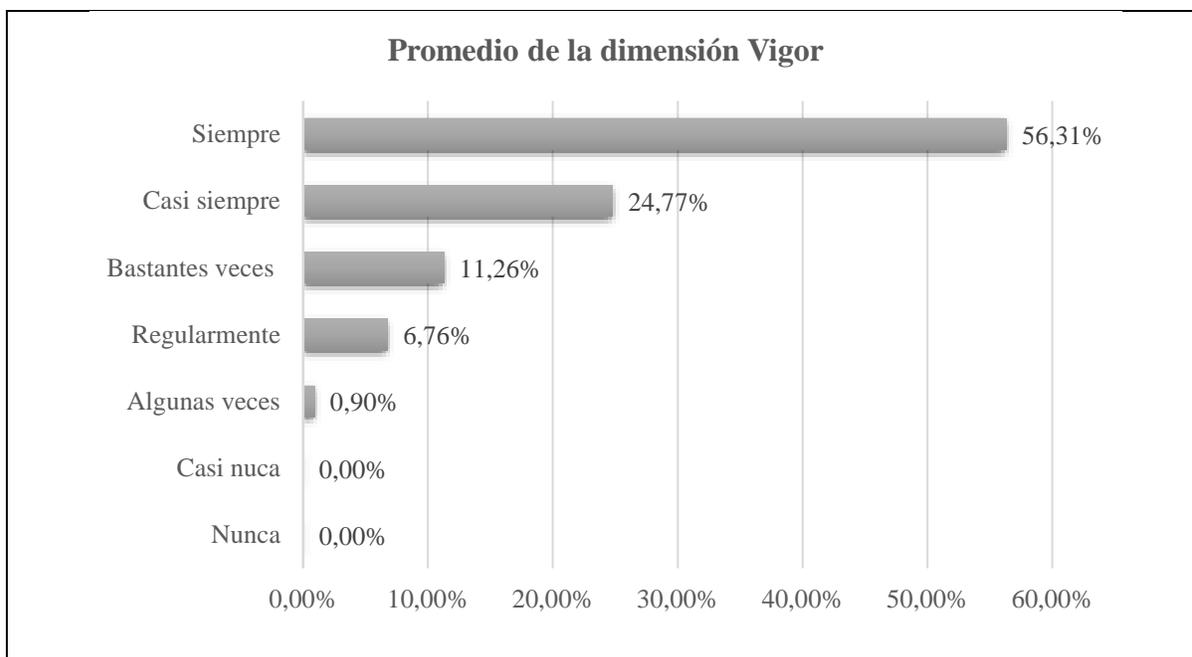


Figura 4 Promedio de la dimensión Vigor

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

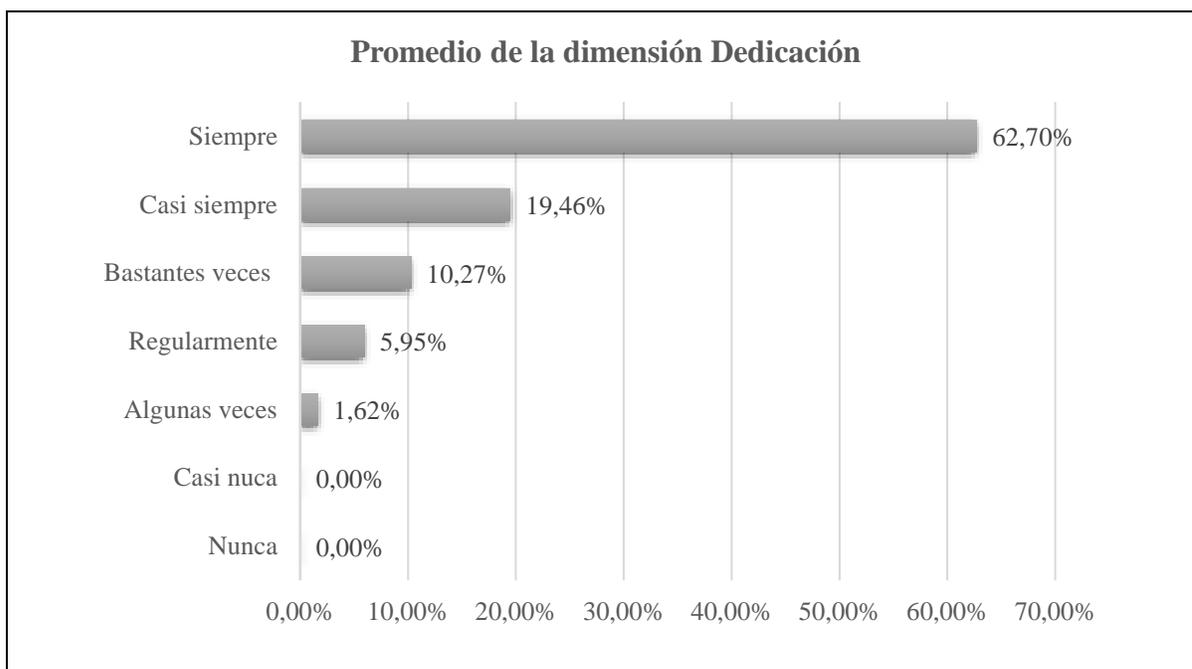
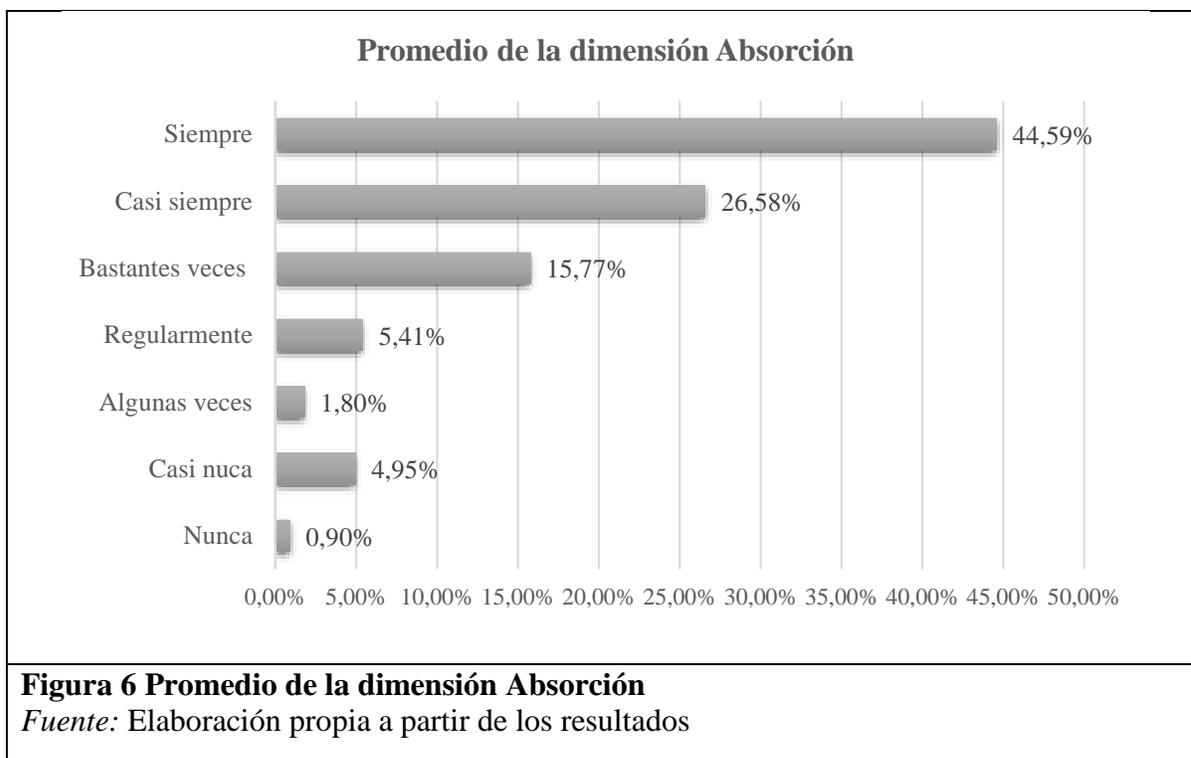


Figura 5 Promedio de la dimensión Dedicación

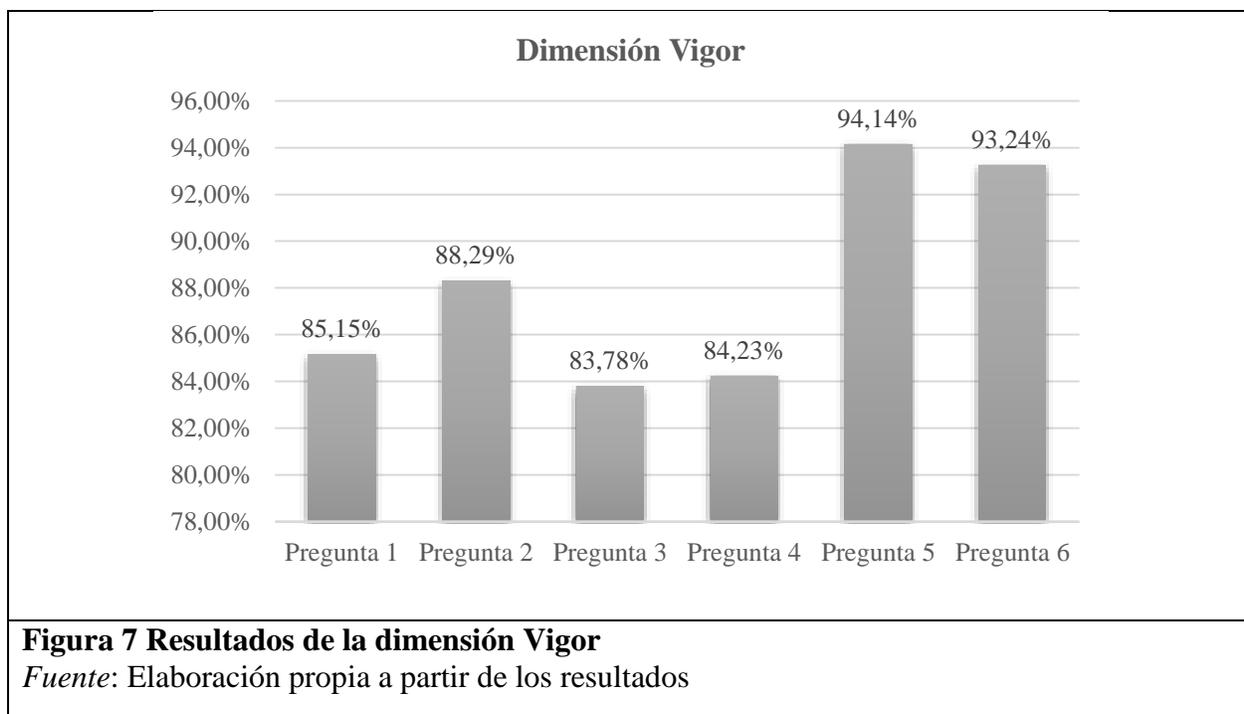
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados



A continuación, se procede a realizar un análisis de los ítems que fueron evaluados por los colaboradores por cada dimensión:

