PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL



DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

"IMPLEMENTAR EL PROCESO DE ONBOARDING PARA LA EMPRESA TRANSPORTES SANCHEZ POLO DEL ECUADOR EN EL PERÍODO 2022"

Autora: Verónica Katherine Montenegro Vásquez

Directora: Janeth Breyton G.

Quito, 2022

DEDICATORIA

A Dios por permitirme culminar mi carrera, una etapa de mi vida importante y bendecirme con salud y vida logrando así un sueño anhelado.

A mi madre Yolanda Vásquez quien ha sido el pilar fundamental que ha cumplido el papel de padre y madre quien se ha sacrificado por brindarme siempre mucho amor y educación de calidad, quien ha sido mi ejemplo de perseverancia y constancia en el cumplimiento de objetivos tanto personales como profesionales, la mayoría de mis triunfos y logros se lo debo a esa mujer increíble, a esa madre ejemplar y a esa amiga incondicional.

A mi hermana Nathaly Montenegro quien ha estado a lo largo de mi vida apoyándome y en ocasiones desvelándose conmigo hasta culminar con mis tareas, la niña de mis ojos.

A mi abuelo Carlos Vásquez quien ha sido otro pilar fundamental para mi crecimiento profesional quien con mucho amor siempre me enseñó a escribir de una manera apasionada y a tener gran amor por la literatura, increíble e inigualable profesor de literatura, quien ahora me cuida desde el cielo, mi ángel.

A mi padrastro Ángel Segovia, como indica su nombre otro ángel en mi vida quien me ha enseñado ser fuerte y si en algún momento caí debía levantarme con más fuerzas, seguir sin miedo alguno, quien me ha escuchado y aconsejado en mis peores momentos, a quien con orgullo llamo papá.

A Paola Salazar, un ser humano lleno de amor y bondad quien me ha brindado su amor y apoyo incondicional aun sin ser nada para mí, de quien aprendí a no rendirse hasta lograr cumplir con los objetivos, una segunda madre que Dios me dio.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi madre por siempre apoyarme, por cada palabra de aliento cuando en algún momento no tenía fuerzas para seguir, quien me motiva a soñar en grande y cumplir con mis metas, agradezco por la confianza que siempre puso en mí y por brindarme la gran oportunidad de cumplir mi sueño de estudiar Psicología Organizacional.

A mis familiares por siempre confiar en mí y alentarme a perseguir mis sueños como profesional.

A mis maestros por formar parte de este maravilloso proceso y enseñarme sus conocimientos para servir de la mejor manera a las empresas en las cuales ejerceré.

A mis amigos con sus palabras de aliento que jamás faltaron.

A mi increíble e inigualable directora de tesis Janeth Breyton, quien siempre me brindo su ayuda y preocupación para que este proceso pueda ser culminado con éxito, por su paciencia y conocimiento me han ayudado a seguirme formando y aprendiendo de la vida profesional y laboral.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA II
AGRADECIMIENTO III
RESUMEN VII
ABSTRACT VIII
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 2
1.1 Tema 2
1.2 Datos de la institución 2
1.2.1 Nombre: 2
1.2.2 Actividad: 2
1.2.3 Ubicación: 2
1.2.4 Misión: 2
1.2.5 Visión: 2
1.2.6 Organigrama Estructural 3
1.3 Planteamiento del problema 3
1.4 Antecedentes 4
1.5 Justificación 4
1.6 Objetivos 5
1.6.1 General 5
1.6.2 Específicos 5
CAPÍTULO II 6
2.1 Inicios del Onboarding 6
2.2 Diferencias entre Inducción y Onboarding 8
2.3 Beneficios del Onboarding 10
2.4 Ventajas del Onboarding 11
2.5 Etapas del proceso de Onboarding 12
2.5.1 Antes de la incorporación – Pre-Onboarding: 12
2.5.2 Onboarding en el primer día de trabajo 13
2.5.3 La primera semana 13
2.5.4 Seguimiento del aprendizaje y feedback continuo: 14
2.5.5 Onboarding continuo: 14
2.6 Onboarding basado en un buen proceso de reclutamiento y selección 14
2.7 El Onboarding y las 4C 15
2.7.1 El cumplimiento: 15

2.7.2 La aclaración: 16
2.7.3 La cultura: 16
2.7.4 Conexión: 16
2.8 Tipos de Onboarding 16
2.9 Medición de éxito en un Onboarding 17
2.10 El Onboarding y las prácticas empresariales 18
2.11 Proceso de Onboarding eficiente por medio de plataformas interactivas 19
CAPÍTULO III 24
3.1. Alcance 24
3.2. Diseño 24
3.3. Población y muestra 24
3.4. Metodología 24
3.5. Análisis de resultados 25
3.5.1 Resultados encuestas de Onboarding 25
3.6.2 Resultados de entrevista de Onboarding 31
3.6. Matriz de marco lógico 42
CAPÍTULO IV 47
4.1 Implementación de Onboarding 47
4.2 Precondiciones 56
4.3 Monitoreo 56
4.4 Evaluación 56
4.5 Sostenibilidad 56
4.6 Destinatarios 57
CAPÍTULO V 58
5.1 Conclusiones 58
6.1 Recomendaciones 58
5.3 Bibliografía 59
5.4 Anexos 62
Anexos 1. Encuesta de Onboarding 62
Anexos 2. TSP 63
Anexos 3. TSP 64
Anexos 4. TSP 66

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Organigrama estructural de la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador ... 3
Figura 2. Entrevista Onboarding - Sección I ... 66
Figura 3. Entrevista Onboarding - Sección II ... 67

Tabla 1. Diferencias entre Inducción y Onboarding ... 9
Tabla 2. Matriz de marco lógico ... 42
Tabla 3. TSP ... 63
Tabla 4. Onboarding ... 64

RESUMEN

La presente disertación tiene como objetivo diseñar el proceso de Onboarding en la empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador. Las herramientas utilizadas para llevar a cabo esta investigación es una encuesta diseñada bajo las necesidades de la empresa con el fin de conocer las brechas que no permiten que el proceso de Onboarding sea efectivo, por otro lado, se realizó una entrevista semi estructurada misma que será utilizada solo con las jefaturas de las diferentes áreas de la empresa para así poder ejecutar de manera efectiva un proceso de Onboarding adecuado a sus necesidades. De los resultados obtenidos, mediante el uso de una de las herramientas que es la encuesta y que fue aplicada a toda la población de la compañía, pudimos observar un sin número de respuestas positivas en cuanto a un proceso de inducción. Cabe recalcar que también en los resultados obtenidos el 97,3% de los colaboradores tienen el conocimiento básico de compañía, un factor sumamente importante para que el proceso de fidelización sea exitoso. Por otro lado, de los resultados obtenidos de la entrevista con las jefaturas de todas las áreas se demuestra que tienen todo el apoyo del área de cada uno para que el sentido de pertenencia de los nuevos colaboradores sea evidenciado, desde el momento en que inician sus labores en la compañía. Es importante mencionar que la entrevista fue enriquecedora obteniendo ideas enfocadas a la mejora continua de cada colaborador nuevo y antiguo que forman parte de TSP.

Es así como, a partir de estos resultados se diseña un programa de Onboarding para mejorar la experiencia del nuevo colaborador.

Palabras clave: Onboarding, transporte, resultados, colaborador, experiencia

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to design the Onboarding process in the company "Transportes Sánchez Polo del Ecuador". The tools used to carry out this research is a survey designed under the needs of the company in order to know the gaps that do not allow the Onboarding process to be effective, on the other hand, a semi-structured interview was carried out, which will be used only with the management of the different areas of the company in order to effectively execute an Onboarding process appropriate to the needs of the company. From the results obtained, in the tools that have been used, one of them the survey that was applied to the entire population of the company, we were able to observe a number of positive responses regarding an induction process, it should be noted that also in the results obtained, 97.3% of employees have basic knowledge of the company, an extremely important factor for the loyalty process to be successful. On the other hand, the results obtained from the interview with the heads of all the areas show that they have the full support of each area so that the sense of belonging of the new collaborators is evidenced from the moment they start their work in the company, it should be noted that the interview was enriching, obtaining ideas focused on the continuous improvement of each new and old collaborator who are part of TSP.

Based on these results, an Onboarding program is designed to improve the experience of the new employee.

Keywords: onboarding, transport, result, collaborator, experience

Firmado electrónicamente por:
XIMENA ALEXANDRA FONSECA HERRERA

SCCAPHEK S.A. – ASESORIAS
Lic. Ximena Fonseca Herrera
DOCENTE - ESPECIALISTA
Folio.1 – No. R. 1005-12-1155596

Yo, XIMENA ALEXANDRA FONSECA HERRERA, con cédula de identidad 1716968068 con registro 1005-12-1155596 titulada en CIENCIAS DE LA EDUCACION, ESPECIALIDAD IDIOMAS, certifico que la traducción es fiel copia del español

I, XIMENA ALEXANDRA FONSECA HERRERA, with identity card 1716968068 with register 1005-12-1155596, titled in SCIENCES OF EDUCATION, SPECIALITY LANGUAGES, I certify that the translation is a faithful copy of Spanish language

INTRODUCCIÓN

El inicio de este trabajo proviene del objetivo de implementar el proceso de Onboarding en la empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador en el año 2022. Para lo que se detalla a continuación los que temas que abarcarán en cada capítulo.

En el Capítulo I se expone los datos organizacionales, el planteamiento del problema, antecedentes, justificación y objetivos del proyecto. En el capítulo II se da paso a desarrollar el marco teórico en el que se despliega a través de las fuentes de investigación el fin de esta tesis, mismos que están basados en fundamentos teóricos existentes sobre el proceso de Onboarding, así como los temas relacionados.

En el capítulo III se detalla la metodología y alcance del proyecto, además se desarrolla el análisis de los resultados de las herramientas que se han utilizado para obtener una mejor visión para el proceso adecuado de Onboarding para la empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador. En el capítulo IV se evidencia el trabajo realizado para la implementación de TSP a Bordo en el cual se especifica los pasos a seguir para lograr cumplir con el objetivo de fidelizar a los colaboradores, creando en ellos el sentido de pertenencia que inicia en el primer contacto con un colaborador de la compañía. Para finalizar, en el capítulo V se establece las conclusiones y recomendaciones que se sugiere aplicar para lograr la aplicación adecuada del estudio realizado a fin de que el proceso sea ejecutado eficazmente.

CAPÍTULO I

1.1 Tema

Implementar el proceso de Onboarding para la empresa “Transportes Sánchez Polo del Ecuador” en el periodo 2022.

1.2 Datos de la institución

1.2.1 Nombre:

Transportes Sánchez Polo del Ecuador “TSP”.

1.2.2 Actividad:

En Ecuador Transportes Sánchez Polo (TSP) es una empresa líder por prestar servicio privado de transporte de carga a nivel nacional e internacional. Contando con una experiencia de 44 años en el mercado, brindando servicio de calidad con unidades propias adquiridas para cumplir con las necesidades del cliente externo a la compañía.

1.2.3 Ubicación:

Av. de la República E2-138 y, Quito70135

1.2.4 Misión:

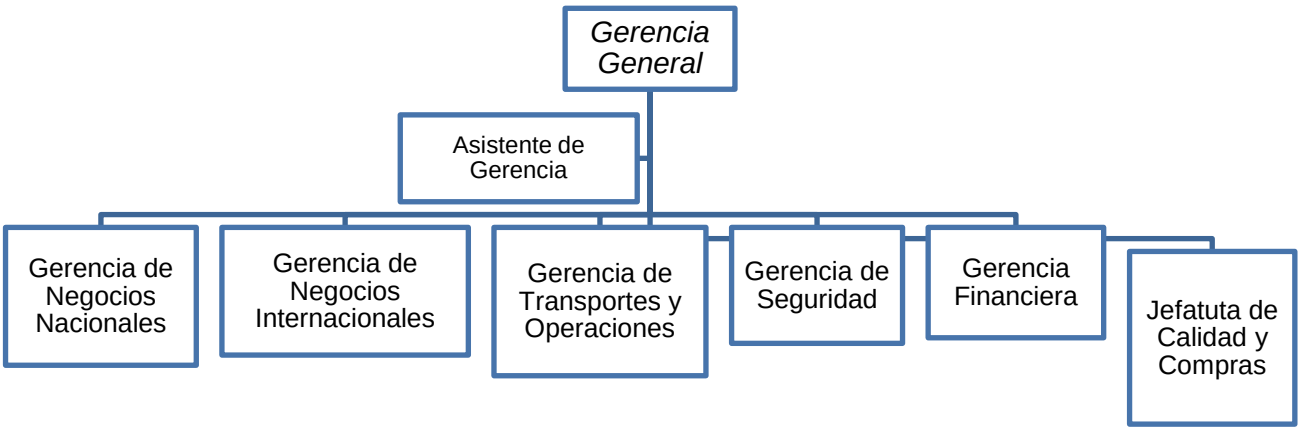
“Satisfacer las necesidades logísticas de nuestros clientes mediante soluciones personalizadas tanto a Nivel Nacional como Internacional, maximizando la utilidad de los accionistas y buscando los mejores beneficios a clientes, empleados y proveedores, manteniéndonos siempre dentro del marco de las regulaciones estatales y los principios inherentes a la responsabilidad social.” (TSP, 2020)

1.2.5 Visión:

“Ser el mayor operador logístico del pacto Andino y Centro América y el líder en la Integración de la cadena de abastecimiento desde el origen hasta el consumidor final.” (TSP, 2020)

1.2.6 Organigrama Estructural

Figura 1. Organigrama estructural de la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador



1.3 Planteamiento del problema

En las organizaciones es importante llevar a cabo un buen proceso de Onboarding con el fin de que el colaborador nuevo desde el primer día tenga sentido de pertenencia hacia la compañía y a las actividades para las que está siendo contratado. Por lo tanto, si este proceso no es ejecutado de manera eficaz en las empresas, sus consecuencias pueden reflejarse en la falta de compromiso y pertenencia del colaborador en la organización.

La empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador, trabaja constantemente en lograr fidelizar a los colaboradores con la misma, es por ello que se brinda un alto nivel de autonomía a cada uno de ellos, de modo que puedan ejecutar las funciones eficazmente, logrando así cumplir con el direccionamiento estratégico empresarial, es decir se trata de dar un acompañamiento a los colaboradores nuevos durante sus primeros meses para que se pueda lograr una adaptación y sentido de pertenencia con TSP. La empresa no cuenta con un plan de Onboarding teniendo como consecuencia que el trabajador no comprenda bien la cultura organizacional y su desempeño no sea el esperado por la empresa, de manera que se plantea: ¿Cómo implementar un proceso de Onboarding para la correcta fidelización y desempeño de los colaboradores nuevos?

1.4 Antecedentes

Hoy en día la importancia de establecer una experiencia positiva a través de una correcta aplicación del Onboarding en inglés o Sistema de Acogida en español, hará que se integren los empleados de manera eficaz y satisfactoria a la empresa, generando un compromiso afectivo y así contribuir al éxito organizacional, a partir de esta integración se puede hacer que la marca empleadora sea más fuerte y atractiva para el público y por ende atraer talentos. (Bauer, 2015)

Encalada (2019) realizó el trabajo "Diseño de un programa de Onboarding dirigido al área comercial de la compañía Arca Continental" señala que el proceso de Onboarding ejecutado correctamente y a cabalidad es precisamente la retención del talento; y, es un procedimiento que debe ponerse en práctica desde el primer día en que un nuevo colaborador se integra a la organización. El Onboarding es un proceso que ha ido tomando fuerza con el pasar de los años, por todas las ventajas que conlleva tanto para el nuevo colaborador como para el mejoramiento de los indicadores y desempeño dentro de la organización, esto debido a que se logra una adaptación adecuada y rápida de la persona a la compañía y a su puesto de trabajo. Adicionalmente es un proceso que brinda soporte a todos los subsistemas de Recursos Humanos, permite generar compromiso y una experiencia positiva al nuevo ingreso y a todos los colaboradores, al fomentar una cultura de apoyo y colaboración, y un apropiamiento de los valores y principios que se viven en una organización (Arguello, 2019).

1.5 Justificación

El proceso de Onboarding es de suma importancia para poder generar una fidelización con el colaborador y la empresa. Según el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa - IPADE un buen programa de Onboarding, ayuda a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos en el trabajo y minimiza el tiempo que tardan las contrataciones recientes en volverse productivas en sus puestos. El objetivo final de este tipo de actividades es lograr mejores tasas de retención, lo que limita los costos y la molestia de una alta rotación. (BUSINESS, 2019). La implementación del proceso de Onboarding beneficiará a la empresa logrando tener resultados positivos generando un impacto en el colaborador que le motive a realizar su trabajo de la mejor manera posible, cabe recalcar que todo este proceso debe ser llevado a través de una serie de actividades dinámicas y sobre todo aplicarlo a la virtualidad.

En la actualidad existe un gran interés de las empresas por desarrollar e incorporar software para mejorar el Onboarding, poder analizar los datos y así verificar de manera más certera los resultados y beneficios del programa. Las herramientas actuales cuando están bien orientadas son usadas para automatizar y agilizar partes de la estrategia de Onboarding, aunque es importante tomar en cuenta que no se vuelva el elemento central de ésta. El Onboarding no solo trata de acompañar y poner al tanto a la nueva contratación, sino también es una gran oportunidad de alinear de manera estratégica y sostenible al trabajador con la empresa, para que ambos puedan crecer juntos (Zuñiga, 2019).

Luego de conocer la situación de la empresa se establece realizar una encuesta y el respectivo análisis para así poder implementar el proceso de Onboarding, definiendo directrices claras en base a lo anteriormente mencionado. Por otro lado, a través de la ejecución de las actividades del Plan de Acogida, se espera que los nuevos colaboradores se encuentren más motivados y con mayor sentimiento de pertenencia en la organización.

A la investigadora, a través de la implementación del proceso de Onboarding para la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador, se le permitirá poner en práctica cada uno de los conocimientos que ha adquirido durante su carrera como Psicóloga Organizacional. Además, aportará a la empresa con un proyecto que le beneficiará para crear un proceso de entrenamiento efectivo a los nuevos colaboradores.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Implementar el proceso de Onboarding para la empresa “Transportes Sánchez Polo del Ecuador” en el periodo 2022.

1.6.2 Específicos

- Identificar las mejores prácticas empresariales existentes del mercado de transportes del proceso de Onboarding.
- Aplicar herramientas (encuesta y entrevista) que permitan el diagnóstico y el levantamiento de información relacionada a los procesos de incorporación de los colaboradores a la empresa.
- Diseño del proceso de Onboarding mediante plataformas interactivas que incorpore (presencial, mixto, virtual).

CAPÍTULO II

2.1 Inicios del Onboarding

La administración de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los subsistemas relacionados con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro amparados en un Código de Ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen en una primera instancia: planear las necesidades de personal su reclutamiento y selección para cada puesto disponible, aplicando programas de inducción y capacitación a los nuevos trabajadores fomentando así el compromiso (Dessler & Varela, 2011).

Como se afirma en el párrafo anterior, se derivan varias prácticas y una de ellas es la fidelización del trabajador con la empresa proceso también denominado como Onboarding, este proceso dentro de las organizaciones es fundamental para que los colaboradores se desempeñen en su mayor capacidad dando resultados óptimos dentro de su área de trabajo, logrando también una cooperación creativa y fomentando relaciones adecuadas.

La selección de personal es un proceso en el cual ya se ha determinado a la persona idónea para la vacante o posición que está disponible, ya que ha logrado cumplir con los requisitos y perfil determinado anteriormente, según Cuesta "la selección del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica" (Santos, 2010). En este punto se ha seleccionado a la persona apropiada para el cargo adecuado con el fin de aumentar la eficiencia de la compañía para poder tener un crecimiento significativo de la misma y a su vez ser competitivos dentro del mercado laboral.

Los programas de Onboarding iniciaron a medida que las organizaciones y los trabajos se volvieron más complejos y las empresas se dieron cuenta de que necesitaban proporcionar un punto de partida para que sus empleados se incorporaran a la misma. Por lo tanto, comenzaron a experimentar con diferentes prácticas hasta que encontraron lo que parecía ser efectivo para ellas. Algunos basaron esas prácticas en enfoques de socialización (Dávila Norma, 2018).

Es por ello que se considera de vital importancia que el nuevo empleado logre conseguir el éxito a largo plazo a través de un buen proceso de Onboarding, este proceso no solo certificará que la persona se vincule más rápido, sino que accederá a su realización con pasos sólidos en beneficio de la empresa.

El proceso de Onboarding son todas aquellas iniciativas que las empresas ponen en marcha para poder garantizar una integración efectiva de los empleados hacia la organización. En este sentido, son "todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado" (Wanberg, 2012). Por lo que se espera que el empleado gane rápidamente agilidad, autonomía, productividad dentro de sus funciones con el mínimo estrés.

El Onboarding va más allá de una simple bienvenida, preparar un contrato, otorgar presentes de compañía o hacer que su primer día sea increíble, de hecho, el momento de la incorporación es vital para configurar la perspectiva que el nuevo empleado tendrá sobre su empresa en la que demostrará todos sus conocimiento y habilidades. Según Bauer "las empresas pueden mejorar la eficacia de la gestión del talento a través del uso estratégico del proceso de Onboarding" (Bauer, 2015)

Es de suma importancia mencionar que para que exista un buen proceso de fidelización y sentido de pertenencia del personal nuevo con la empresa y con sus compañeros de trabajo los procesos de incorporación deben ser viables y sostenidos para lograr que el colaborador cumpla con la misión empresarial, ya que, "es un conjunto de actividades realizadas con el objetivo de orientar e integrar a los empleados en el ambiente y puesto de trabajo" (Munch, 2010)

El proceso de Onboarding no solamente incluye al nuevo colaborador a un proceso de inducción durante su primer día de trabajo, sino que tiene como objetivo integrarlo por completo a la empresa, para que se pueda cumplir con las metas; es importante que se entienda de manera estricta el proceso de Onboarding no solo como el compromiso del Gestión Humana, sino que va más allá. Donde abarca el jefe de la posición, compañeros del área e inclusive de la empresa en general, esto podría lograrse a través de la asignación de distintos papeles y responsabilidades compartidas que puedan permitir ser parte del proceso de Onboarding y convertirse en tutores del nuevo colaborador, siendo responsable de la evaluación de su desempeño.

2.2 Diferencias entre Inducción y Onboarding

Según (Resources, 2020), la primera diferencia entre estas dos prácticas es que la inducción tiene un carácter puramente informativo y suele durar unos pocos días, mientras que el Onboarding es un proceso mucho más completo y suele extenderse durante varios meses. La segunda diferencia entre ambas es que la inducción tiene un carácter unidireccional, es decir, se suministra de la empresa hacia el trabajador, mientras que el Onboarding de calidad debería ser siempre bidireccional y basarse en un proceso de interacción constante entre los empleados y la empresa.

Lo anteriormente expuesto, es corroborado por (Rosas, 2015), quien refiere que la inducción se realiza en una sola vía, es decir, el colaborador recibe la inducción por parte de la empresa y es de carácter informativo, donde los inconvenientes que surgen se manejan en el proceso. Por otro lado, en el Onboarding existe una constante interacción con el nuevo integrante, el proceso es proactivo mediante una comunicación a doble vía con una clara tendencia a prever y evitar problemas, es en este proceso donde se da seguimiento al nuevo ingreso desde que ingresa a la empresa hasta seis meses después; con el fin de conocer si se adaptó a esta y a su puesto de trabajo específicamente.

Para varios autores el proceso de Onboarding y la inducción, pueden ser el resultado del mismo concepto a primera vista. Sin embargo, el proceso de inducción es el que se lleva a cabo con la información básica y concreta que se dirige al colaborador respecto al conocimiento de sus derechos y obligaciones dentro del cargo que ejercerá dentro de la compañía. Por ende, la inducción se aboca a cubrir el cumplimiento para que el nuevo colaborador se desarrolle de manera efectiva. Por otro lado, el proceso de Onboarding se enfocará netamente en que la incorporación de los nuevos talentos en sus primeros 90 días logre conseguir que las nuevas contrataciones se ajusten a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevos colaboradores, que de tal manera se evite tener inconvenientes. En el transcurso de este proceso los nuevos colaboradores adquirirán nuevos conocimientos para poder efectuar las tareas, habilidades, conocimientos y comportamientos de las tareas dentro de su posición.

Según Pérez (2018), la inducción son todos aquellos esfuerzos que se realizan para orientar a los empleados durante sus primeros días en la empresa, este proceso es más general e informativo y, además se lleva a cabo a través de actividades a corto plazo, buscando disminuir la rotación del personal, brindarle ciertos conocimientos y herramientas para que pueda ser independiente y pueda integrarse a su nuevo puesto de trabajo.

Mientras que el Onboarding no se queda solo en la inducción, puesto que se incorpora a procesos más trascendentales para la integración del colaborador (Walsh, 2020). En consecuencia, (Lewkovich, 2017), hace referencia a la inducción como una pequeña parte de un proceso de Onboarding más significativo.