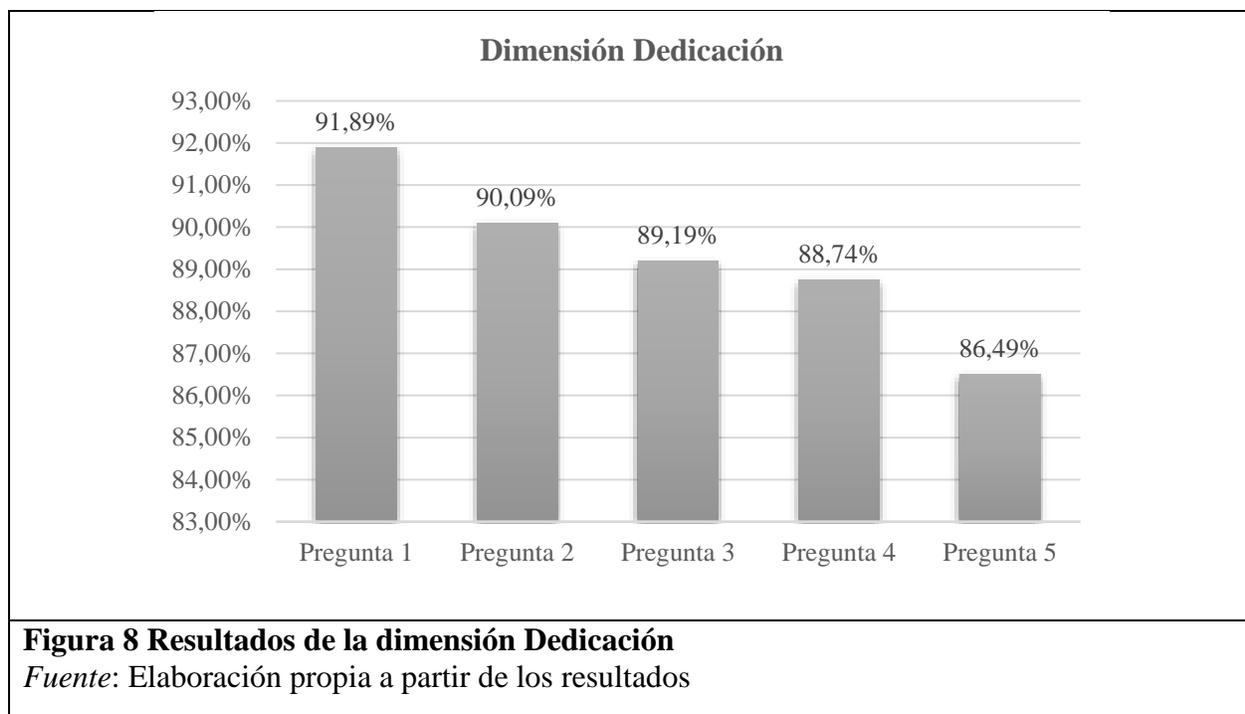
- **Vigor**

El 85.14% de los colaboradores se sienten llenos de energía, mientras el 88.29% se considera fuerte y vigoroso en su trabajo. El 83.78% de los colaboradores siempre y casi siempre por las mañanas tienen ganas de ir a trabajar. Sin embargo 84.23% puede continuar trabajando durante largos periodos de tiempo. Es importante considerar que el 94.14% son muy pacientes en el trabajo, incluso el 93.24% cuando las cosas no van bien continúan trabajando. Tomando en cuenta los resultados, se debe considerar que los colaboradores cuando se levantan por las mañanas les cuesta integrarse al trabajo.



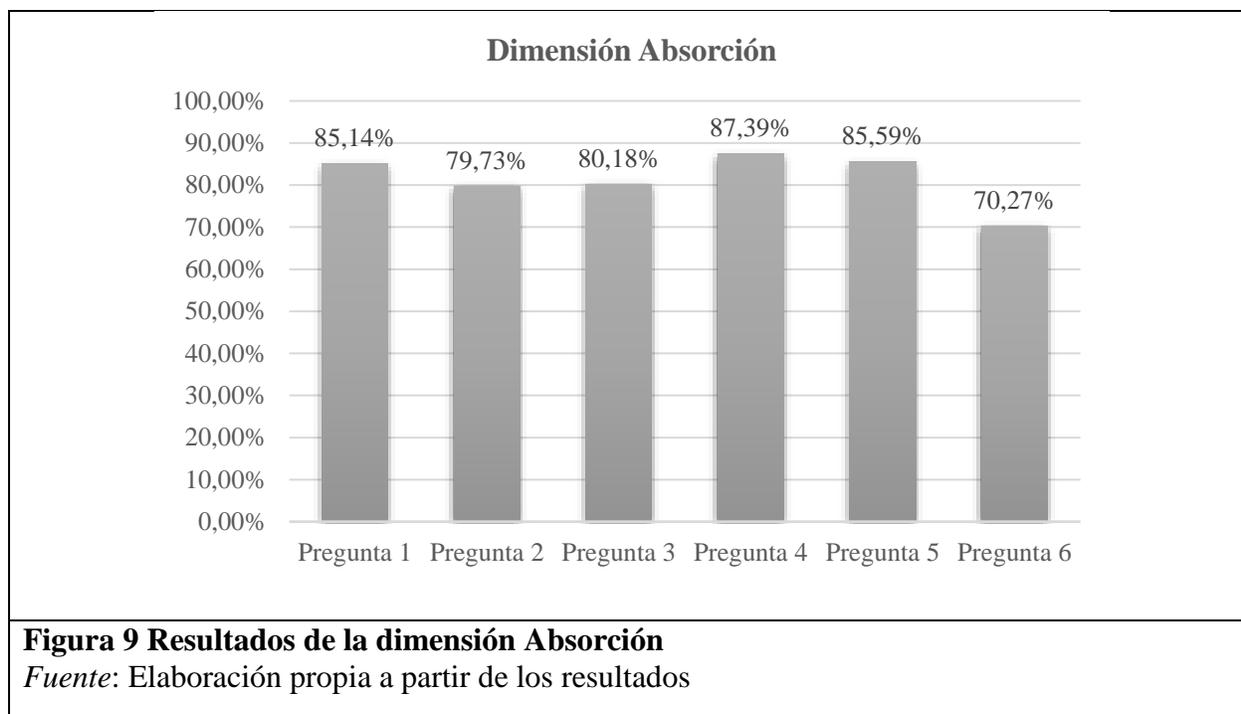
- **Dedicación**

En los que relaciona a esta dimensión el 91.89% considera que el trabajo está lleno de significado y propósito, mientras que el 90.09% se encuentran entusiasmados con su trabajo. El 89.19% de los trabajadores se sienten inspirados por su trabajo. El 88.74% se encuentra orgulloso en el cargo que se desempeña y el 86.49% utiliza sus habilidades al máximo y piensan que su trabajo es retador haciéndoles crecer profesionalmente. Los resultados demuestran que la mayoría de los colaboradores no se identifican fuertemente con su trabajo, debido a que no experimentan una experiencia inspiradora y retadora plasmado en sus funciones o responsabilidades.



- **Absorción**

El 85,14% consideran que el tiempo vuela cuando se encuentran trabajando, mientras el 79.73% que olvidan todo lo que está a su alrededor durante su trabajo. El 80.18% manifiestan que sus tareas diarias les resulta interesantes y se mantienen motivados, el 87,39% se sienten inmersos en él. Además, el 85.59% de los trabajadores se “dejan llevar” por su trabajo, sin embargo, el 70.27% se les hace difícil “desconectarse” de su trabajo. En este caso los ítems con menos puntuación, representan que las funciones del cargo que se desenvuelven no les resulta interesantes, demuestran un sentimiento de olvido del tiempo y de no poder “desconectarse” del trabajo.



Con respecto a la puntuación total de engagement basada en la sumatoria de los resultados de las tres dimensiones, a pesar que existe un bajo porcentaje de resultados negativos se percibe que los colaboradores les falta tomar iniciativa en su trabajo, generar feedback positivo por parte de los directivos y vincular sus objetivos y expectativas con la organización sintiéndose identificado con la misma para tener como resultado niveles altos de engagement, bienestar y productividad.

3.2.2 Encuesta del levantamiento de información del proceso Onboarding

En la tabla 4 se observa que el 74.85% se siente integrados en su equipo de trabajo y proceso de adaptación a la organización, siendo la dimensión que obtuvo mayor puntaje es adaptación a la cultura organizacional con 81.47% tomando en cuenta las respuestas de casi siempre y siempre. Adicional, el factor de adaptación al cargo con un porcentaje de 71.90% e incorporación a la organización siendo la puntuación más baja con 71.17%. Los resultados son expresados

porcentualmente con el fin de interpretar los puntajes individuales de los factores de la escala de Likert y total, se compara los resultados. (Véase en la Tabla 4)

ESCALA	INCORPORACIÓN	CULTURAL	CARGO	TOTAL
1 Nunca	0.90 %	0.00 %	1.62 %	0.84 %
2 Algunas Veces	6.76 %	3.47 %	5.41 %	5.21 %
3 Regularmente	21.17 %	15.06 %	21.08 %	19.10 %
4 Bastantes veces	27.93 %	27.03 %	25.41 %	26.79 %
5 Siempre	43.24 %	54.44 %	46.49 %	48.06 %
TOTAL BASTANTES VECES/ SIEMPRE	71.17 %	81.47 %	71.90 %	74.85 %

Tabla 4 Resultado del proceso de incorporación

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados, 2020

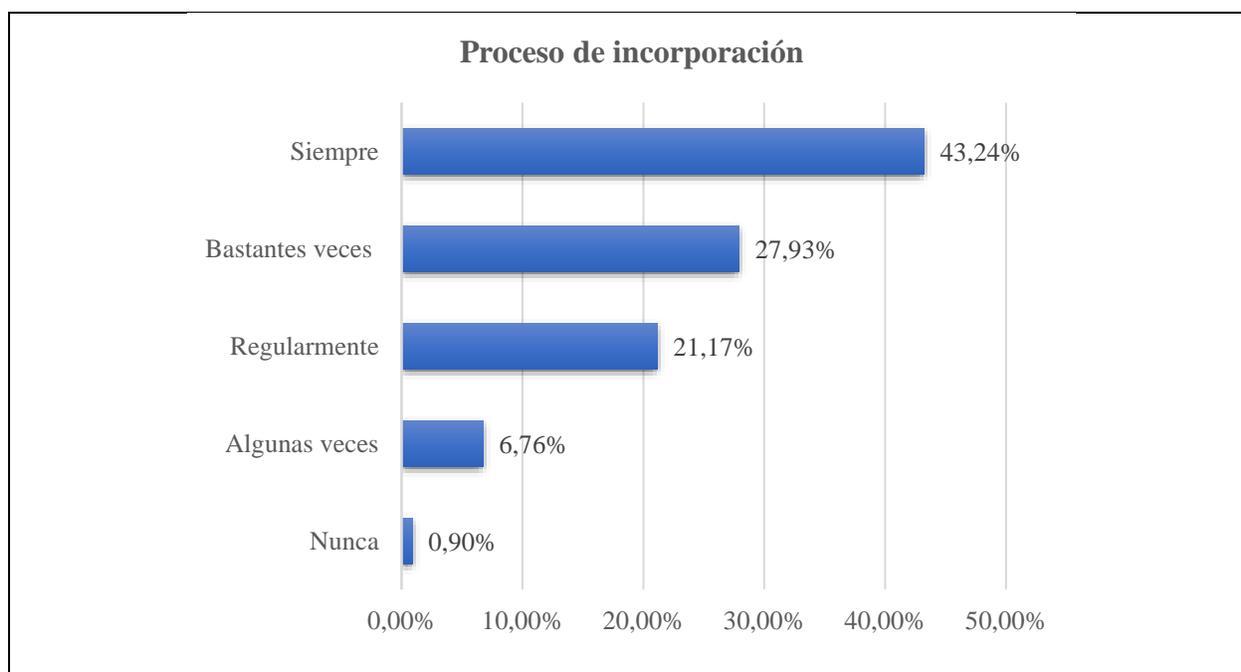


Figura 10 Resultados de la dimensión Proceso de Incorporación

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

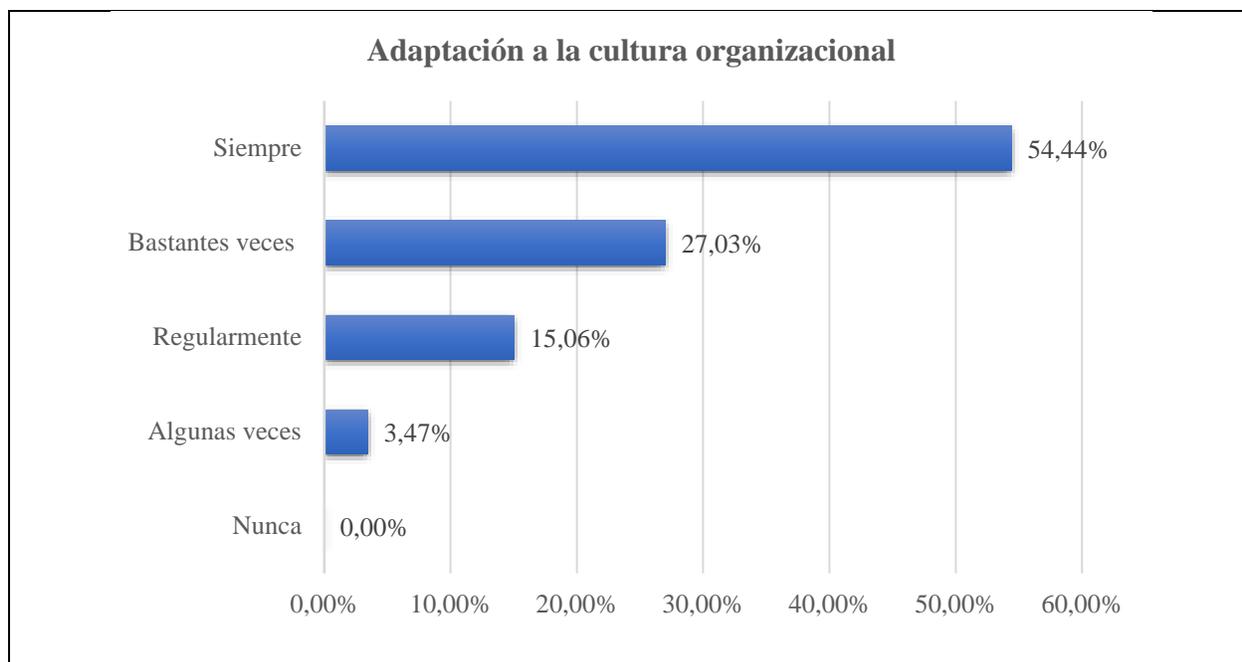


Figura 11 Resultados de la dimensión Adaptación a la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

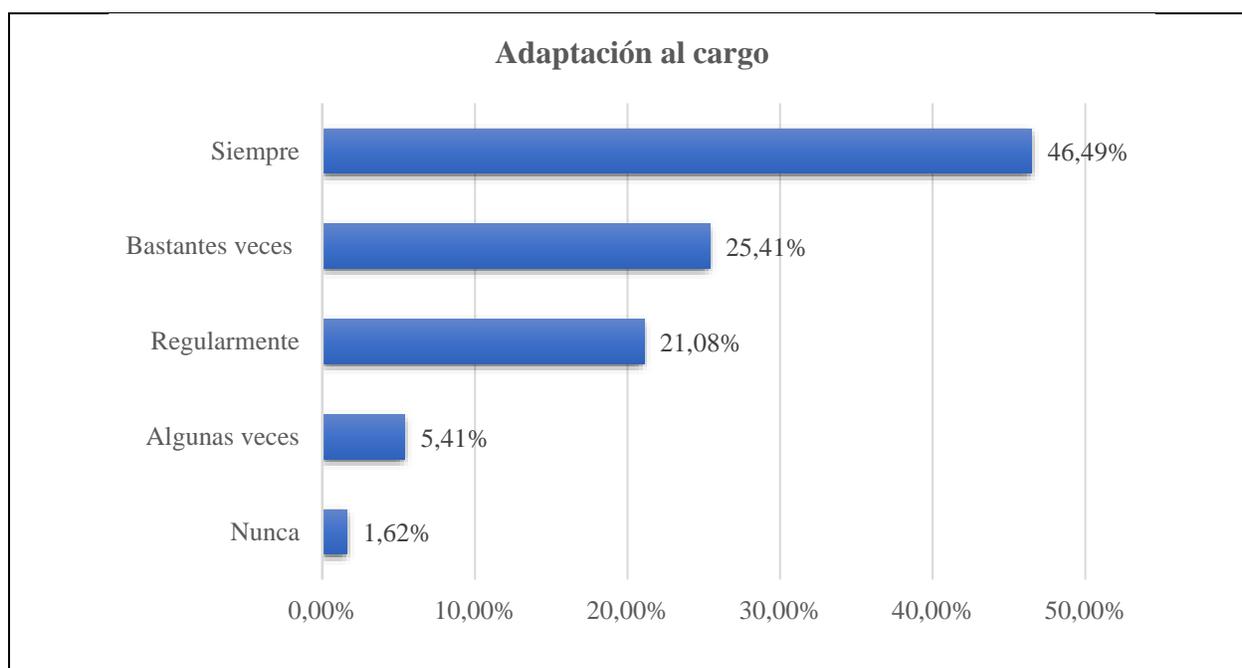


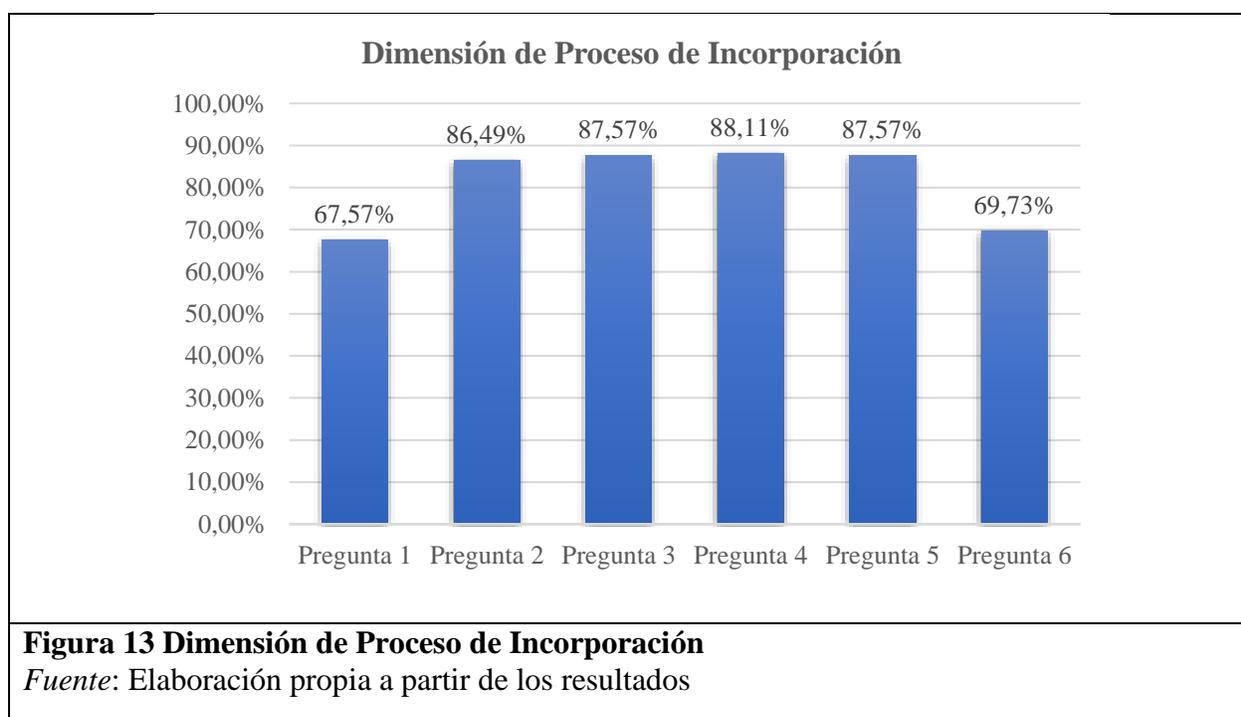
Figura 12 Resultados de la dimensión Adaptación al cargo

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

A continuación, se procede a realizar un análisis de los ítems que fueron evaluados por los colaboradores por cada dimensión:

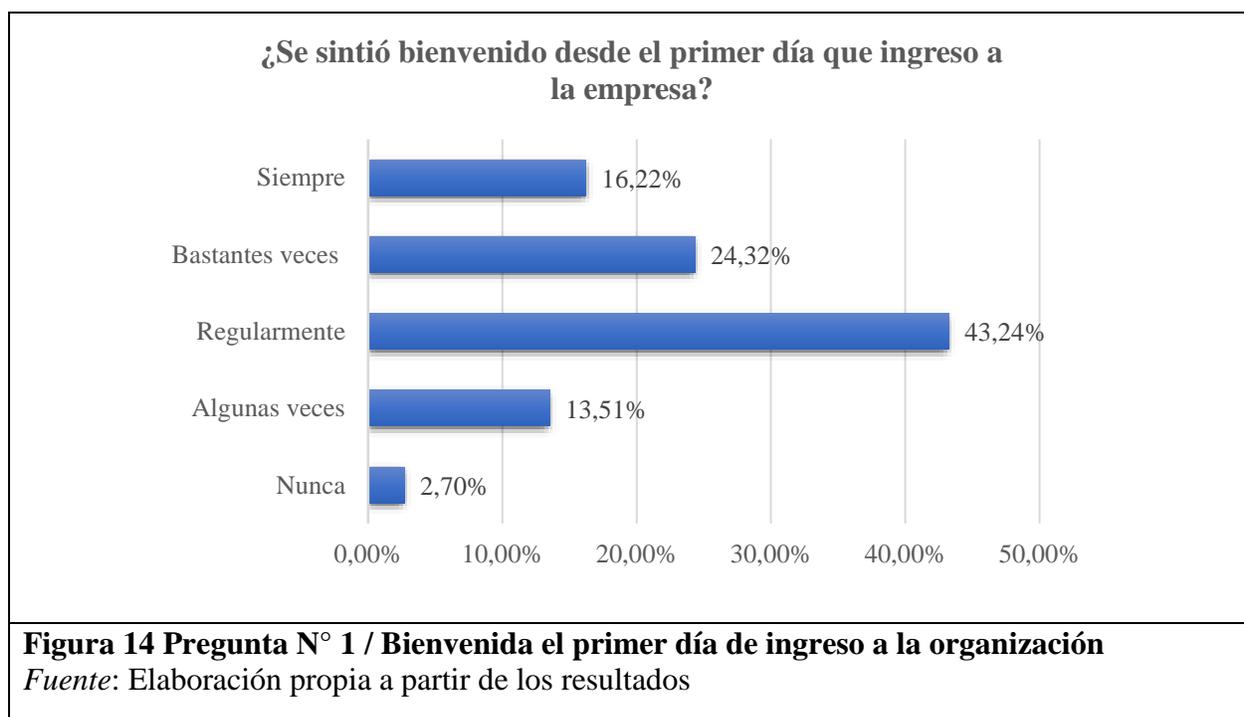
- **Incorporación Proceso de Incorporación**

En la encuesta del Proceso Onboarding diseñada con seis preguntas se observa que el 67.57% de los colaboradores sienten la bienvenida desde el primer día que ingresan a la organización, mientras tanto el 86.49% identifica su supervisor o jefe inmediato. El 87.57% considera que cuenta con el apoyo de su jefe cuando lo necesite, por otro lado, el 88.11% cuenta con el apoyo de sus compañeros para desenvolverse en el trabajo, el 87.57% manifiesta que recibe asesoría o ayuda y el 69.73% conoce la misión, visión y estrategias de la organización. (Véase en la Figura 13)