Tabla 1. Diferencias entre Inducción y Onboarding

Inducción	**Preguntas**	**Onboarding**
Dura de 1 a 3 días desde su incorporación.	¿Cuánto dura? 	Durará los primeros 90 días desde que ingresa el colaborador o puede durar hasta 1 año dependiendo de la compañía.
Inducción general de toda la organización, proceso a seguir dentro de la empresa en caso de algún percance del colaborador, políticas que todos los colaboradores deben conocer.	¿Qué aprenderá? 	Información específica de su cargo por medio de descriptivos de cargo, conocimiento de quienes son sus jefes, compañeros del área y cuáles son las funciones que ejercen cada uno.
Tratar temas puntuales del área al que corresponde, organigramas de la empresa, entre otros.	¿Qué se hará? 	Se deberá incluir en todas las actividades del área al que pertenece, construir relaciones laborales positivas con sus pares y recibirá una permanente guía por un anfitrión y constante retroalimentación por sus jefes en cuanto a su desempeño dentro de su cargo.

Reuniones rápidas con los asistentes o personas asignadas de cada área de la organización.	¿Cómo se aprenderá? 	En cualquier lugar, en cualquier momento con material adecuado para un aprendizaje eficaz y de consulta permanente por parte del nuevo colaborador.
Personal de Gestión Humana, en algunas oportunidades gerentes de las distintas áreas de la compañía.	¿De quién aprenderás? 	Gestión Humana, gerentes de cada área al que corresponde el nuevo colaborador, compañeros de trabajo (Anfitrión).
Tomará cierto tiempo para que pueda entender y adaptarse a la cultura organizacional.	¿Qué continúa? 	Formará parte del equipo del trabajo sin sentirse extraño e incómodo ya que entenderá la cultura organizacional y aportará una visión amplia a la compañía.

2.3 Beneficios del Onboarding

Existen beneficios a corto y largo plazo de un buen desarrollo del proceso de Onboarding, tal como se muestra a continuación:

Beneficios a corto plazo de hacer un buen Onboarding

- Adecuada integración del trabajador
- El trabajador absorbe los valores que conforman la cultura organizacional
- El trabajador empieza a ser productivo antes del tiempo estimado
- Disminuyen dudas, frustraciones, errores y malentendidos

Beneficios a largo plazo de hacer un buen Onboarding

- Se reducen los índices de rotación
- Mejor marca empleadora o employer branding

- Mayor productividad en el largo plazo
- Mejor ambiente laboral

En este sentido, se puede aseverar que, los beneficios que tiene un programa de Onboarding son innumerables, uno de ellos es tener a un colaborador que desempeñe al 100% su trabajo y brinde aportes significativos a la compañía, desarrollando su potencial desde el inicio del trabajo, de igual manera genera que el colaborador se encuentre motivado ya que produce buenos resultados (Rosas, 2015).

También se pudo evidenciar que, en las organizaciones por el buen proceso de Onboarding se ha logrado tener beneficios como el incremento de la productividad, se ha logrado el acceso a involucrar al área de trabajo en la integración de nuevos colaboradores; en cuanto a beneficios hacia los colaboradores se ha visualizado un arranque con un impacto dentro de la empresa reduciendo la curva de aprendizaje. También, se reduce notablemente la ansiedad de los colaboradores en cuanto a lo que es la adaptación a su nuevo cargo y organización, puesto que, el colaborador busca el compromiso y la generación de valor en una etapa temprana y un punto muy clave en el que le permite establecer relaciones estratégicas entre colaboradores; buscando el mismo fin organizacional.

2.4 Ventajas del Onboarding

Business LinkedIn hace referencia a que, la primera impresión es lo que realmente cuenta para los nuevos colaboradores y es por eso por lo que varias empresas se han dado cuenta que una de las principales causas del fracaso en las nuevas contrataciones es el abandono inicial del trabajo; por una primera mala impresión o por un proceso de Onboarding o inducción mal desarrollada en un inicio. Según varios estudios realizados, el 4% de los colaboradores abandonan su puesto de trabajo tras un primer día, ya que, no va de acuerdo con sus expectativas e ideales. Así mismo, el 22% de la rotación se produce también durante los primeros 45 días de trabajo, lo que representa para la compañía valores económicos de casi el tripe del sueldo que el colaborador percibía en su momento (Bevegni, 2014).

Es por esta razón que, una de las ventajas del Onboarding es que el empleado se sienta a gusto con la compañía, integrándose de la mejor manera a su cargo o puesto de trabajo; generando así un sentido de pertenencia. Aumentando su confianza en el entorno laboral y teniendo como resultado una mejora como marca empleadora ya que, es un

concepto directamente relacionado con la experiencia del candidato y los nuevos talentos. Entonces, la cultura organizacional juega un papel sumamente importante dentro de este proceso de Onboarding, de acuerdo con Tapia, Sánchez, Gutiérrez, y Olivares, (2016):

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal (p.92).

Tomando en cuenta el concepto anteriormente citado, se puede ver como la cultura organizacional se encuentra vinculada con la empresa, el mercado laboral y claramente con sus colaboradores, por eso es fácil mostrar la parte externa de la misma. Ahora, si se hablas de la parte interna, es aún más visible con detalles sencillos como los uniformes del personal, formas y métodos de trabajo, el logotipo de la compañía entre otros aspectos internos. Por tanto, el personal nuevo y antiguo de la empresa de acuerdo con la cultura organizacional se va acoplando y formando parte de ella; y que sea inmersa en su día a día convirtiéndose así en una de las mayores fortalezas para toda la empresa, en definitivo en la eficacia del capital humano y la productividad de estos.

2.5 Etapas del proceso de Onboarding

Para que el proceso de Onboarding tenga buenos resultados para la compañía y que el colaborador se sienta contento y motivado en los primeros meses, es de suma importancia tener un hilo conductor que favorezca al orden e impacte positivamente en la persona, por lo que es vital tener conocimiento de las etapas, para así poder desarrollar el proceso de Onboarding de manera efectiva (Resources, 2020).

2.5.1 Antes de la incorporación – Pre-Onboarding:

Según (Resources, et al), el proceso de Onboarding no inicia cuando el nuevo colaborador firma su contrato, inicia cuando se publica la oferta de empleo o si es un proceso de head hunting, en el momento que se contacta directamente con la persona que se requiere para la empresa. Cabe recalcar que, este proceso de bienvenida es parte fundamental del Employer Branding; por lo que, en esta etapa o fase se encuentra relacionada en cómo se realiza cada parte del proceso de selección del candidato. Es decir que, al momento en que

se redacta la oferta laboral y se realizan los filtros de entrevista a los candidatos se les debe comunicar de manera clara los siguientes puntos:

- Valores corporativos de la empresa
- En que consiste el trabajo que desempeñará en caso de ser contratado
- Normas y horarios para seguir desde el primer día de trabajo
- Características del departamento o equipo en el cual se desarrollará el trabajo ofertado

2.5.2 Onboarding en el primer día de trabajo

El primer día de trabajo es crucial, ya que, no es solo el momento de la firma de contrato, es el cuidar al nuevo colaborador o compañero de trabajo que llega con toda la ilusión a poder compartir los cocimientos que tiene y su experiencia. Es por ello, que la integración es fundamental (Salazar, 2019). El proceso de acogida tiene un orden importante empezando desde el momento en que se recibe al capital humano, presentación al equipo, inducción general de la empresa, firma de documentación legal (contrato, aviso de entrada, papeles internos de la empresa), entrega del kit de bienvenida, una vez que se haya culminado con estas actividades de total importancia, es menester:

- Acompañar al trabajador a su puesto de trabajo
- Presentar a los integrantes de su nuevo equipo de trabajo
- Darle a conocer cómo funciona la empresa en cuanto a: horarios de entrada y salida, periodos de descanso, turnos etc., esto se desarrollará juntamente con el jefe directo. Es necesario que los compañeros de trabajo del nuevo colaborador sepan en que etapa se encuentra, puesto que, así lo acompañarán y podrán solventar las inquietudes, expectativas y poder alivianar los días más intensos en información.

2.5.3 La primera semana

De la misma manera en que fue el proceso en su primer día de trabajo, la primera semana es crucial para que el colaborador sea bienvenido en su nueva compañía, intentando no pedirle demasiado a los recién llegados y darles tiempo para que puedan observar a los compañeros; y logren aprender de los mismos, en esta etapa del proceso de Onboarding, se debe:

- Seleccionar a un mentor o anfitrión que guíe al nuevo trabajador

- Entregar a los integrantes un listado con todos los departamentos por donde deben pasar y las tareas que deben conocer
- Dosificar la información para no saturar sus capacidades cognitivas y evitar inútiles frustraciones
- Dar seguimiento para asegurarse que el jefe hable con el colaborador nuevo y responda a todas sus dudas
- Realizar un balance al final de la semana (Resources, 2020)

2.5.4 Seguimiento del aprendizaje y feedback continuo:

El seguimiento del colaborador nuevo es fundamental por lo que es importante llevar a cabo reuniones continuas en las que no solo esté el jefe directo, sino también alguna persona del área de recursos humanos. En las reuniones que se ejecutan se abordan temas interesantes uno de ellos es el poder saber cómo el nuevo colaborador se siente, en qué momento están sus expectativas y cómo va el proceso de aprendizaje. También es de suma importancia, corregir por parte del área de gestión de personas, dudas que pueden surgir en esta parte del proceso de bienvenida (Salazar, 2019).

Para finalizar con esta etapa, es necesario mencionar que se debe siempre solventar empáticamente equivocaciones que puedan darse en su período de aprendizaje por parte del recién incorporado/a. Lo importante en esta etapa es llevar siempre un exitoso diálogo y seguimiento continuo

2.5.5 Onboarding continuo:

Es importante que la empresa cuide los talentos que han logrado introducir a la compañía y ello implica que los responsables del área y de Recursos Humanos estén atentos a la evolución del profesional, manteniendo una comunicación constante, de tal manera en la que se logre fidelizar y retenerlos por un período de tiempo amplio. Por esto, es imprescindible tener políticas donde se ponga en valor a los trabajadores, siendo necesarias para la empresa y el bienestar de estos.

2.6 Onboarding basado en un buen proceso de reclutamiento y selección

Actualmente en las compañías existe el desafío que a través del proceso de Onboarding el colaborador nuevo se integre perfectamente de forma espontánea e inmediata a su puesto de trabajo, lo que en muchas ocasiones puede marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de una nueva vinculación o contratación de personal. Un primer paso para la

gestión del talento en el proceso de Onboarding es la estandarización de los actores que conforman las diferentes áreas, así puedan participar fluidamente, mejorando sus interacciones a largo plazo (Bauer, 2015). Ya que, las técnicas modernas de la implementación del proceso de Onboarding buscan generar objetivos estratégicos para promover la autoconfianza, clarificando funciones y roles; logrando así una comprensión de cultura organizacional (Badshah & Bulut, 2020).

Ahora bien, el reclutamiento del personal es un proceso que se maneja de manera estratégica con el fin de atraer personal adecuado para la posición que se busca cubrir, "es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación" (Chiavenato, 2012). Este proceso se puede manejar de manera mixta, es decir, dentro o fuera de la organización; esto ya dependerá mucho de cómo el cliente interno de la empresa desea que se lleve a cabo el reclutamiento.

Se puede decir que el proceso de Onboarding normalmente tiende a tener tres puntos específicos que harán de la estancia del nuevo trabajador sea eficiente. Como primer punto es de suma importancia que el primer día del colaborador sea totalmente productivo, es decir dar a conocer la importancia del giro de negocio dentro del mercado laboral, objetivos y metas empresariales y sobre todo cuales vendrían a ser los negocios complementarios de su posición.

En segundo lugar, la cultura organizacional es un punto fundamental para sensibilizar al colaborador y se sienta acoplado a la misma y que evidencie como la empresa opera dentro del mercado. El tercer ámbito está enfocado en que logre entender cuáles son los respectivos procedimientos a su cargo o puesto y a las herramientas que utilizara día a día para que pueda ejercer sus actividades laborales.

2.7 El Onboarding y las 4C

Bauer, expone acerca de la incorporación de las 4C, es decir, los cuatro niveles para desarrollar un buen Onboarding:

2.7.1 El cumplimiento:

Es el nivel más bajo e incluye enseñar a los empleados normas legales, políticas y reglamentos.

2.7.2 La aclaración:

Se refiere a asegurar que los empleados entiendan su nueva posición de trabajo y todas las expectativas relacionadas.

2.7.3 La cultura:

Es una categoría amplia que incluye proporcionar a los empleados un sentido de las normas organizacionales, tanto formales como informales.

2.7.4 Conexión:

Se refiere a lo vital relaciones interpersonales y redes de información que los nuevos empleados deben establecer.

No obstante, los componentes básicos del éxito de la incorporación del Onboarding a menudo se basan en el grado que la organización aprovecha su incorporación general estratégica (Bauer, 2015).