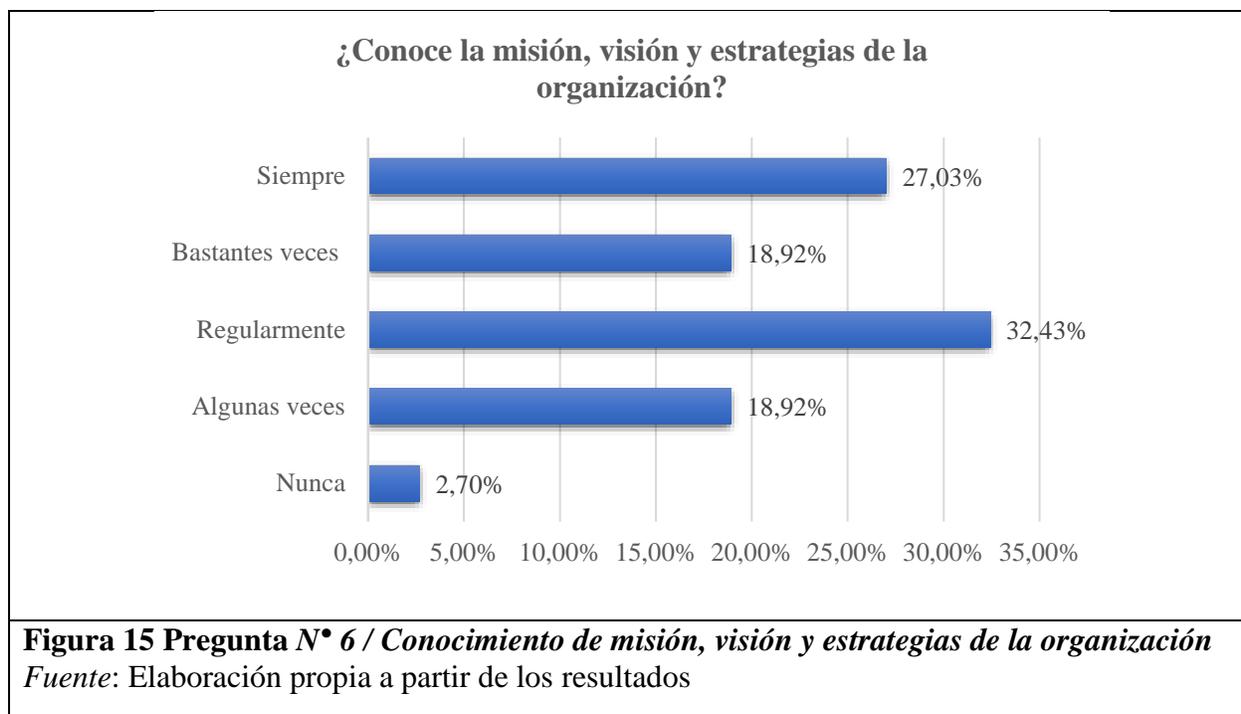


Considerando los resultados detallados anteriormente, las puntuaciones bajas a considerar se reflejan en la pregunta N°1, referente a la experiencia del primer día en la organización, el 16.22% equivale a 6 colaboradores, menciona que vivieron la experiencia, reflejado en el rango de

“siempre”; el 24.32% “bastantes veces” equivale a 9 colaboradores, el 43.24% “regularmente” correspondiente a 16 colaboradores y el 13.51% “algunas veces” correspondido a 9 colaboradores. Sin embargo, existe un 13.51% que afirma que nunca lo recibió. (Véase en la Figura 14)

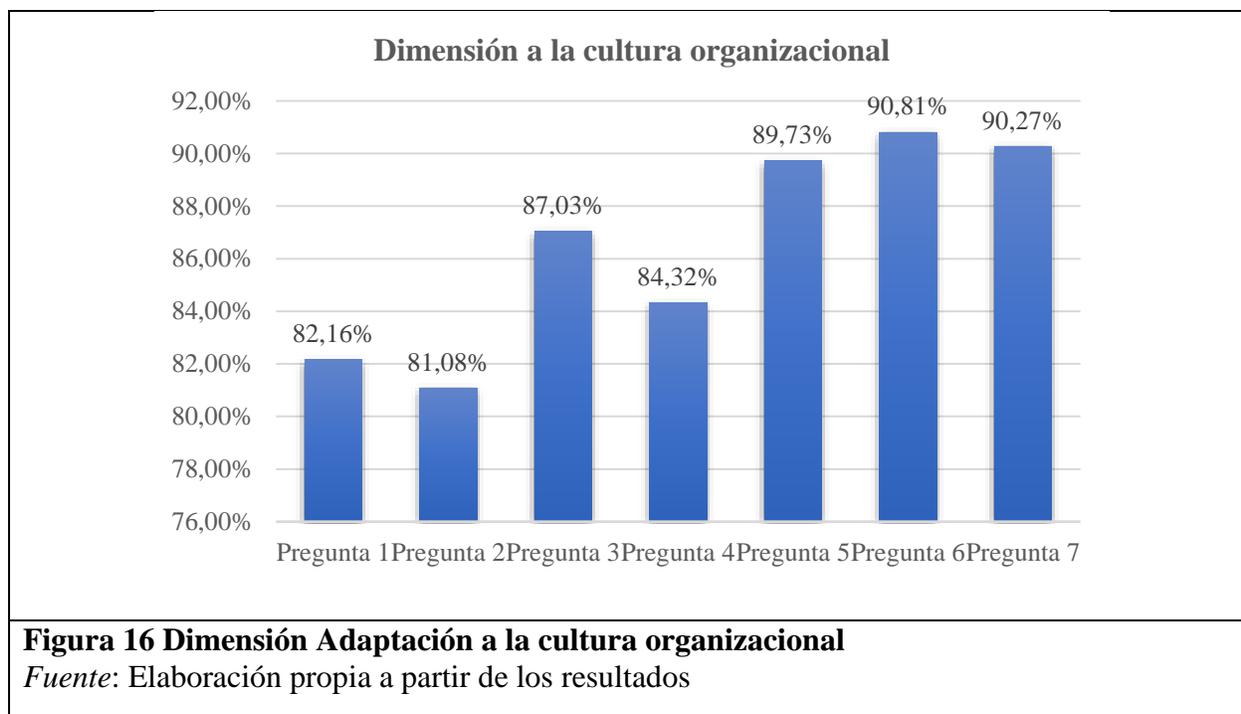


Además, en la pregunta N°6, los colaboradores desconocen la misión, visión y estrategias de la organización, donde el 27.03% equivalente a 10 colaboradores menciona conocen, reflejado en el rango de “siempre”; el 18.92% “bastantes veces” equivale a 7 colaboradores, el 32.43% “regularmente” correspondiente a 12 colaboradores y el 18.92% “algunas veces” correspondido a 7 colaboradores. Sin embargo, existe un 13.51% equivalente a 1 colaborador que afirma que nunca lo recibió. (Véase en la Figura 15)

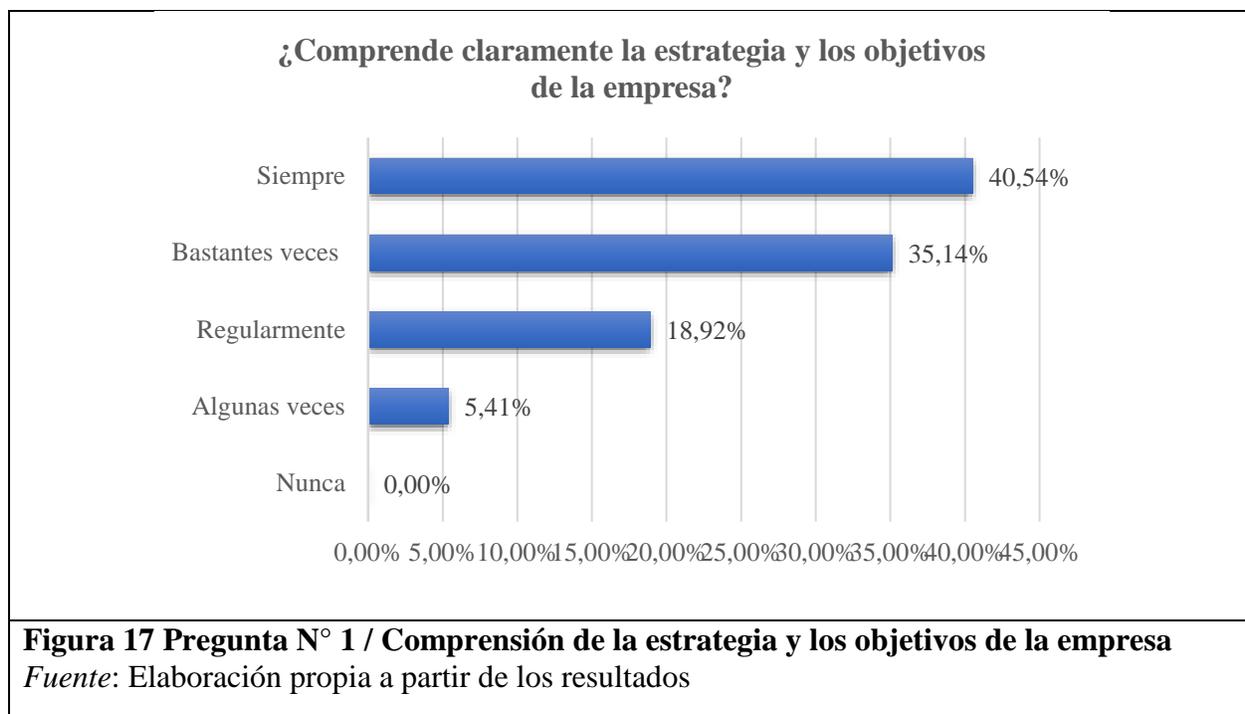


- **Adaptación a la cultura organizacional**

En la dimensión adaptación a la cultura organizacional planteado con siete preguntas se observa que el 82.16% de los colaboradores comprende claramente la estrategia y los objetivos de la empresa, mientras tanto el 81.08% se identifica con el propósito de la organización. El 87.03% se identifica con las actitudes de la empresa, por otro lado, el 84.32% consideran que el entorno laboral es adecuado para desempeñar su cargo, el 89.73% manifiesta que el espacio asignado para realizar sus actividades es adecuado, el 90.81% considera que existe una comunicación efectiva y amigable en el departamento que pertenece y el 90.27% recomendaría aplicar para obtener empleo en la organización. (Véase en la Figura 16)



Considerando los resultados detallados anteriormente, las puntuaciones bajas a considerar se reflejan en la pregunta N°1, referente a la estrategia y objetivos de la organización el 40.54% equivale a 15 colaboradores, menciona comprenden y conocen, reflejado en el rango de “siempre”; el 35.14% “bastantes veces” equivale a 13 colaboradores, el 18.92% “regularmente” correspondiente a 7 colaboradores y el 5.41% “algunas veces” correspondido a 2 colaboradores. (Véase en la Figura 17)



Además, en la pregunta N°2, el 37.84% equivalente a 14 colaboradores menciona los se identifican con el propósito de la organización, reflejado en el rango de “siempre”; el 32.43% “bastantes veces” equivale a 12 colaboradores, el 27.03% “regularmente” correspondiente a 10 colaboradores y el 2.70% “algunas veces” correspondido a 1 colaborador. (Véase en la Figura 18)