2.8 Tipos de Onboarding

De acuerdo con (Sagawa, 2021), el onboarding depende del tipo de organización, enfoque, estrategia y fines del departamento de recursos humanos, en función de la modalidad que se elige para facilitarle al empleado la información menester. Entre ellos menciona:

- El onboarding online, siendo uno de lo más empleados y recomendados para los casos en donde dicho proceso inicia antes del primer día. De esta manera, el capital humano inicia el recibimiento de información de manera on line o digital.
- La modalidad online y presencial, la cual se compone del paso anterior en conjunto con la asistencia presencial del capital humano dentro de la organización.
- Modalidad presencial, representando el Onboarding clásico. El cual se genera en el primer día de asistencia del capital humano para recibir la inducción concerniente a la cultura empresarial, conocimiento de las áreas y compañeros.

Por otra parte, existen también medios fuera de las plataformas digitales en función de las 4C mencionadas en el acápite anterior, en donde resaltan de acuerdo con (Sagawa, et al):

- El Onboarding pasivo, orientado a facilitar la información vinculada al cumplimiento puntual, de manera clara y precisa. Sin incluir el aspecto cultural y de conexión.

- El Onboarding de alto potencial, el cual abarca el punto anterior e inclusive el aspecto cultural y de conexión.
- El Onboarding proactivo, siendo el que de manera formal cumple de manera clara la información, la cultura y la conexión.

Al respecto, se puede aseverar que "son dos categorizaciones que toman como eje dos cuestiones diferentes: la plataforma y el trabajo de aptitudes. Sin embargo, ambas pueden conjugarse de la manera más apropiada para la empresa" (Sagawa, 2021, p. 4). No obstante, se considera el Onboarding proactivo como el más eficiente y completo.

2.9 Medición de éxito en un Onboarding

Es importante que toda organización, considere algunos criterios esenciales de aproximación para medir el nivel de éxito cuando se coloca en marcha el proceso de Onboarding dentro de la misma. Es por ello que, (Sagawa, 2021), sugiere algunos indicadores para evaluar dicho desempeño o KPI´s:

- La satisfacción del capital humano con respecto al Onboarding
- Los niveles de abandono laboral por parte del capital humano
- La provisión del capital humano para recomendar a conocidos o familiares la organización

Ahora bien, dentro de los KPI´s se tienen dos métodos, uno cuantitativo y otro cualitativo. El primero de ellos, puede efectuarse a través de entrevistas grupales, reuniones y feedback; en donde el capital humano tiene la posibilidad de calificar dicho proceso de Onboarding en una escala del 1 al 10. Sin embargo, los niveles de abandono laboral también permiten una importante y significativa métrica cuantitativa.

Mientras que, el método cualitativo a través de entrevistas bien sea individuales o grupales, el capital humano también puede expresar sus perspectivas con base en diferentes parámetros; entre ellos, comportamiento, aprendizaje, reacción, entre otros. Por otra parte, se puede obtener información por medio de las razones del abandono laboral y aprovisionamiento.

En consecuencia, se puede afirmar la complejidad que tiene el Onboarding, por tal razón su diseño debe estar estructurado de acuerdo con los objetivos y estrategias organizacionales de la empresa. Para que, de esta manera, se considere la satisfacción del

capital humano en torno a las particularidades de esta; no sólo a través de la motivación y permanencia. Puesto que, “un empleado satisfecho es siempre el mejor embajador de una empresa. En este sentido el Onboarding es la puerta de entrada a la compañía. Es por ello vital implementarlo de manera adecuada” (Sagawa, 2021, p. 8).

2.10 El Onboarding y las prácticas empresariales

De acuerdo a diversos autores como (Rodríguez, 2021) y (Bauer y Erdorgan, 2012), el Onboarding dentro del contexto empresarial se puede concebir como un “modelo de socialización o interaccionista” (pág. 5); que se compone de tres elementos básicos tales como el capital humano y sus características, el comportamiento de estos y los programas de socialización que se llevan a cabo.

En donde el primero de ellos, aborda los antecedentes y particularidades del capital humano, es decir, su personalidad. Buscando la optimización o potenciación de una personalidad abierta, activa y extrovertida. Por otro lado, los comportamientos que permitan el fomento de las relaciones interpersonales y de retroalimentación e información. Finalmente, las pretensiones organizacionales y sus esfuerzos para proponer “programas que permitan a los nuevos empleados entrar a procesos de orientación, obtener tácticas de socialización, conocer los procesos de reclutamiento, los papeles y normas de los empleos y el conocimiento de la cultura organizacional” (Bauer y Erdorgan, 2012, p. 52).

En este mismo orden de ideas, el proceso de socialización organizacional que engloba el Onboarding puede ser comprendido a través de dos enfoques de acuerdo a (Olivera, Ros-García, & Tamayo, 2001), el vinculado a las tácticas organizacionales y el del enfoque de información o contenidos. Los cuales se detallan a continuación:

El enfoque de las tácticas organizacionales se aboca a las acciones que ejecuta la organización para garantizar el proceso de socialización del capital humano; con el propósito de modificar o adecuar aspectos emocionales, cognitivos y comportamentales por medio de programas de asistencia, inducción y discusión. Al respecto, expone (Rodríguez, 2021):

Cursos que impliquen procesos de aprendizajes en roles de desempeño, aumento del grado de responsabilidad y compromiso, el aumento de las motivaciones personales, reconocimiento de las identidades y particularidades de los nuevos empleados, mejoramiento de habilidades de los empleados en términos individuales como en conjunto, e incentivar la innovación y creación de los miembros de las empresas. (p. 6)

No obstante, el enfoque de la información o datos se enfoca en el capital humano con fines de acotejar el nivel de socialización y apropiación de la información en una tarea específica dentro de la organización. Por esta razón, se asegura que, todo proceso de Onboarding dentro de las empresas centran su atención en el nuevo capital humano para que adquieran el dominio de las tareas, manejen un lenguaje organizacional y obtengan conocimientos sobre la historia y políticas de la organización. Sin dejar a un lado, la visión, objetivos y misión de esta (Olivera, Ros-García, & Tamayo, 2001).

Por tanto, todo programa de socialización organizacional pretende resultados individuales en su recurso humano, a fin de proporcionarles y garantizarles estabilidad emocional, reducción de los niveles de estrés, comportamientos, ansiedad, entre otros. De esta manera, el nuevo personal pueda apropiarse de la cultura organizacional de la empresa, se adapte y sea eficiente laboral e institucionalmente (Calderón, Serna, Álvarez, & Naranjo, 2019).

En conclusión, dicho proceso permite la generación de dinámicas para la actualización de las habilidades, actitudes y conocimiento del capital humano, dentro de las instalaciones de la organización. Con el propósito de optimizar el desempeño en sus áreas de trabajo, incrementar los niveles de compromiso y satisfacción laboral (Rodríguez, 2021; Calderón, Laca, Pando, & Pedroza, 2014).

2.11 Proceso de Onboarding eficiente por medio de plataformas interactivas

Diversas son las prácticas que se pueden emplear para realizar un eficiente proceso de Onboarding bien sea de manera presencial, digital o mixta. No obstante, para el caso bajo estudio se toma en cuenta las principales características expuestas por (López, 2021), a fin de garantizar una experiencia amena para el colaborador y la organización. Principalmente, con respecto a la bienvenida resulta imperante abordar aspectos o elementos más allá de un kit de recibimiento. Por lo tanto, se debe:

- Fundar una experiencia agradable, donde se consolide la integración del nuevo capital humano
- Preparar al acompañante del proceso de Onboarding
- Minimizar las barreras y fricciones antes, durante y después del proceso de Onboarding
- Optimizar los procesos tecnológicos previos al ingreso del capital humano

- Conformar un acercamiento virtual de interacciones para el nuevo capital humano y el resto del personal perteneciente a la mismas. Es importante valorar que dichas interacciones pueden realizarse de manera formal e informal.
- Promover de manera explícita la cultura organizacional implícita que tiene la organización
- La designación de los acompañantes encargados de la cultura, deben familiarizar al nuevo capital humano sobre cómo se realizan las actividades dentro de la organización
- Las experiencias y acompañamientos deben ser programados durante el primer trimestre. De igual manera, han de medirse los alcances en cada etapa.

Ahora bien, finalizada las consideraciones antes expuestas resulta importante establecer una mentalidad que marque la diferencia; por ello, expone (López, 2021), que toda organización que pretenda emplear el Onboarding ha de partir del reconocimiento del capital humano. En consecuencia, el diseño de un empleado modelo es una alternativa para alcanzar el engranaje y empatía con el mismo.

Seguidamente, establecer ciertos indicadores u objetivos para evaluar la experiencia del Onboarding. Esto le permitirá a la organización verificar que la asignación de materiales como un uniforme o termo no marca la diferencia; se requieren cambios estratégicos para poseer un elemento diferenciador.

Del mismo modo, la experiencia se diseña en función del entorno en donde se ejecuta. Por tal motivo, (López et al) señala que:

En un entorno 100% presencial, puedes diseñar experiencias espontáneas o informales sin mayor complejidad, más que la de encontrarse en el pasillo, pero cuando se trata de experiencias híbridas o virtuales, debes ser intencional en los formatos, los espacios, la logística y el diseño propio de las experiencias de interacción de manera remota. (p. 5)

En este mismo orden de ideas, la validación de la experiencia Onboarding es menester antes de su puesta en marcha. Ya que, si esta no es planeada en función de los objetivos, se corre el riesgo de no obtener los resultados deseados; pese a que se hayan realizado cuantiosas inversiones en acciones o recursos desligados a las pretensiones de la estrategia.

Si bien es cierto, la era de la tecnología se ha impuesto y dominado a la sociedad es por esta razón que en la actualidad las organizaciones se encuentran encaminadas a la ejecución de procesos Onboarding de manera digital. Existen diferentes plataformas o software que facilita el trabajo del departamento de recursos humanos, funciones, gestión, contratación, ecosistemas digitales, entre otros. En vista de ello, el presente trabajo valora la siguiente planificación digital bajo los ideales de (Cordero, 2022):

- Planificación y pensamiento digital: Para ello se requiere una metodología de trabajo para transmitir toda la información cultural de la empresa, los beneficios laborales, eventos a llevarse a cabo, entre otros. En este momento, la planificación de las actividades han de valorar los canales y herramientas específicas en función de los objetivos. Bajo los siguientes parámetros:
    - El diseño de un plan personalizado incluirá actividades o juegos virtuales a través de herramientas para tal fin.
    - También, promover la comunicación asíncrona ayudando al capital humano a la comprensión del trabajo bajo esta metódica.
    - Del mismo modo, resultante relevante el establecimiento de horarios flexibles y la consideración de acciones para los casos en donde el personal no pueda cumplir con cierta asignación
    - La verificación del uso de la tecnología, en donde la consulta al capital humano sobre la disposición de recursos tecnológica resulta sine qua non, así como también, la eficiencia de la conexión a internet. De esta manera, se sentirá asistido.
- Definición de los canales de comunicación Sugiere Cordero, (2022) algunas herramientas para realizar video llamadas tales como:
    - Zoom
    - Meet de hangouts
    - Teams
    - Skype
    - Whereby

No obstante, la selección de cada una de ellas depende de la cantidad de personas que conforman el capital humano, las necesidades de la comunicación, utilidad, manejo, calidad, entre otras. Por tanto, la identificación de lo señalado en el punto anterior guarda

relación con los canales de comunicación que se seleccionen, al igual que plantear otras alternativas por si llegase a presentarse una situación que impida dicha conexión.

- **La preparación de las reuniones virtuales**

Han de estar apoyadas con los colaboradores del nuevo capital humano, con la finalidad de incrementar la productividad y eficiencia de dicho personal. Por otra parte, estos colaboradores también tendrán la necesidad de mantener constante comunicación con sus coordinadores o líderes de área, al igual que con el resto del personal.

- **Producción de actividades interactivas**

Expone (Cordero, 2022) que la gamificación representa una de las metodologías mayormente empleadas por las organizaciones para desarrollar competencias profesionales y optimización de la experiencia Onboarding digital del nuevo capital humano. Por tanto, sugiere para una eficiente interacción por medio del video llamadas, los siguientes aspectos:

  - Promover la participación constante del personal nuevo ingreso, esto puede lograrse por medio de preguntas frecuentas, o solicitando opiniones
  - Las sesiones deben establecer en un período de hora y media, por encuentro
  - Proyectar un contenido visual atractivo con ayuda de herramientas para tal pretensión

- **Seguimiento a las actividades o procesos**

En donde se pueden realizar encuestas para conocer el grado de satisfacción en cuanto al acompañamiento recibido durante el transcurso del programa, las actividades realizadas, cumplimiento de asignaciones, conocer sugerencias y realizar las adecuaciones pertinentes para subsanar las debilidades que se hayan presentado durante el proceso y su impacto en ellos.

- **Promoción del aprendizaje**

Otro punto a favor, lo representa el incentivo que la organización pueda brindar al nuevo capital humano durante su experiencia Onboarding. Por tal razón, incorporar el uso de plataformas educativas en línea le permite al personal integrarse de manera más rápida a los deberes del cargo y de acuerdo a las necesidades de esta. Entre los cursos generalizados se encuentran de acuerdo a (Cordero, 2022):

- Cursos a través de zoom, para video llamadas seguras y efectivas
- Cursos de Microsoft Teams
- Cursos de comunicación digital
- Cursos de Google suite
- Cursos de efectividad y gestión del tiempo

A manera de conclusión, cada uno de los aspectos abordados en este acápite favorece el sustento a la investigación en curso y proporciona cada uno de elementos necesarios para cumplir con la pretensión de implementar el proceso de Onboarding para la empresa "Transportes Sánchez Polo del Ecuador" en el período 2022. Representando una herramienta gamificada digital que promueve la adaptación efectiva y completa del nuevo capital humano que ingresa a la organización, desde cualquier recurso o dispositivo electrónico con conexión a internet para su facilidad y productividad.

CAPÍTULO III

3.1. Alcance

El presente estudio tuvo un alcance descriptivo con la finalidad de clasificar y definir el objeto de estudio. Según Sampieri (2014) una investigación descriptiva "Especifica las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis". Permite la recolección y la tabulación de datos con el instrumento correcto favoreciendo realizar la medición del impacto de una opción o comportamiento sobre un tema en específico.

3.2. Diseño

El proyecto tuvo un diseño no experimental transeccional ya que se efectúo el estudio en un período de tiempo específico y no se introdujeron elementos que afectan la realidad que vive la empresa. Lo que se busca es recopilar información para proporcionar una idea más clara sobre la realidad de la empresa en su proceso de vinculación de personal y la implementación del proceso de Onboarding. Es importante mencionar que se utilizaron entrevistas semiestructuradas, con el propósito de generar el acercamiento con los colaboradores y evidenciar opciones de mejora en el proceso de implementación del Onboarding.

3.3. Población y muestra

La encuesta fue aplicada al universo de colaboradores conformada por 80 personas de la empresa Transportes Sánchez Polo – TSP distribuidas entre áreas administrativas, comerciales y operativas. Las entrevistas semi- estructuradas se realizaron a 6 personas de las jefaturas de las distintas áreas de la empresa.

3.4. Metodología

Con el propósito de determinar el instrumento aplicado en cuanto al proceso de Onboarding, se validó con las autoridades de la empresa y se acordó aplicar la encuesta a todos los colaboradores de Transportes Sánchez Polo del Ecuador, considerando que esta herramienta es de uso y entendimiento fácil para los mismos. Es por esto que se realizó la encuesta a través de la plataforma Google Forms. Se aplicó de manera virtual, previo a una breve explicación al inicio de la encuesta, generada por la evaluadora acerca de qué es el Onboarding y para que servirá la misma. La elaboración de la encuesta tomó a cada participante un tiempo aproximado de 5-10 minutos y se dio un plazo 3 semanas, teniendo en cuenta los horarios y disponibilidad de los colaboradores.

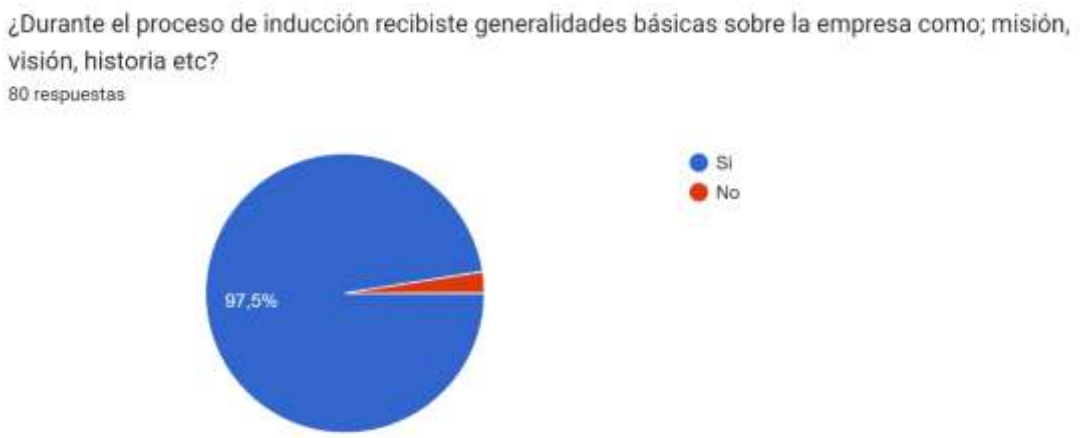
Se obtuvo la participación de 80 colaboradores, con ello se procede a exportar los resultados de Google Forms a Excel, herramienta que permitió la tabulación de los datos correspondientes, con el fin de establecer los datos más significativos. El cuestionario se caracteriza por ser fácil de comprender y la formulación de preguntas en un vocabulario sencillo y preciso, en la sección de respuestas se diseñó con respuestas cortas de Si o No para que sea de rápida ejecución.

Adicionalmente se realizó una guía de entrevista validada por la persona responsable del área de Gestión Humana de Transportes Sánchez Polo del Ecuador misma que fue aplicada a las jefaturas de las 6 áreas de la empresa, con el objetivo conocer los procesos más adecuados para llevar a cabo el proceso de Onboarding en Transportes Sánchez Polo del Ecuador. En la entrevista se realizaron preguntas abiertas basándose en las cuestiones diarias que suceden en la compañía y con los colaboradores nuevos, con esta entrevista se busca que los jefes se expresen libremente, pudiendo conocer los detalles más importantes que quizá en la empresa no lo tenían en cuenta, es por ello que las preguntas abiertas facilitan la investigación. Un beneficio de manejarnos con este tipo de entrevista es que se transmitieron verdaderamente lo que se necesita y, posibilita al encuestador encontrar con facilidad una solución o alternativa a lo que viene sucediendo.

3.5. Análisis de resultados

3.5.1 Resultados encuestas de Onboarding

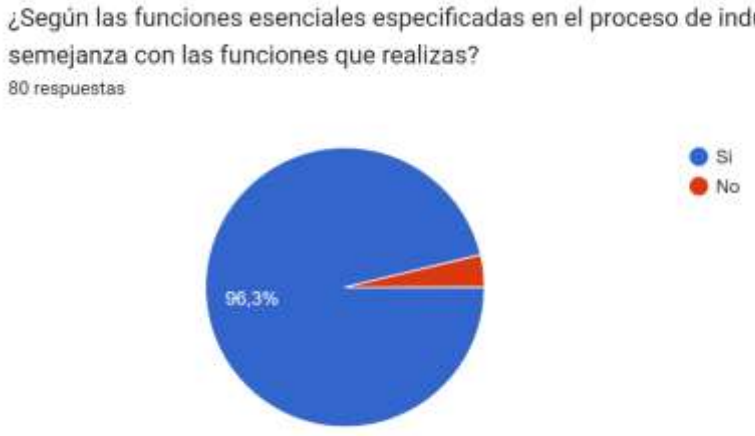
A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la encuesta de Onboarding:



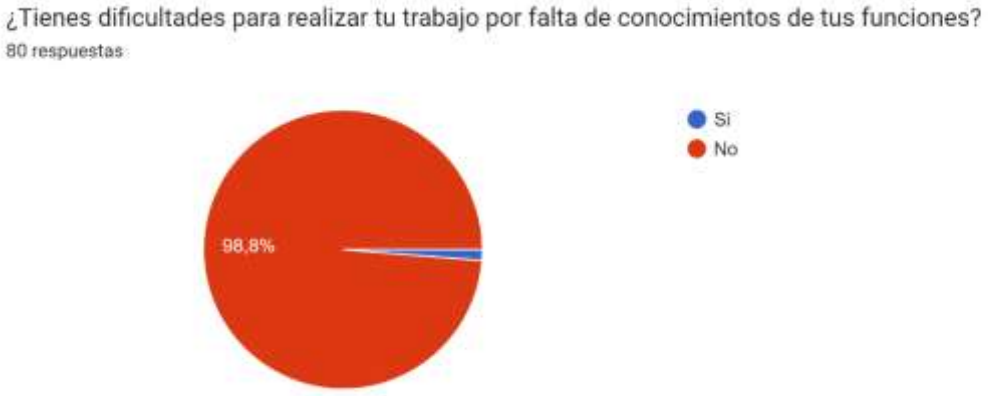
El 97,5% del personal de la institución han recibido información general básica sobre Transportes Sánchez Polo del Ecuador.



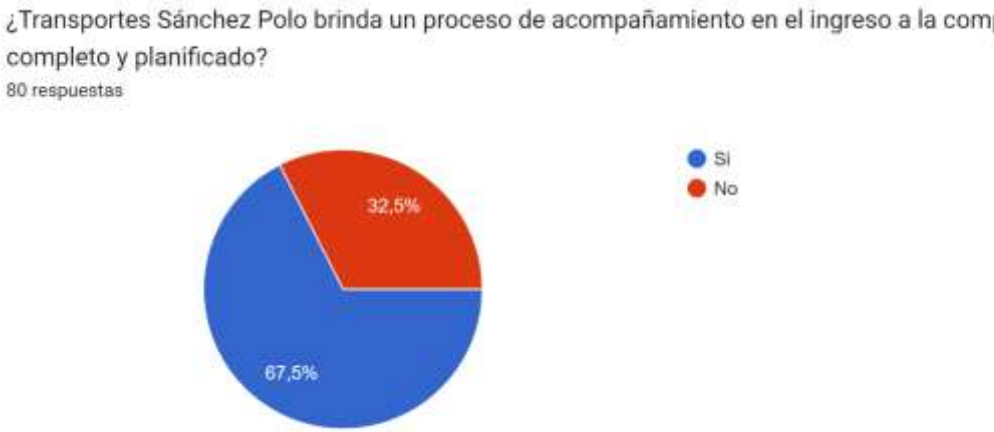
En la fase de ingreso el 96,3% del personal ha recibido la explicación oportuna mencionándoles las funciones críticas de su cargo.



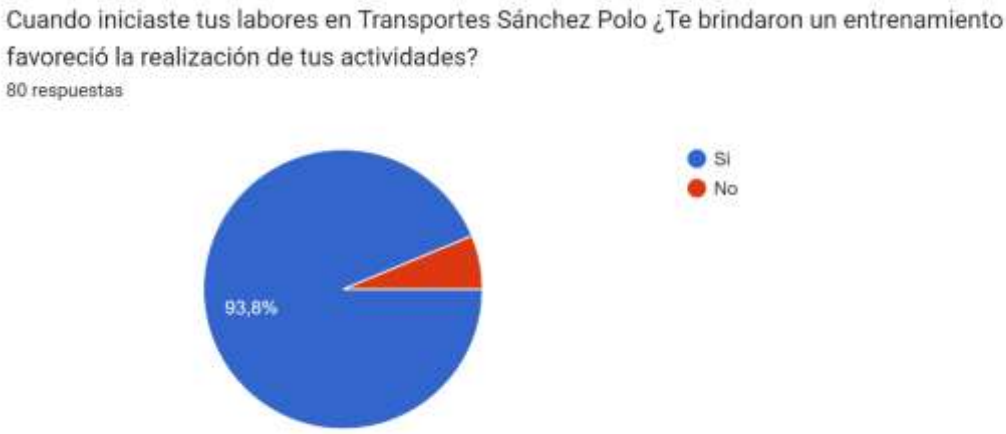
Se evidencia que el 96,3% del personal realiza en su cargo las mismas funciones explicadas en el proceso de inducción.



El 98,8 % de colaboradores no tienen dificultad alguna para desarrollar de manera efectiva sus tareas por falta de conocimiento.

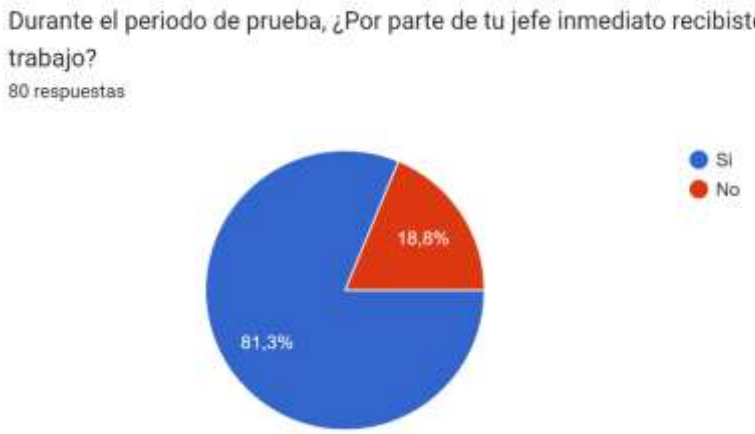


El 67, 5% de personal mencionan que Transportes Sánchez Polo del Ecuador si brinda un proceso de acompañamiento completo y planificado al nuevo colaborador.