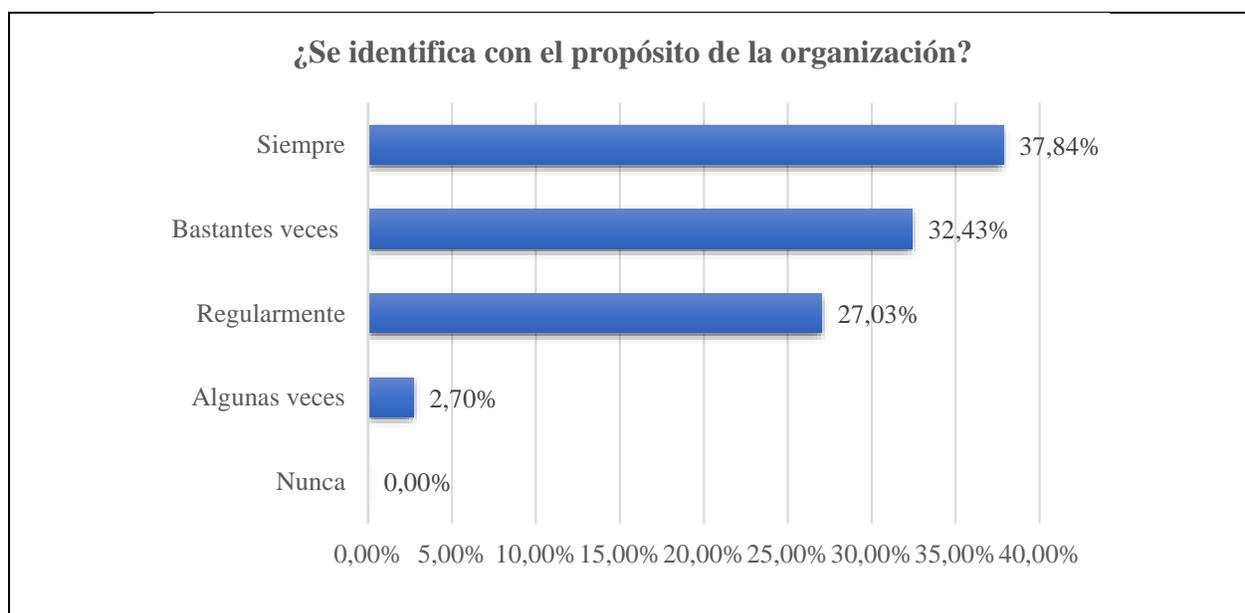


Figura 18 Pregunta N° 2 / Identificación con el propósito de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

- **Adaptación al cargo**

En la dimensión adaptación al cargo diseñada con cinco preguntas se observa que el 88.65% de los colaboradores manifiestan que la información brindada para desempeñar su cargo coincide con su rol actual, mientras tanto el 66.49% presentan que recibieron entrenamiento para su cargo. El 87.03% considera que entiende la relación entre su trabajo y los objetivos, estrategias y metas de la organización, por otro lado, el 86.49% siente que el rol que está desempeñando dentro de la empresa favorece su crecimiento personal y profesional y el 81.087% manifiesta su jefe o supervisor es un mentor para el colaborador.

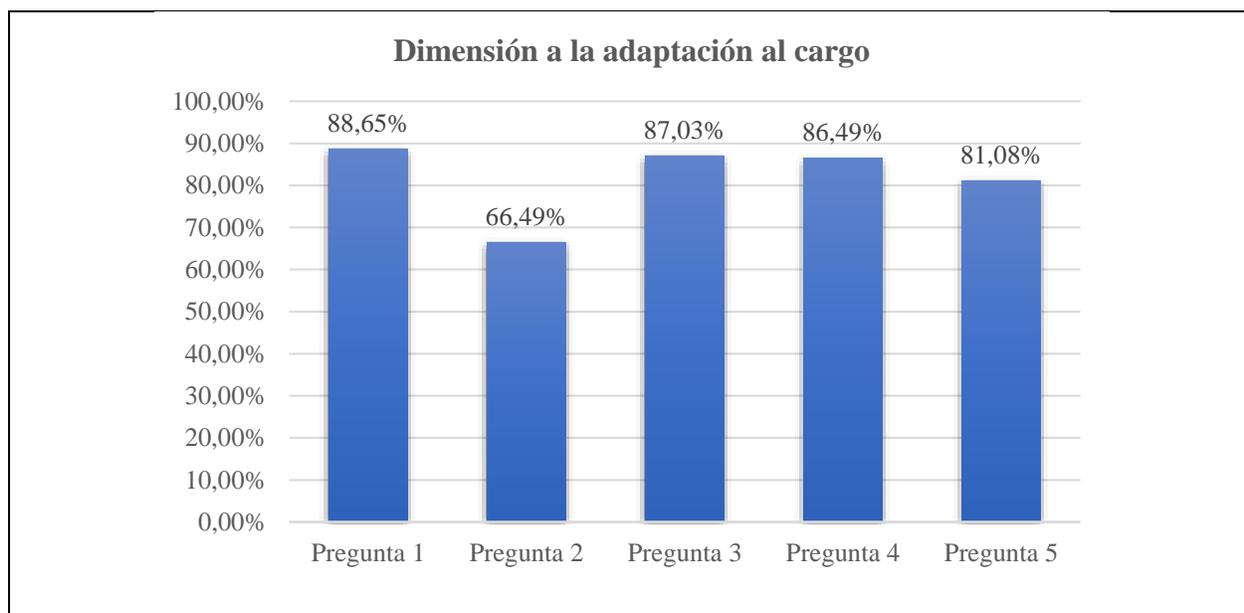
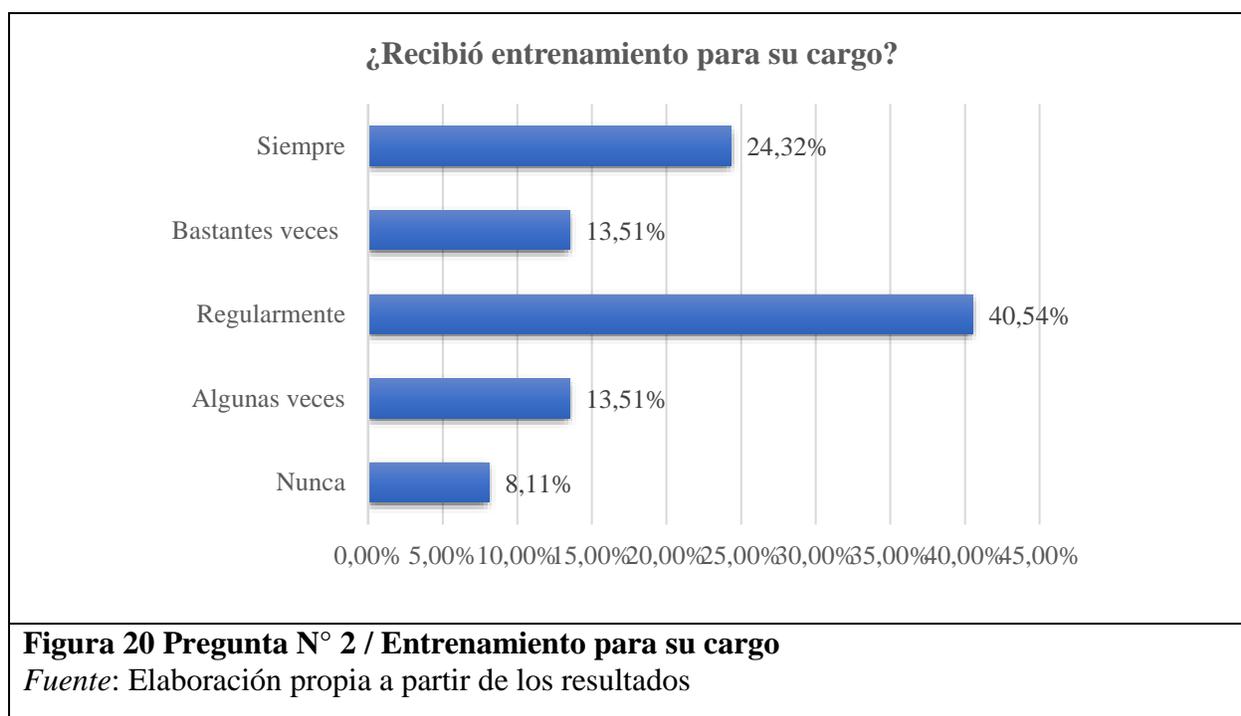


Figura 19 Dimensión de Adaptación al cargo

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

Considerando los resultados detallados anteriormente, la puntuación baja a considerar se refleja en la pregunta N°2, referente al entrenamiento para su cargo, el 24.32% equivale a 9 colaboradores,

menciona que lo recibieron, reflejado en el rango de “siempre”; el 13.51% “bastantes veces” equivale a 5 colaboradores, el 40.54% “regularmente” correspondiente a 15 colaboradores y el 13.51% “algunas veces” correspondido a 5 colaboradores. Sin embargo, existe un 8.11% que afirma que nunca lo recibió correspondiente a 3 colaboradores. (Véase en la Figura 20)



3.3 Aplicación práctica

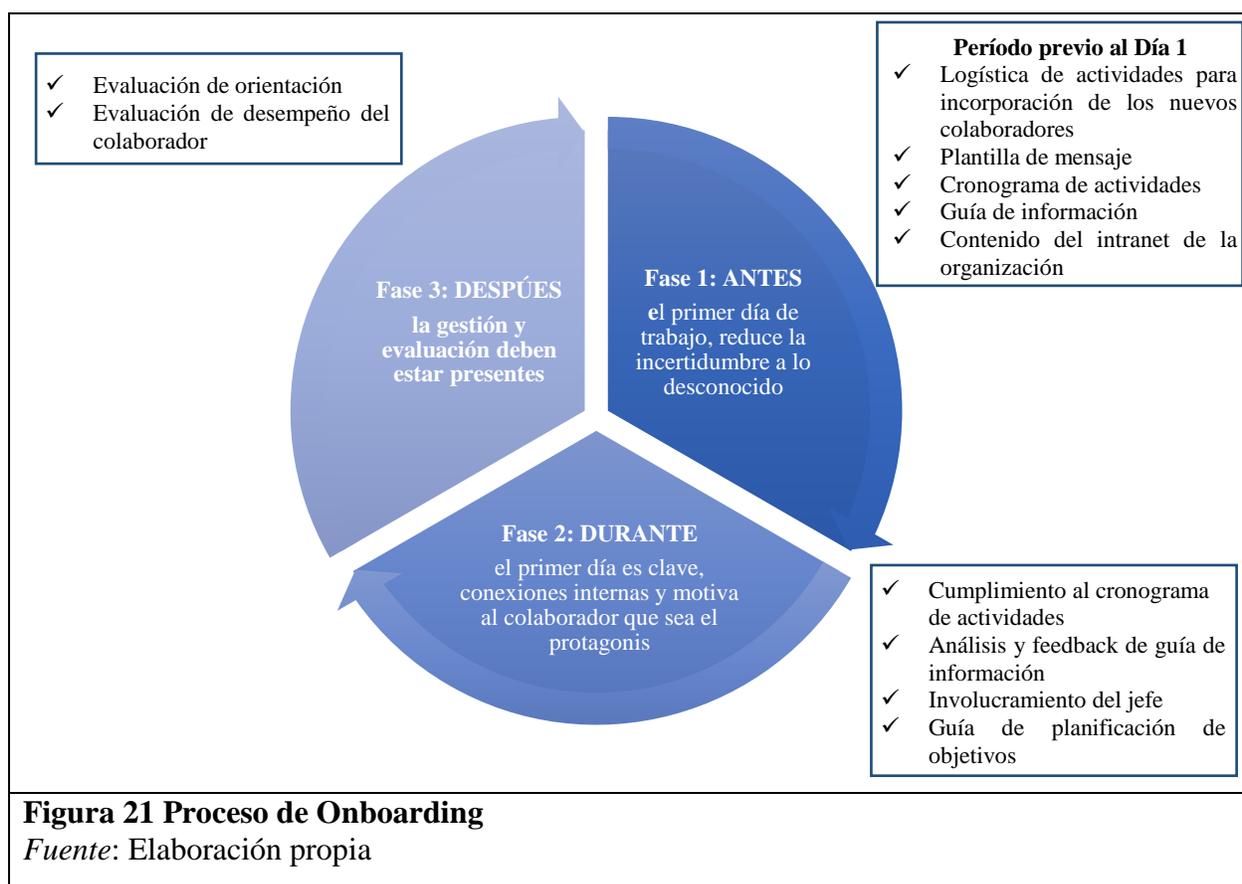
3.3.1 Introducción

A partir del análisis de los resultados e información adquirida de las encuestas e información literaria para desarrollo del programa Onboarding, enfocado a satisfacer las necesidades actuales de los colaboradores de la Escuela Particular Efrata, se pretende diseñar un plan de acción para Onboarding, desarrollado con fases, herramientas, recursos y tiempos, una vez culminado sea expuesto a Dirección General y Departamento de Talento Humano para implementación en la organización.