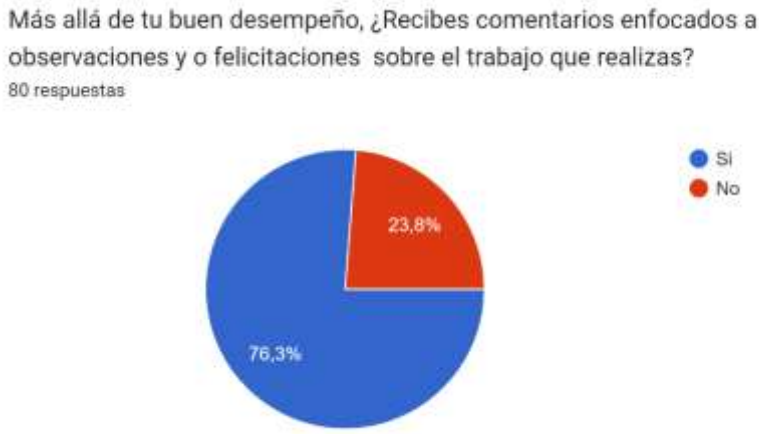


El

93,8% de colaboradores manifiestan que al momento de ingresar a Transportes Sánchez Polo del Ecuador si les brindaron un entrenamiento que es favorable para que ejerza de manera efectiva sus actividades.

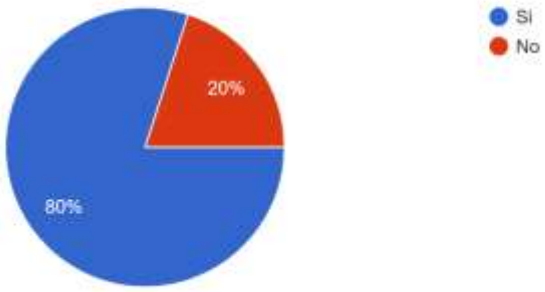


El 81,3% de colaboradores han recibido una retroalimentación del desempeño de trabajo durante su periodo de prueba.



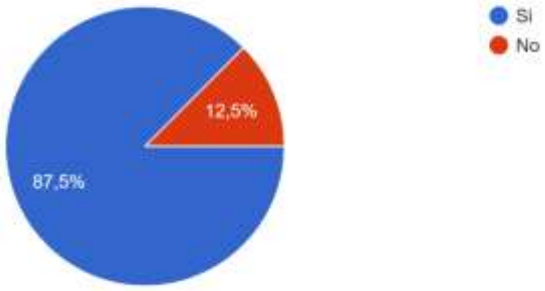
El 76,3% de colaboradores han recibido comentarios enfocados a oportunidades de mejora o felicitaciones por el trabajo que realizan, mientras que el 23,8% no ha recibido comentario enfocados a oportunidades de mejora, observaciones y o felicitaciones sobre el trabajo que realizan.

El momento que ingresaste a la empresa e inició el proceso de inducción ¿Te asignaron los recursos (computadora, telefóno, útiles de oficin...esempeñar tu trabajo de manera optima tu trabajo?
80 respuestas

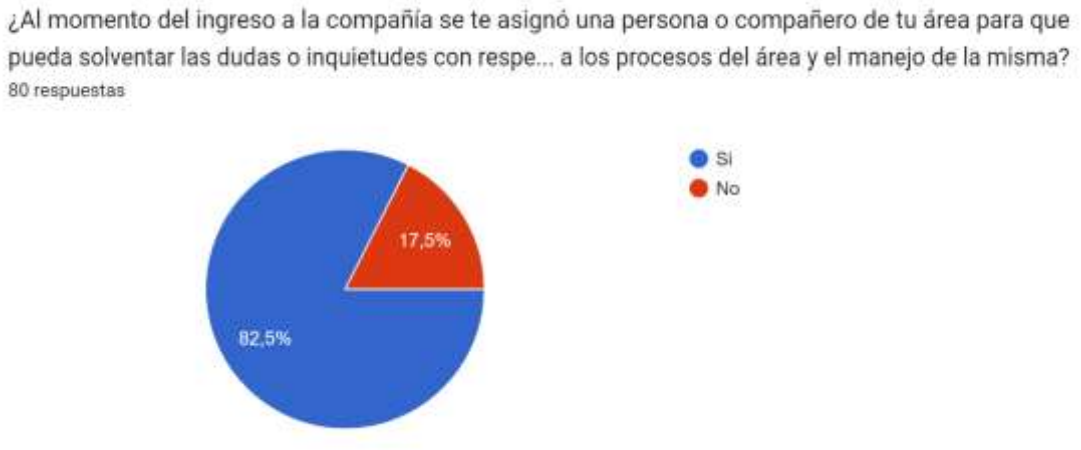


El 80% de personal comenta que ha recibido de manera puntual sus herramientas de trabajo, mientras que el 20% de colaboradores manifiestan a través de esta encuesta que no ha recibido sus herramientas de trabajo al ingresar a la empresa.

¿En el momento que ingresaste a la organización tu jefe inmediato te comunicó las actividades u objetivos por los que será medido tu desempeño?
80 respuestas



El 87,5% de colaboradores manifiestan que el jefe inmediato abrió un espacio para comentarles sobre las actividades y objetivos por los que será medido su desempeño, mientras que el 12, 5% no ha tenido esta comunicación por parte de sus jefes.



El 82,5% de colaboradores señalan que al momento de ingresar a la empresa se le asignó un compañero de trabajo del área para que pueda ayudarle en su proceso de adaptación al puesto, mientras que el 17,5% no ha tenido este proceso de acompañamiento.

Análisis de Resultados

Después de haber realizado el respectivo análisis de resultados de la encuesta que fue aplicada se pudo evidenciar que los colaboradores, en su gran mayoría, tenían un proceso implementado de inducción general al momento de ingresar a la empresa. Cabe recalcar que varios de los colaboradores en función a la inducción que se lleva a cabo, tienden a sentir gran compromiso con la empresa, sin embargo, es importante implementar el proceso de Onboarding, para poder lograr el respectivo sentido de pertenencia de los colaboradores que se incorporan al equipo de trabajo.

3.6.2 Resultados de entrevista de Onboarding

Preguntas	Negocios Nacionales	Negocios Internacionales	Transporte y Operaciones
¿Considera importante que el colaborador nuevo tenga un anfitrión en el área que se está vinculando? ¿sí o no por qué?	Si es importante para que el colaborador nuevo tenga una mejor integración a la empresa y con su equipo de trabajo.	Si es importante que el colaborador tenga un anfitrión porque es quien se va a dar cuenta de si está desarrollando las actividades de manera efectiva o no, al momento de que se le designa a un anfitrión el colaborador nuevo genera un acercamiento de confianza generando así tranquilidad al momento de realizar sus actividades consecuentemente esto facilita su adaptación dentro de la compañía.	Si es importante porque él nuevo colaborador debe llevar a cabo un proceso eficaz en cuanto a operaciones de temas críticos y seguimiento formal de sus actividades por lo que deberá tener un anfitrión que guíe de manera óptima su trabajo y evitar tener un índice alto de errores.
¿Qué mecanismos le parecen adecuados para hacer el respectivo seguimiento del primer mes que se ha incorporado el colaborador? ¿Quién debería participar? ¿A su criterio debería estar el gerente?	Sería importante realizar evaluaciones de conocimiento general y del área en la que se encuentra	El mecanismo que utilizaría es una evaluación de conocimientos básicos de la compañía y del área, en esta evaluación debería participar el anfitrión ya que es el que está al tanto durante todo este período de incorporación del colaborador nuevo, posterior a eso el debería el anfitrión dar una retroalimentación de la evaluación a la jefatura y si es necesario la jefatura dar una retroalimentación a la gerencia.	Realizar un formulario en Google en el cual se evaluará lo aprendido y enseñado durante su primer mes en este caso debería asistir el supervisor mas no el gerente ya que el supervisor deberá dar una retroalimentación al gerente del área sobre la situación con el colaborador nuevo una vez desarrollada esta evaluación.
¿Qué actividades propondría para que el proceso de Onboarding sea eficaz en la	Una actividad seria realizar reuniones pequeñas con el equipo de trabajo y poder ayudarle a mejorar en aspectos que aún no han sido desarrollados de	Una actividad importante para que el proceso sea eficaz en la integración del nuevo colaborador es plantear reuniones ya sean semanales o diarias para la	Para que sea eficaz la integración del nuevo colaborador es importante que conozca todo de la compañía, se puede realizar un proceso de

integración del nuevo colaborador?	manera oportuna por parte de colaborador nuevo.	planificación del día o la semana, otra actividad importante sería plantear una reunión mensual en la cual se traten temas de trabajo para evidenciar si tienen todas las herramientas necesarias para poder desempeñar sus actividades, observar oportunidades de mejora del área.	retroalimentación con el equipo de trabajo para que pueda tener una visión más amplia con el fin de mejorar el proceso de sus actividades, es primordial integrarle al equipo de trabajo.
¿Dentro del proceso de Onboarding se realizan seguimientos periódicos de las actividades del nuevo integrante de la empresa? Si lo hace ¿Cada cuánto tiempo le parece adecuado? Dispone de tiempo para hacer esta actividad	Claramente a los colaboradores nuevos son a quienes se les debe dar un seguimiento más arduo por lo que si se lo realiza en mi equipo de trabajo cada semana y durante sus tres primeros meses de prueba dentro del cargo.	Si se realizan seguimientos de actividades del colaborador nuevo cada fin de mes durante sus 3 meses de prueba. Independientemente ya sea colaborador nuevo o antiguo siempre se realiza un seguimiento a todo el equipo de trabajo cada inicio de mes.	Es importante realizar el seguimiento tanto a colaboradores nuevos como antiguos para evidenciar que los procesos sean realizados de manera eficaz por lo que es adecuado realizar el seguimiento de manera trimestral.
¿Qué aspectos considera que son relevantes para que un colaborador se sienta satisfecho en sus primeros meses de permanencia en la organización?	Sería de suma importancia que se dé un seguimiento por parte de Gestión Humana y el jefe del área con el fin de hacerle sentir que la compañía también vela por sus intereses profesionales.	Es importante que el ambiente laboral sea estable y sano tanto para el colaborador nuevo como para los colaboradores antiguos evitando el egoísmo de los colaboradores antiguos al momento de impartir sus conocimientos al colaborador nuevo.	Para que el nuevo colaborador se sienta satisfecho en sus primeros meses de permanencia en la empresa es importante que sienta el acompañamiento de su equipo de trabajo demostrándole el valor de sus funciones en la empresa, el área de Recursos Humanos realice respectivo seguimiento para que se sienta seguro y estable.
¿Cuáles son los factores que la empresa debería tomar en cuenta o considerar para evitar que los colaboradores	Seguimiento a colaboradores	La empresa debería tomar en cuenta en dar un seguimiento más cercano a los colaboradores de las provincias haciéndole sentir importantes dentro de la	Un factor importante para que el colaborador nuevo se sienta satisfecho es de efectuar una buena comunicación al momento de realizar

nuevos se sientan insatisfechos?		compañía. Es importante también generar el sentido de pertenencia del colaborador hacia la empresa y viceversa.	la selección del personal, es decir ser claros en cuáles van a ser las funciones que va a ejercer dentro del cargo, la remuneración a ganar y los horarios de trabajo evitando insatisfacciones de estos.
¿Tiene alguna recomendación o sugerencia que Transportes Sánchez Polo debería implementar para que los colaboradores tengan un proceso de adaptación eficiente?	Se debe ser claro con las funciones que el colaborador nuevo hará en su puesto de trabajo, velar por sus intereses, brindar seguimiento oportuno.	El área de Gestión Humana debería acercarse más a los colaboradores dar seguimiento de requerimientos de colaborador nuevo, brindar ayuda a las peticiones de los aquellos.	Realizar una actividad lúdica para los colaboradores fuera del área de trabajo como un almuerzo con el fin de tener un conversatorio abierto con el equipo evidenciando qué oportunidades de mejora tiene la compañía y el área.
¿Qué consideras que la compañía tiene para que los colaboradores se adapten bien y se queden dentro de la empresa?	Tiene un buen desarrollo de aprendizaje en cuanto a procesos logísticos, es una empresa estable y comprometida con los colaboradores.	La empresa tiene un buen ambiente laboral para que los colaboradores se adapten bien y se queden dentro de la empresa, también es que, a nivel de gerencia, jefaturas no existe una brecha marcada sino es una relación de amistad que hace sentir a los colaboradores en una zona de confort.	Durante los últimos meses el área no ha estado fija, pero tanto en el área como en la compañía a los colaboradores se les da nivel de autonomía y libertad para ejercer las funciones designadas siempre y cuando estén enfocadas a lograr el cumplimiento de los resultados esperados.