3.3.2 Objetivos

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un programa Onboarding para la adecuada integración y mejora del compromiso de los colaboradores. Adicional, garantizar que los colaboradores vivan una experiencia positiva de bienvenida al nuevo colaborador al incorporarse a la organización desde su primer día, acelerar el tiempo de adaptación integrarse favorablemente con la cultura organizacional y al cargo, a través de un ciclo de proceso de Onboarding conformada por fases.

3.3.3 Diseño del programa Onboarding



a) Fase 1: ANTES

Uno de los pasos más importantes es la previa incorporación, esta fase es la introducción al proceso completo de incorporación al nuevo colaborador. Es una forma de reducir la incertidumbre a lo desconocido, producir el entusiasmo al nuevo colaborador y permitir entablar relación antes de la sesión de orientación, buscando como objetivo que se sienta bienvenido y valorado, conformado por la lista de tareas para la incorporación del nuevo colaborador. (Véase Tabla 5)

Una clave indispensable donde los colaboradores se apoyarán para información es en la guía de bienvenida para nuevos colaboradores y el contenido del intranet de la empresa donde detalla políticas institucionales, desarrollo profesional, presentación de la empresa, formación, compensaciones y beneficios. Se debe enviar días antes que el colaborador ingrese a la organización para su respectiva observación.

Adicional, es importante contactarse con el trabajador una semana antes de su incorporación mediante un correo electrónico expresándoles la alegría de su incorporación a la organización. (Véase Anexo 5)

	LISTA DE TAREAS PARA LA INCORPORACIÓN DEL NUEVO COLABORADOR		
	Aprobado por: Responsable:	Fecha:	
LOGÍSTICA ANTES DE SU PRIMER DÍA		SI	NO
1. Preparar el espacio físico del nuevo colaborador.			
2. Instalar el software para las funciones específicas a realizar.			
3. Crear su correo institucional.			
4. Enviar requisitos y trámites a completar el colaborador.			
6. Organizar documentación y presentación del nuevo colaborador.			
7. Preparar y ofrecer un refrigerio el primer día para la sesión de inducción.			
8. Planificar actividades para romper el hielo durante la sesión de inducción.			
9. Preparar la información a socializar.			
10. Determinar el cronograma de actividades para el primer día.			
11. Alistar útiles de oficina y escritorio (agenda, esferos, marcadores, etc.)			
12. Enviar un correo de bienvenida o paquete de bienvenida.			

13. Organizar una reunión entre los administrativos y el nuevo empleado después de la sesión de inducción.		
14. Designar padrino y mentor para ayuda al nuevo colaborador en los primeros días.		
16. Programar una reunión con la autoridad y nuevo colaborador.		
17. Recordar al equipo la llegada del nuevo colaborador y solicitar que a lo largo del día se acerquen de forma grupal o individual a darle la bienvenida.		

Tabla 5 Lista de tareas para la incorporación del nuevo colaborador

Fuente: Elaboración propia

a) Fase 2: DURANTE

El primer día es esencial, es la primera impresión y experiencia del nuevo colaborador en la organización, planificar la información a socializar de forma interactiva y dinámica. Es importante apoyarse de videos animados y conversaciones de grupo para formar lazos y fomentar la participación. Por lo tanto, el primer día centrarse al aprendizaje y familiarización con la organización, para aquello es importante elaborar un cronograma de actividades para el primer día. *(Véase en la Figura 22)*

Es importante realizar un análisis y feedback de la guía de información enviada para los nuevos colaboradores para explicación de puntos importantes o inquietudes que surjan al trabajador, ya que será una ayuda para familiarizarse con su cargo e institución, siendo está una guía digital e interactiva con enlaces a videos y la intranet de la institución que será un instrumento de trabajo en su día a día. *(Véase en la Figura 23)*

El primer día se detallan aspectos básicos, pero durante el primer mes en el cargo, los colaboradores necesitaran una actualización. Publicar en la intranet de la institución pautas y recursos básicos, de modo que los colaboradores puedan consultar cuando surja preguntas o inquietudes.

La velocidad del jefe es la velocidad del equipo (Iacocca, 2019). El líder o supervisor es un ente importante dentro del proceso de Onboarding, lo cual es indispensable desarrollar una lista de actividades y defina claramente las metas que se esperan de su posición, gestión y explicación del proceso de evaluación. Establecer un objetivo a corto plazo que sea fácil de lograr con el objetivo de generar autoconfianza y seguridad en el nuevo colaborador. *(Véase en la Tabla 6)*

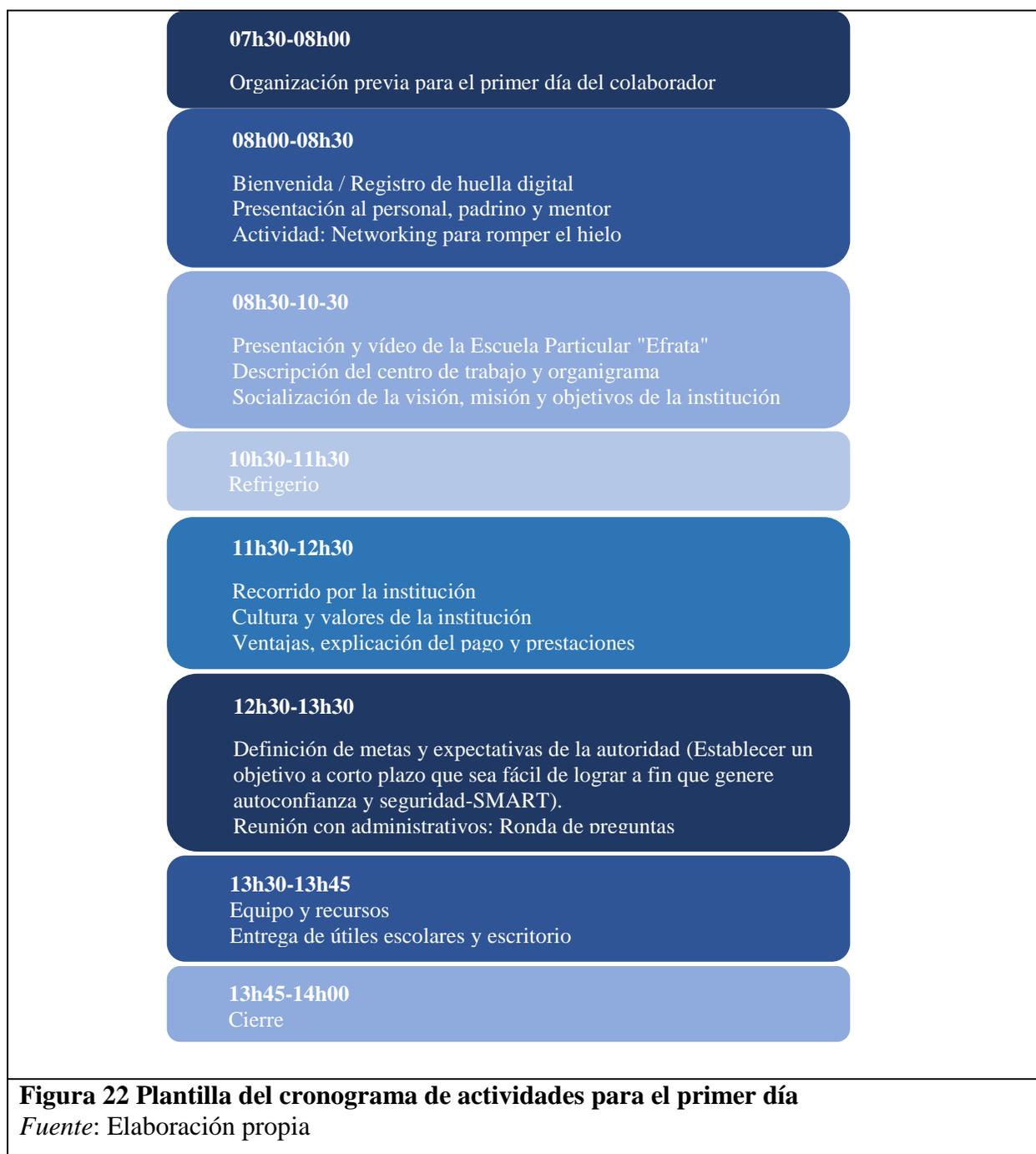
Fijar objetivos es el primer paso para convertir lo invisible en visible (Robbins, 2016). Las etapas de la gestión de desempeño están divididas en tres etapas, la primera la planificación (10%), coaching (80%) y por último la evaluación (10%), es lo que un líder efectivo lo realiza, alineando las actividades del área y al par para mejorar el desempeño de las personas y equipos. (Murphy & Cleveland, 2016).

Dentro de planificación se define los objetivos del área y clarifica las metas de los colaboradores. La planificación del desempeño es un proceso de comunicación entre el líder y el colaborador que tiene la finalidad de crear un acuerdo acerca de lo que el colaborador hace, qué tan bien necesita hacerlo y de qué manera se determinará el éxito. Los objetivos son alinear y armonizar los objetivos del área con los objetivos estratégicos organizacionales y horizontales. Por otro lado, clarificar al equipo y a cada colaborador las expectativas de desempeño.

Por lo tanto, es necesario diseñar una matriz de objetivos y metas alineados a la organización, reuniéndose el líder con el colaborador para definir los mismos, estableciendo los objetivos con los criterios SMART, quiere decir que sea específico, medible, alcanzable, retador y temporalidad. *(Véase en la Figura 24)*

La segunda etapa de la gestión de desempeño es coaching que se refiere al seguimiento, apoyo, feedback y acompañamiento para mantener el ímpetu por los resultados. Mantener reuniones

quincenales con el colaborador para solventar dudas o inquietudes y observar su desarrollo. La última etapa es la evaluación, enfocada en el cierre la planificación, determina el nivel de logro de los objetivos y planifica el desarrollo del equipo.





Te damos la bienvenida, [Nombre del colaborador]

¡Estamos encantados de tenerte en nuestra institución! Esta guía fue diseñada para ti, encontrarás toda la información que necesitas. Es interactiva y lúdica exclusivamente para ti, haz clic y descubre por qué EFRATA es única, los recursos que tienes a tu disposición y respuestas a preguntas más frecuentes.



Bienvenida de Dra. Aidé Boada
[Insertar el enlace al video de bienvenida]



Novedades y objetivos de la empresa
[Insertar el enlace al video de novedades]



Información de Interés

Para que nos conozcas un poco mejor



Historia de EFRATA
[Insertar el enlace al video de la historia]



¿Quiénes somos?
[Enlace de descripción de los servicios]



Recursos

Para que empieces con éxito tus primeras semanas en EFRATA

Conoce a tus compañeros
[Enlace a ubicación de oficinas y espacios de encuentro]

Herramientas tecnológicas
[Enlace a material didáctico TICs]

SOS Problemas técnicos
[Enlace de la página de asistencia informática]

Extras
[Enlace al portal de ventajas de la institución]

Formación continua
[Enlace del portal de formación y desarrollo]



Preguntas frecuentes

¿Cómo tengo que vestir?