Preguntas	Seguridad	Finanzas	Calidad y Compras
¿Considera importante que el colaborador nuevo tenga un anfitrión en el área que se está vinculando? ¿sí o no por qué?	Si es importante el acompañamiento, para que se pueda definir de manera viable sus funciones y su trabajo sea efectuado de manera correcta.	Si es importante que el empleado nuevo tenga un anfitrión para que conozca la función e importancia de todas las áreas sin importar el cargo que éste esté siendo contratado, el anfitrión debería permanecer con esta persona nueva durante 3 meses debido a la importante y fuerte operatividad que existe en Transporte Sánchez Polo.	Si es importante que el nuevo colaborador tenga un anfitrión para que se le brinde el soporte necesario del área en el tiempo estimado de una semana y media.
¿Qué mecanismos le parecen adecuados para hacer el respectivo seguimiento del primer mes que se ha incorporado el colaborador? ¿Quién debería participar? ¿A su criterio debería estar el gerente?	Realizar una evaluación en la que se definan cuatro puntos básicos: estructura de compañía; cómo funciona la compañía; a que se dedica cada área; y cuáles son las principales funciones de su puesto. Debería participar el jefe directo y el gerente del área.	El mecanismo adecuado para el respectivo seguimiento del colaborador nuevo sería realizar evaluaciones de criterio analítico y colaborativo, en esta evaluación debería estar presente el jefe directo a quien reporta el colaborador nuevo, también es importante que el área de gestión humana interactúe en este proceso para poder tener una retroalimentación de los colaboradores nuevos hacia la compañía haciéndoles sentir que Transporte Sánchez Polo valora mucho el criterio de los empleados para mejorar procesos entre otros.	Los mecanismos adecuados para hacer el respectivo seguimiento del primer mes del colaborador serían, realizar una evaluación de conocimiento del área y de las funciones basadas en el perfil del cargo que se le debería entregar al momento que el colaborador ingresa a la compañía, no es necesario que el gerente esté en dicha evaluación esto también depende mucho del nivel jerárquico, es decir debería estar el jefe y el anfitrión en la evaluación del colaborador nuevo del primer mes.
¿Qué actividades propondría para que el proceso de Onboarding sea eficaz en la integración del nuevo colaborador?	Tener un conversatorio con los colaboradores nuevos con el fin de mejorar procesos y hacerlos sentir importantes dentro del área, realizar reuniones rápidas todos los lunes con	Una actividad que permitiría la integración eficaz del colaborador nuevo, sería establecer un cronograma de actividades lúdicas, cada fin de mes durante los tres primeros meses se podrían tratar temas de mejora tanto para	más que una actividad sería importante entregar el descriptivo de cargo a cada persona que entra a la empresa con el fin de que sepa cuáles son sus funciones esenciales y así el colaborador pueda basarse en ellas y

	el equipo de trabajo para evaluar todas las novedades de la semana.	el colaborador nuevo y viceversa en el cual se manejaría un conversatorio y una retroalimentación del trabajo que se ha realizado durante el mes, realizar encuentros deportivos con todo el área o el equipo de trabajo con el fin de consolidar el área.	tener una integración óptima en su cargo.
¿Dentro del proceso de Onboarding se realizan seguimientos periódicos de las actividades del nuevo integrante de la empresa? Si lo hace ¿Cada cuánto tiempo le parece adecuado? Dispone de tiempo para hacer esta actividad	Si se realiza el seguimiento cada tres meses del equipo antiguo y de personal nuevo se lo realiza diariamente durante su primer mes y lo realiza el jefe directo del colaborador.	Cuando el equipo de trabajo está bien estructurado y tiene clara cuáles son sus funciones, el seguimiento del colaborador nuevo sería cada semana durante los 3 primeros meses de su vinculación conjuntamente con el anfitrión.	Si se realiza seguimiento a los colaboradores, no sabría comentar un tiempo estimado en el que se pueda realizar este proceso.
¿Qué aspectos considera que son relevantes para que un colaborador se sienta satisfecho en sus primeros meses de permanencia en la organización?	Es importante que el colaborador nuevo se sienta incluido, motivado por lo que es relevante generar confianza de jefe y colaborador para involucrarle en las actividades importantes de área.	Para que el colaborador se sienta satisfecho durante sus primeros meses es importante que la jefatura del área al que va a entrar y gestión humana de un acompañamiento adecuado no solo durante los tres primeros meses, sino durante los seis meses con el fin de hacerle sentir que la compañía se preocupa por su desarrollo profesional y personal, cabe recalcar que si al momento de contratar al personal se le ofrece bonificaciones como de internet, horas extras o variables se cumplan en su totalidad.	Es importante que exista un buen ambiente laboral adecuado para cada uno de los colaboradores, tener la atención necesaria por otras áreas brindando inducciones en las cuales se indique las funciones que cumplen dentro de la compañía, para que el colaborador se sienta satisfecho es de importante también cumplir con lo ofrecido al momento de hacer la oferta laboral por parte del área de gestión humana. Por otra parte, es importante el jefe directo del colaborador nuevo sea un buen líder y genera el vínculo de confianza entre jefe y colaborador.

¿Cuáles son los factores que la empresa debería tomar en cuenta o considerar para evitar que los colaboradores nuevos se sientan insatisfechos?	Es importante que el colaborador conozca bien la compañía y su giro de negocio	Se debería tomar en cuenta cumplir con lo ofrecido al momento de contratar al personal, muchas veces los colaboradores nuevos no se sienten preparados por falta de una inducción elaborada causando insatisfacción en los mismos, se debe dar un trato adecuado a los colaboradores nuevos y antiguos es decir gestión humana debería preocuparse por dar un seguimiento a los colaboradores.	Se debería tomar en cuenta que al momento de vincular al colaborador nuevo se valide que la inducción sea correctamente elaborada y se le brinde el correcto seguimiento al empleado nuevo.
¿Tiene alguna recomendación o sugerencia que Transportes Sánchez Polo debería implementar para que los colaboradores tengan un proceso de adaptación eficiente?	La recomendación es que se debería trabajar con los colaboradores antiguos también debido a la desmotivación que sienten en la actualidad por lo cual es importante desarrollar conversatorios con los colaboradores fuera de su zona de trabajo, brindar talleres de motivación hacia su trabajo.	Se recomienda desde que ingresa el colaborador nuevo se entregue el descriptivo de cargo y un documento de respaldo para que tengan claro cuáles serán sus funciones es importante que se concedan los materiales adecuados como: cuadernos, esferos, uniformes desde el primer día. También es relevante que el área de gestión humana maneje toda la documentación con colaboradores nuevos entregando reglamento interno etcétera para que el colaborador nuevo tenga claro cómo se maneja la empresa y pueda adaptarse eficientemente una vez que haya conocido los distintos reglamentos que se maneja en Transporte Sánchez Polo del Ecuador.	Al momento que el colaborador ingresa a la compañía sería importante que se les explique de manera oportuna cuáles serán las funciones que van a ejercer dentro de la posición y se les entregue el descriptivo de cargo a cada empleado, puesto que en ocasiones varios de los colaboradores nuevos no tienen claro cuáles son las funciones por las cuales han sido contratados.

¿Qué consideras que la compañía tiene para que los colaboradores se adapten bien y se queden dentro de la empresa?	La empresa tiene una buena escuela en cuanto a procesos logísticos de transporte y oportunidad de crecimiento por el buen liderazgo de las jefaturas, TSP siempre es puntual con los pagos de sueldos a los colaboradores.	Transportes Sánchez Polo del Ecuador tiene todo para facilitar el trabajo de cada colaborador, como recomendación sería mejorar la comunicación interna de la compañía.	No considera nada puesto que su área tiene bastante rotación.

Análisis de Resultados de Entrevista Onboarding

Varios de los jefes de las diferentes áreas de la empresa tenían una visión equivocada en cuanto al proceso de inducción, lo asimilaban al proceso de Onboarding. La inducción es un proceso implementado en Transportes Sánchez Polo del Ecuador y se convierte en un conector primordial para que el proceso a implementar sea eficaz. Se evidencia, de acuerdo con el criterio de los entrevistados, que el hecho de implementar un anfitrión a cada colaborador nuevo ayudará a que el proceso de adaptación y aprendizaje mejore de manera significativa.

De acuerdo con lo expresado por las autoridades, el proceso de evaluación a colaboradores nuevos juega un papel importante para que el compromiso y fidelización sea el esperado por parte de la empresa, en la que se abarcan temas de conocimiento general de la empresa como misión, visión, valores y también acerca de su cargo como funciones principales y proceso de funcionamiento del área. Transportes Sánchez Polo brinda una estabilidad laboral a sus colaboradores facilitando así sus actividades y el aprendizaje logístico de la compañía.

Un punto importante señalado por los jefes y autoridades de Transportes Sánchez Polo es brindar un espacio a todos los colaboradores de la compañía para poder conversar respecto a temas de mejora en cuanto a procesos laborales, trabajando en función de un bienestar común. Este ejercicio que se realiza con el equipo de trabajo ayuda a cada colaborador tener mayor seguridad para ejecutar sus funciones.

Análisis de Contenido entrevistas de Onboarding

El análisis de contenidos es una herramienta de gran utilidad basada en el análisis y la interpretación de fuentes documentales y en identificar los códigos utilizados por el emisor del discurso, su contenido manifiesto, el contexto en el que surge y se desarrolla el mensaje, para descubrir y evidenciar sus contenidos latentes. El objetivo es conocer no sólo lo que se transmite literalmente, sino todo aquello que pueda influir o condicionar el mensaje implícitamente (Oliver, 2008)

Negocios Nacionales	Negocios Internacionales	Transporte y Operaciones	Seguridad	Finanzas	Calidad y Compras
Anfitrión	Anfitrión	Anfitrión	Anfitrión	Anfitrión	Anfitrión
Evaluación	Evaluación - debería participar el anfitrión y jefe	Evaluación - debería participar el supervisor	Evaluación - debería participar el jefe y gerente	Evaluación - debería participar jefe y gestión humana	Evaluación – debería participar jefe y anfitrión
Reuniones semanales	Reuniones semanales	Reuniones semanales	Reuniones semanales	Actividades lúdicas	Entrega del descriptivo de cargo
Seguimiento cada mes	Seguimiento cada fin de mes durante el periodo de prueba	Seguimiento de manera trimestral	Durante el primer mes de manera diaria posterior una vez al mes	Cada semana durante los 3 primeros meses	No hay un tiempo estimado
Acompañamiento	Ambiente laboral	Acompañamiento Y seguimiento del área de gestión humana	Proceso adecuado de ingreso y fidelización	Acompañamiento y seguimiento del área de gestión humana	Ambiente laboral y cumplimiento de la oferta laboral
Generar sentido de pertenencia	Generar sentido de pertenencia	Comunicación efectiva en el proceso de contratación	Conocimiento adecuado del giro de negocio de la empresa	Realizar inducción adecuada y brindar al respectivo acompañami	Realizar inducción adecuada y brindar el respectivo acompañami

				ento por el área de gestión humana	ento por el área de gestión humana
Gestión Humana debería acercarse más a los colaboradores	Gestión humana debería acercarse más a los colaboradores	Realizar actividades lúdicas fuera del área de trabajo	Realizar actividades lúdicas fuera del área de trabajo	Entregar los descriptivos de cargo toda la documentación adecuada	Entregar los descriptivos de cargo
Aprendizaje oportuno del giro de negocio	Buen ambiente laboral	Oportunidad de crecimiento profesional	Oportunidad de crecimiento profesional	Mejorar comunicación interna	No aplica

Análisis Global de Resultados

Utilizando las dos herramientas entrevista-encuesta y un análisis global de resultados, se puede determinar que la inducción era visualizada como el proceso de Onboarding para los colaboradores nuevos. Durante el proceso de implementación de estas herramientas también se logró evidenciar la apertura y compromiso por parte de las diferentes jefaturas de la empresa Transportes Sánchez Polo aportando de manera significativa el respectivo acompañamiento a los colaboradores nuevos para que puedan lograr fidelizarlos a la empresa. Como resultado de este proceso anteriormente llevado a cabo se ha obtenido un sin número de propuestas que serán tomadas en cuentas para poder implementar el proceso de Onboarding de manera óptima. Al momento de implementar dicho proceso se verá reflejado resultados positivos y esperados por todos quienes conforman TSP, colaborándoles a que tengan una idea más clara del giro de negocio al que pertenecen y a su vez tener un panorama más amplio sobro las funciones y deberes que deben ejercer en cada puesto de trabajo, por otro lado, la empresa también se beneficiara obteniendo

una empresa sostenible con colaboradores de calidad y eficientes dentro de la empresa. Una vez finalizada la fase de análisis de resultados y la aplicación de las herramientas se ha podido determinar la el compromiso por parte de autoridades y colaboradores en general para obtener una compañía de logística competitiva ante el mercado.