En EFRATA tenemos el estilo informal a la hora de vestir: puedes ir con zapatos bajos o tacos y camisa.

¿Hay parqueadero?

En EFRATA no disponemos de parqueadero, pero existe espacio para parquear fuera de la institución

Figura 23 Guía de información

Fuente: Elaboración propia

	LISTA DE TAREAS DE UN BUEN LÍDER PARA LA INCORPORACIÓN DEL NUEVO COLABORADOR			
	Aprobado por:		Fecha:	
	Responsable:			
PREPARAR EL TERRENO			SI	NO
1. Explicar las funciones y responsabilidades del cargo.				
2. Explicar el estilo de trabajo y las expectativas del superior.				
3. Indicar los objetivos de rendimiento.				
4. Organizar reuniones con los compañeros con los que va a trabajar.				
6. Mencionar los programas de software más habituales y sitio web útiles.				
7. Explicar el organigrama y a quien solicitar material que requiera.				
8. Planificar sesiones personales semanales.				
9. Incluir al colaborador a las reuniones periódicas del equipo.				
10. Confirmar que ha recibido y leído las políticas y procedimientos de la empresa.				
DAR UNA BUENA BIENVENIDA				
1. Preparar el programa de la primera semana.				
2. Organizar el refrigerio para el primer día del nuevo colaborador.				
3. Pedir al equipo que firme una tarjeta de bienvenida.				
4. Enviar un mensaje de correo de bienvenida.				
5. Presentar a sus compañeros de trabajo				
6. Entablar una conversación informal con el colaborador (por ejemplo, dando un paseo por los alrededores) para conocerlo mejor.				
INVIERTE EN EL NUEVO COLABORADOR				
1. Decidir las actividades de formación que deben impartirse al nuevo empleado durante los próximos seis meses. Inscríbele en las actividades correspondientes.				
2. Designar personas influyentes para el adecuado desarrollo de sus labores.				
3. Establecer la matriz de objetivos profesionales cuantificables para los próximos meses.				
PREGUNTAS A REALIZAR AL COLABORADOR MIENTRAS TOMAS UN CAFÉ				
1. ¿Qué tal como te encuentras en tu nuevo trabajo?				
2. ¿Qué es lo que más te gusta del cargo que ocupas actualmente?				
3. ¿El cargo/equipo/empresa es como esperabas?				
4. ¿La formación te ha resultado útil? ¿Añadirías o cambiarías algo?				
5. ¿Tienes todas las herramientas y recursos que necesitas?				
6. ¿Qué tal la relación con tus compañeros?				
7. ¿Tienes alguna duda sobre el cargo que ocupas, el equipo o empresa?				
8. ¿Puedo aportarte algo más como líder?				
9. ¿Te sientes excluido/a en algún aspecto?				

Tabla 6 Lista de tareas de un buen líder para la incorporación del nuevo colaborador

Fuente: Elaboración propia

Objetivos	Indicadores	Metas	Responsables	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción puntual del resultado a lograr. 	<ul style="list-style-type: none"> • La escala, la métrica o evidencia de cumplimiento del objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de resultado o desempeño a lograr. • Incluye el plazo en que se debe lograr el objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La persona, grupo o equipo que rendirá cuenta del logro del objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del objetivo • Determina el énfasis que se debe poner en el logro del objetivo.

Figura 24 Matriz de objetivos y metas
Fuente: Elaboración propia

b) Fase 3: DESPUÉS

El cierre del proceso de Onboarding debe estar enmarcado en la gestión y evaluación del desempeño. A lo largo del primer año de trabajo del colaborador se debe mantener un registro de incidencias de desempeño, siendo una herramienta para gestionar el desempeño del colaborador. La evaluación de desempeño detallada a continuación se divide en cinco dimensiones que miden calidad y productividad, conocimiento, compromiso, iniciativa liderazgo y trabajo en equipo. La encuesta contiene tres factores en una escala de Likert de 5 opciones, muy insatisfactorio, insatisfactorio, satisfactorio, muy satisfactorio y sobresaliente. Para la valoración, se sumarán las valoraciones y dividir por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño. (Véase en la Tabla 7)

Adicional, la opinión de los colaboradores es la mejor forma de evaluar el éxito de la iniciativa, lo cual los colaboradores manifestaran a través de encuestas que permitirá evaluar la eficacia del proceso Onboarding. La encuesta contiene tres factores en una escala de Likert de 5 opciones, nunca, algunas veces, regularmente, bastantes veces y siempre. (Véase en la Tabla 8)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
	Aprobado por:				Puntuación:
	Responsable:				
1. Información del empleado					
Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de contratación	Fecha de evaluación
2. Cuestionario					
Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente	
1	2	3	4	5	
1. Calidad y productividad					Score
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.					
b. Cantidad de trabajo completada.					
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.					
d. Cuidado de herramientas y equipo.					
Promedio:					
2. Conocimiento					Score
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.					
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.					
c. Uso y conocimiento de herramientas.					
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.					
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.					
Promedio:					
3. Compromiso					Score
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.					
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.					
c. Puntualidad.					
d. Preceptismo.					
Promedio:					
4. Iniciativa / Liderazgo					Score
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.					
b. Elige prioridades de forma eficiente.					
c. Sugiere mejoras.					
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.					
e. Motiva y ayuda a los demás.					
Promedio:					
5- Trabajo en equipo					Score
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.					
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.					
c. Promueve el trabajo en equipo.					
Promedio:					
3. Comentarios					
Comentarios del empleado					

Comentarios y recomendaciones del supervisor				
Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación				
4. Puntuación general de desempeño:				
Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.				
Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente

Tabla 7 Encuesta sobre orientación para los nuevos colaboradores

Fuente: StarMeUp Os,2017

	EVALUACIÓN SOBRE ORIENTACIÓN PARA LOS NUEVOS COLABORADORES					
	Cargo:			Fecha:		
Tus opiniones nos ayudarán a seguir mejorando nuestro proceso de integración de nuevos colaboradores. Tus respuestas son confidenciales ¡Gracias!						
EFICACIA DEL PROCESO ONBOARDING		Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Siempre
1. La orientación para nuevos empleados es muy útil y completa.						
2. Ahora conoce mejor la empresa, el equipo directivo y todos los departamentos.						
3. Sé dónde acudir para solicitar herramientas o recursos para mis funciones.						
4. Sé cómo contactar con el departamento de informática para todo lo relacionado con tecnología.						
5. La sesión de orientación ha expresado la cultura organizacional y valores.						
6. La sesión de orientación ha sido de interés y he obtenido toda la información necesaria.						
7. La sesión de orientación me ha causado la misma impresión positiva que el proceso de selección.						
¿Cuál ha sido tu parte favorita de la orientación?.....						
¿Qué te gustaría que añadiéramos?.....						
¿Cuál ha sido la parte que menos te ha gustado de la orientación?.....						
¿Tienes algún otro comentario o propuesta?.....						
EFICACIA DE LOS SIGUIENTES RECURSOS DURANTE TUS [30 O 90] PRIMEROS DÍAS		Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Siempre
1. El contenido de la intranet de la empresa ha sido de utilidad para la incorporación a la empresa y cumplimiento de funciones.						

2. La guía para los nuevos colaboradores ha sido de ayuda.					
3. He tenido herramientas o recursos necesarios para mis funciones					
4. Mi equipo me ayudado entablar relaciones que me ayudaron para mis funciones.					
5. He tenido el apoyo de mi jefe o supervisor.					
6. Mi superior se ha sentado conmigo para establecer los objetivos de mi puesto					
7. Conozco el enfoque, los objetivos y los valores de la empresa, y cómo influyen en nuestra forma de trabajar					
8. Creo haber tomado la decisión correcta al entrar en la empresa.					
9. Ahora que llevo [30 o 90] días en la empresa, seguro que recomendaré el programa de orientación a futuros nuevos empleados					
Cuéntanos experiencias positivas o negativas que hayas tenido en relación del Proceso de Onboarding..... ¿Qué aspectos del proceso de orientación podríamos mejorar?.....					

Tabla 8 Evaluación de desempeño al colaborador

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4.1 Conclusiones

La aplicación adecuada del proceso Onboarding en la Escuela Particular Efrata, permitirá que el nuevo colaborador se integre a la organización de manera efectiva, generando una agradable y placentera experiencia desde su primer día de trabajo, siendo una herramienta de motivación para el colaborador.

Considerando los resultados de las encuestas, los trabajadores se sienten más engaged en la dimensión de dedicación y vigor, que corresponden a interés, identificación con el trabajo que realiza y a los altos niveles de energía y resistencia mental a lo largo de la jornada laboral; así como las ganas de dedicar más tiempo al trabajo y esfuerzo en las actividades. Sin embargo, la dimensión que presenta menos niveles de engagement es absorción, que se refieren a los sentimientos de felicidad cuando se está concentrado e inmerso en el trabajo, de tal manera que llega a perder la noción del tiempo. Considerando los resultados anteriores de las dimensiones, los altos sentimientos de energía se deben al gran desafío de responsabilidades y aprendizaje.

Se plantea un programa Onboarding basado en tres fases, la primera como fase previa a la llegada del colaborador a la organización, orientado en la planificación y determinación de recursos humanos y materiales necesarios para poner en marcha el proceso. El segundo enfocado en la integración del nuevo colaborador, socialización de guía de información y planificación de objetivos. Y finalmente el proceso de evaluación que mide el nivel de integración del colaborador y desempeño. Proporcionando ventajas como la rápida integración, cumplimiento de metas y objetivos de la organización, crear una buena impresión desde el primer día de trabajo, conocimiento de sus funciones, responsabilidades, derechos y obligaciones.

4.2 Recomendaciones

Ejecutar un seguimiento constante y evaluación de desempeño a los colaboradores para examinar el compromiso, satisfacción con su puesto de trabajo, eficiencia y productividad, una vez terminado el tiempo de integración a la organización. Tomando en cuenta que podrían reflejarse resultados no esperados o que no reflejen el compromiso afectivo, al presentarse aquello se recomienda desarrollar estrategias y ajustes necesarios para garantizar efectividad, desempeño eficiente en sus actividades y reafirmar en los colaboradores una experiencia positiva, completa y adecuada.

Los colaboradores involucrados dentro del proceso de inducción se deberá facilitar la información necesaria para cumplir los objetivos y metas alineados a la organización buscando resultados positivos a corto y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, M., Portalanza, C., & Duque, E. (2017). Evaluación del engagement en trabajadores de una institución de Educación Superior en Ecuador. *Ecociencia*, 26.
- Bacon, F. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en Ciencias Experimentales y Sociales. *Larus*, 205.
- Bakker. (2010).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las*.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *EUR J WORK ORGAN PSY*.
- Bakker, Demerouti, & Shaufeli. (2003).
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Estados Unidos de América: Fundación SHRM.
- Berings. (2004). Work values and personality traits as. *Personality and Individual*, 364.
- Bevegni, H. (2014). *Linkedin*. Obtenido de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf
- Bradt, G., & Vonnegut, M. (2009). *Integración*. Willey.
- Codigo del Trabajo*. (26 de 09 de 2012). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

- Constitución de la Republica del Ecuador*. (01 de 08 de 2018). Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Educalingo. (2009). *onboarding* . Obtenido de <https://educalingo.com/es/dic-en/onboarding>
- Efrata. (2018). Proyecto Educativo Institucional .
- Efrata, E. P. (2018). *Efrata.edu.ec*. Obtenido de <http://efrata.edu.ec/>
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 169.
- Garrido, E. (2009). Engagement .
- Harmon. (2006). Componentes que generan éxito en el proceso de Onboarding .
- Hellriegel , & Slocum. (2009).
- Jimenez, R., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, 26.
- Kanahuati, G. (2013). El "On boarding", la integración laboral completa. *Forbes*.
- Nicolini, C. (03 de 05 de 2012). *Ele-ve.com.ar*. Obtenido de <https://www.ele-ve.com.ar/El-Onboarding-no-es-un-programa-de-capacitacion-sino-un-proceso-de-integracion-para-el-nuevo-empleado.html>
- Oldham, H. y. (1980).
- Pérez, O. (2016). Tendencias en integración de nuevos empleados, proceso Onboarding. *Blog PeopleNext*, 7.

Press, C. U. (2020). *Cambridge Dictionary*. Obtenido de

<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/onboarding>

Randstad. (2018). Obtenido de <https://www.randstad.es/nosotros/>

Reina Valera. (1960). *Santa Biblia*. América Latina: Sociedad Bíblicas Unidas.

RH PAE News. (2019). Obtenido de ‘OnBoarding’, clave en la Retención de Talento | RH PAE

News: <https://www.rhpaenews.com/on-boarding-clave-en-la-retencion-de-talento/>

Schaufeli. (2011).

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. *Occupational Health Psychology Unit*, 52.

Sciflo. (2012). Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*.

Spector. (2002).

Starmeup. (24 de 06 de 2019). Obtenido de <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/onboarding-2/>

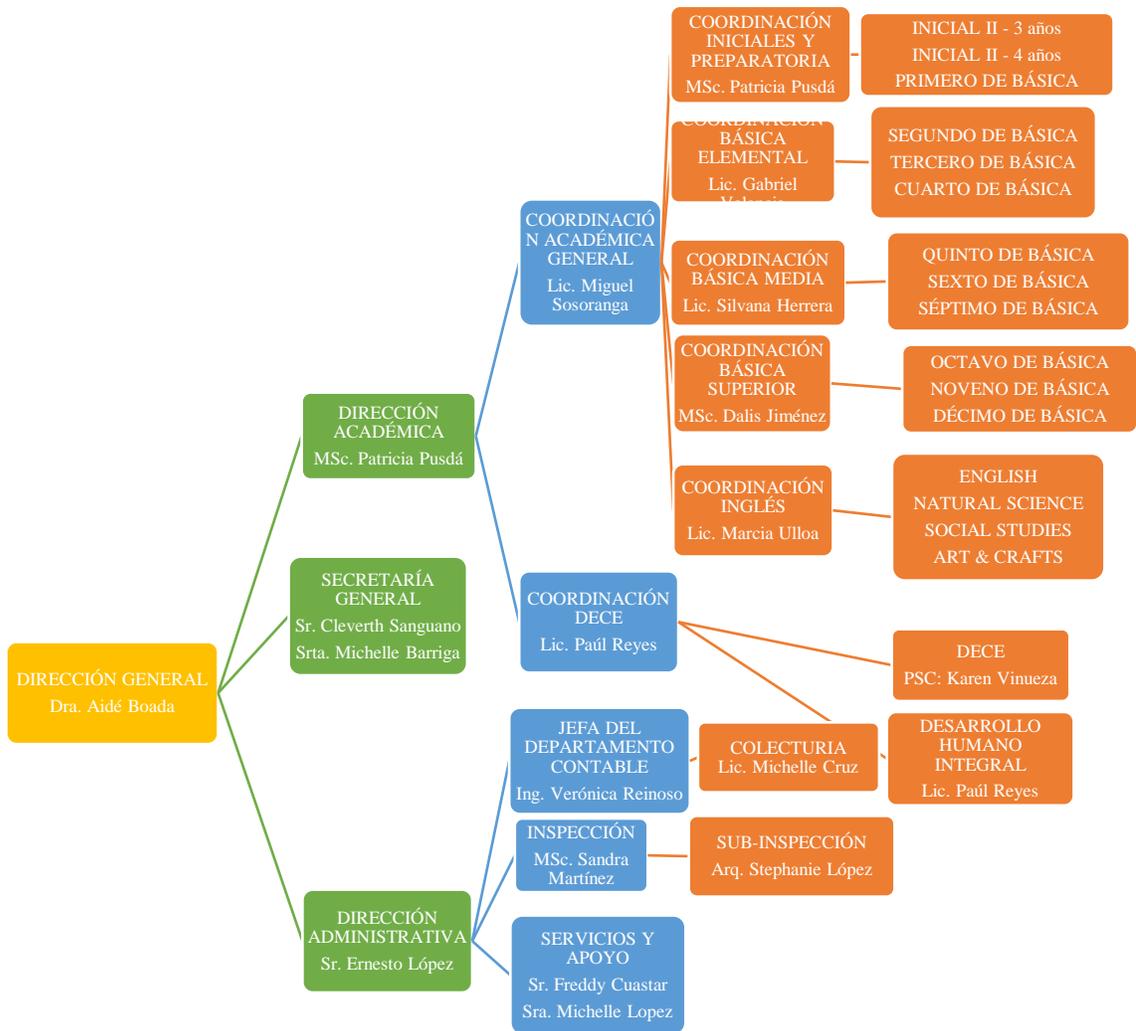
Tamayo, M., & Tamayo. (2003). *Proceso de Investigación Científica*. México: Limusa.

Team, G. (2018). *Gamelearn*. Obtenido de <https://www.game-learn.com/guia-definitiva-hacer-proceso-onboarding-principio-a-fin/>

4. ANEXOS

ANEXO 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 2

ENCUESTA #1

HERRAMIENTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Encuesta de Bienestar en el Contexto Académico (UWES-S)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos (vigor, dedicación y absorción) de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma.

Dimensión	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
Vigor	Mi trabajo me llena de energía (V1)							
	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (V2)							
	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (V3)							
	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo. (V4)							
	Soy muy paciente en mi trabajo. (V5)							
	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando. (V6)							
Dedicación	Mi trabajo está lleno de significado y propósito (D1)							
	Estoy entusiasmado con mi trabajo (D2)							
	Mi trabajo me inspira. (D3)							

	Estoy orgulloso en el cargo que me desempeño. (D4)							
	Utilizo mis habilidades al máximo y tengo retos que me hacen crecer profesionalmente. (D5)							
Absorción	El tiempo vuela cuando estoy trabajando (A1)							
	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que está alrededor. (A2)							
	Mis tareas diarias me resultan interesantes y me mantienen motivado.(A3)							
	Estoy inmerso en mi trabajo. (A4)							
	Me “dejo llevar” por mi trabajo. (A5)							
	Me es difícil “desconcentrarme” de mi trabajo. (A6)							

ANEXO 3

ENCUESTA #2
HERRAMIENTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
Encuesta del Proceso Onboarding

La finalidad de la encuesta es validar el proceso Onboarding del empleado. A continuación, responderá una encuesta que permitirá validar.

Factor	Pregunta	Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Bastantes veces	Siempre
Proceso de Incorporación	¿Se sintió bienvenido desde el primer día que ingreso a la empresa?					
	¿ Sé quién es mi supervisor o jefe inmediato?					
	¿Cuenta con el apoyo de su jefe, cuando lo requiere?					
	¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros para realizar su trabajo?					
	¿Recibe asesoría o ayuda de los miembros de otras áreas cuando lo solicita?					
	¿Conoce la misión, visión y estrategias de la organización?					
Adaptación a la cultura organizacional	¿Comprende claramente la estrategia y los objetivos de la empresa?					
	¿Se identifica con el propósito					

	de la organización?					
	¿Se identifica con las actitudes de la empresa?					
	¿El entorno laboral de la empresa le parece el adecuado para desempeñar su cargo?					
	¿El espacio asignado para realizar sus actividades es adecuado?					
	¿Existe una comunicación efectiva y amigable en el departamento que pertenece?					
	¿Recomendaría a un conocido o amigo aplicar para obtener un empleo en la organización?					
Adaptación al cargo	¿La información brindada para desempeñar, su cargo coincide con su rol actual?					
	¿Recibió entrenamiento para su cargo?					
	¿Entiende la relación entre su trabajo y los objetivos, estrategias y metas de la organización?					

	¿Siente que el rol que está desempeñando dentro de la empresa favorece su crecimiento personal y profesional?					
	¿Mi supervisor / jefe inmediato es como un mentor para mí?					

ANEXO 4

PRESENTACIÓN DE SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE PROCESO ONBOARDING A LOS DOCENTES



ESCUELA PARTICULAR
EFRATA

“Programa de Onboarding en la Escuela Particular Efrata”



Agosto, 2020



¿Conoces la misión de nuestra institución?

Somos una institución particular laica, pero hacemos nuestro actuar en principios bíblicos, tenemos como eje fundamental de nuestra razón antropológica a nuestros estudiantes.

Efrata será una institución educativa particular e inclusiva, capaz de formar estudiantes con principios cristianos, valores y conocimientos basados en estándares de calidad con pensamiento crítico y reflexivo; orientados al cuidado del medio ambiente.

¿Conoces la misión de nuestra institución?

Somos una institución particular laica, pero hacemos nuestro actuar en principios bíblicos, tenemos como eje fundamental de nuestra razón antropológica a nuestros estudiantes.




Efrata será una institución educativa particular e inclusiva, capaz de formar estudiantes con principios cristianos, valores y conocimientos basados en estándares de calidad con pensamiento crítico y reflexivo; orientados al cuidado del medio ambiente.

¿En qué fecha inicia nuestra institución sus servicios educativos?



a) 6 de septiembre del 2002
b) 25 de agosto del 2000
c) 12 de abril del 2010

¿En qué fecha inicia nuestra institución sus servicios educativos?

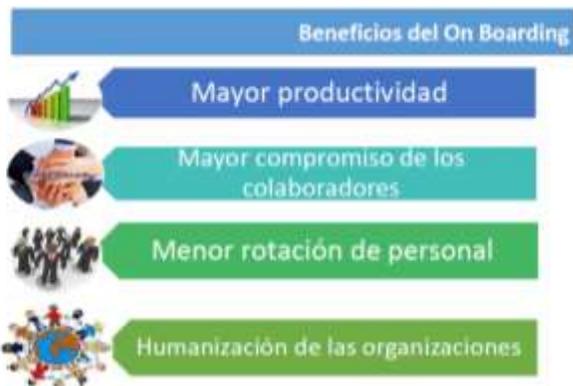


a) 6 de septiembre del 2002
b) 25 de agosto del 2000
c) 12 de abril del 2010



*“OnBoarding”
proviene del
término
“On Board”
que significa
“a bordo”*

OBJETIVOS



ANEXO 5

PLANTILLA DE MENSAJE DE CORREO ELECTRÓNICO PARA LOS NUEVOS COLABORADORES



Quito, D.M., ... de del 2020

Saludos cordiales.

La Escuela Particular “Efrata” te da la bienvenida y desea todas las bendiciones de nuestro Señor Jesucristo. Te invitamos a una sesión de inducción para nuevos colaboradores el *[día, mes]*, donde te presentamos nuestra institución, cultura, ventajas de pertenecer y trabajar con nosotros.

A continuación, detallaremos la información que necesitas para tu primer día de trabajo.

SESIÓN DE ORIENTACIÓN

- *[Día, mes]*
- *[Dirección de la institución]*
- *[Enlace a Google Maps con indicaciones]*
- Preguntar por *[Nombre del responsable de la sesión de orientación]*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

08h00-08h30 Bienvenida

08h30-10h30 Presentación de la Escuela Particular “Efrata”

10h30-11h30 Refrigerio

11h30-14h00 Información sobre la institución. Revisa el contenido de la intranet de la empresa a través de la página web: *[Pagina] [Clave] [Usuario]*

REQUISITOS

- Cedula de identidad
- Certificados de estudio y laborales
- Datos domiciliarios, números telefónicos
- ¡Una enorme sonrisa!