3.6. Matriz de marco lógico

Tabla 2. Matriz de marco lógico

Objetivos	Descripción Narrativa	Actividades	Insumos/ Recursos	Metodologías/ Técnicas	Indicador de Cumplimiento	Medios de Verificación	Productos	Supuestos	Presupuesto
Objetivo General	Implementar el proceso de Onboarding para la empresa "Transportes Sánchez Polo del Ecuador" en el periodo 2022.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Objetivo Especifico N°1	Identificar las mejores prácticas empresariales existentes del mercado de transportes del		Computadora, información, instructivos de Onboarding	Enumerar el contenido del proceso de Onboarding	Número de procesos de Onboarding aplicados	Presentación de Proceso de Onboarding	Presentación de Proceso de Onboarding	Aprobación del área de Gestión Humana y del área Calidad y compras	0

	proceso de Onboarding.								
Objetivo Especifico N°2	Aplicar herramientas (encuesta y entrevista) que permitan el diagnóstico y el levantamiento de información relacionada a los procesos de incorporación de los colaboradores a la empresa.	Realizar el respectivo levantamiento de información para llevar a cabo de manera eficaz el proceso de incorporación u Onboarding de colaborador nuevo	Computadora, Google Forms, internet, reuniones virtuales	Elaboración de encuesta en una aplicación y realizar entrevista	Número de encuestados y entrevistados	Encuestas y entrevistas	Encuestas y entrevistas	Aprobación por el encargado de Gestión Humana	0

Objetivo Especifico N°3	Diseño del proceso de Onboarding mediante plataformas interactivas que incorpore presencial, mixta o virtual.	Realizar encuentros virtuales con los colaboradores de provincias, realizar reuniones semanales con el equipo de trabajo y talento nuevo para definir actividades y solventar inquietudes, asignar a cada	Computadora, internet, espacios abiertos, evaluaciones	Conversatorio con colaboradores nuevos, evaluaciones	Número de colaboradores nuevos Número de evaluados	Evaluación de conocimientos, plataformas virtuales	Fidelización del colaborador, aumento de compromiso, sentido de pertenencia	Gestión Humana	$30 cada que ingrese un grupo de colaboradores

		colaborador nuevo un anfitrión durante sus primeros meses de trabajo, realizar conversatorios fuera del lugar de trabajo como desayunos en los cuales se pueda generar un programa en el cual se pueda							

		dar y recibir comentarios a los colaboradores nuevos, realizar actividades lúdicas fuera del trabajo, evaluaciones de conocimiento general y especifico del cargo							

CAPÍTULO IV

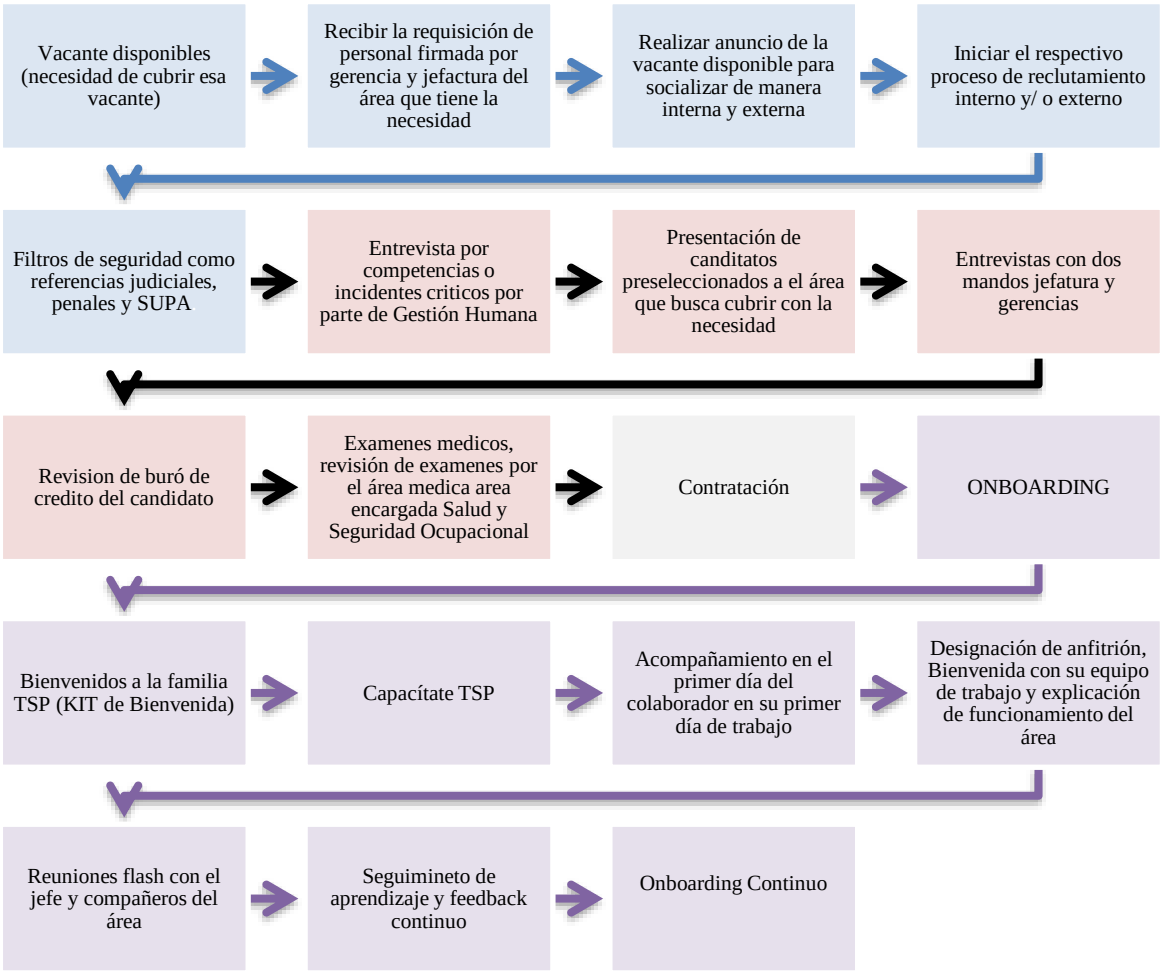
4.1 Implementación de Onboarding

El presente trabajo forma parte de un proyecto que propone “diseñar el proceso de Onboarding para la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador”, para brindar a los colaboradores estrategias efectivas para un buen desarrollo permitiéndoles así mejorar su experiencia en la compañía y a su vez la empresa ser competitiva dentro del mercado por desarrollar un buen proceso de fidelización u Onboarding. Entonces el proceso de Onboarding que debe ser planteado deberá basarse en un direccionamiento estratégico bajo las políticas de gestión humana, dicho proceso al llevarse a cabo de manera híbrida permitirá que los colaboradores nuevos logren generar un sentido de pertenencia directo con la compañía generando así mayor productividad compromiso de los nuevos talentos. A continuación, se presenta y detalla el producto para la implementación del proceso de Onboarding en la empresa.

Transportes Sánchez Polo del Ecuador “TSP A BORDO”

El generar una experiencia alineada con los valores a todos los aspirantes y colaboradores de Transportes Sánchez Polo del Ecuador, es asegurar la mayor productividad y bienestar del equipo humano. Todos los aspirantes y colaboradores que trabajan para Transportes Sánchez Polo del Ecuador y que participan de las siguientes etapas o fases:

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Contratación / desvinculación
4. Onboarding



La presente política es aplicable para todas las áreas y personas de la organización y será evaluada por el departamento de Gestión Humana con el fin de ajustar los procesos manejados para cada fase indicada.

Jefe inmediato: es el responsable de levantar la requisición de personal y de comunicar al área de talento humano la necesidad de personal.

Recursos humanos: es el responsable de asesorar al cliente interno para llevar a cabo el proceso de Onboarding, (entiéndase por Onboarding el reclutamiento, la selección, la vinculación y evaluación inicial de cada colaborador) para cubrir todas las vacantes requeridas, cumpliendo con esta política.

Colaborador: transitar y participar de este proceso y contestar las evaluaciones pertinentes sugeridas y solicitadas por el área de talento humano.

1. Reclutamiento

Para dar inicio al proceso de reclutamiento, se debe identificar la existencia de una vacante, en base a la planificación anual de fuerza laboral o si se suscita alguna vacante imprevista, comunicada formalmente al área de talento humano mediante la requisición de personal. (formato requisición de personal)

En cuanto a las etapas de reclutamiento, se debe tener en cuenta lo siguiente:

Pasos para perfiles administrativos y de operaciones

1. Entrevista telefónica: presentar la oferta laboral al candidato y verificar el perfil duro vs. El perfil requerido. Es importante preguntar al candidato sobre sus inquietudes o dudas y solventarlas de inmediato.
2. Entrevista por competencias con responsable del proceso: metodología de incidentes críticos o star. El responsable de gestión humana se compromete a iniciar con la entrevista de manera puntual y en el caso de reagendamiento comunicar al candidato con al menos 2 horas de anticipación. Es importante reforzar las condiciones laborales, salariales, de funciones y responsabilidades del cargo al final de la entrevista y solventar las inquietudes o dudas adicionales que pueda tener el candidato.
3. Cuadro de preseleccionados:
4. De este cuadro los que son seleccionados son la terna y deben pasar por el filtro del buró y fiscal y referencias laborales.
5. Entrevista con jefatura inmediata y/o gerencia del área (en caso de que aplique): se tendrá una entrevista con el jefe inmediato con el fin de definir a los candidatos finalistas y posteriormente los finalistas a su vez se entrevistarán con la gerencia del área según se determine. En la misma, el jefe inmediato / gerente del área se compromete a empezar la entrevista con puntualidad o de informar con al menos 2 horas de anticipación al responsable de gestión humana para realizar un reagendamiento de la misma. Para esta entrevista se manejará un formato guía sobre aspectos importantes a validar y un formato para calificación a los candidatos. El entrevistador deberá enviar los reportes de calificaciones para continuar con el proceso con los candidatos finalistas en el caso de que exista una última entrevista con la gerencia del área o el perfil ganador para avanzar con el proceso de selección.

6. Evaluación psicométrica: las mismas deben ser enviadas una vez finalizada la fase anterior. Es importante solicitarle al candidato que revise su correo no deseado o spam para evitar que puede tener inconvenientes al encontrar la evaluación.

Para cerrar esta fase del proceso de Onboarding, los asignados a cada proceso deben guardar el registro de cada proceso que se cierra (en una carpeta digital o física), con las evaluaciones de quienes intervinieron hasta llegar al candidato finalista.

2. Fase de selección

Una vez confirmado el candidato seleccionado por el cliente interno, se realizarán referencias laborales de las 3 anteriores experiencias laborales hasta la última utilizando el formato verificación de referencias:

Verificadas las referencias laborales, de ser óptimas se procederá con la fase de exámenes médicos y visitas domiciliarias en los cargos críticos:

Para coordinación de exámenes en localidades foráneas, la información a enviar al asistente comercial / administrativo es la siguiente:

1. Nombre completo de candidato
2. Fecha de nacimiento
3. Correo electrónico (personal) o número telefónico
4. Fecha de realización de exámenes

En la ciudad de quito el responsable de gestión humana será quien coordine directamente con el proveedor (vía correo electrónico) y con el candidato (vía telefónica y correo electrónico).

El departamento médico será el responsable de confirmar a los candidatos la cita para el chequeo ocupacional correspondiente y la apertura de historias clínicas. Posterior a ello, enviará un correo con los resultados y certificados de aptitud.

El responsable del proceso deberá comunicarse con el candidato seleccionado para:

- Felicitación por el nuevo reto profesional y bienvenida.
- Confirmación de fecha de ingreso

- Información de documentación a presentar

Posterior, enviará un correo de bienvenida con los siguientes documentos adjuntos:

- Documentación de ingreso
- Carta oferta
- Aceptación de medios
- Toma de huellas dactilares

Una vez cerrado el proceso de selección, el asignado de gestión humana enviará una carta de agradecimiento a los candidatos preseleccionados que fueron descartados, utilizando el formato (carta de agradecimiento).

Es recomendable mantener la comunicación constante con el candidato seleccionado sobre dudas o inquietudes hasta que se haya incorporado a la empresa.

El día de la incorporación del nuevo colaborador a la compañía del área de gestión humana le acompañara oportunamente en todo su primer día manejando diferentes actividades con el fin de generar el sentido de partencia del talento nuevo.

3. Fase de vinculación/contratación

El asignado al proceso será el encargado de asegurar que los siguientes documentos sean firmados y entregados en su totalidad:

1. Contrato firmado por el nuevo colaborador, alineado a la carta oferta.
2. Documentos de ingreso (formato documentos de ingreso) que se dividirá en tres:
    a. Documentos mandatorios para la firma del contrato:
    b. Documentos internos de gestión humana
    c. Documentos no mandatorios

El responsable del proceso deberá realizar la presentación del nuevo colaborador con todas las áreas de la empresa, en el caso de ser foráneo, la responsabilidad le será transferida al asistente administrativo u anfitrión del área al que pertenecerá el colaborador nuevo.

En el primer día de trabajo, una vez concluida la fase de selección, el nuevo colaborador tendrá una corta reunión con su “anfitrión” quien fue identificado y designado en la etapa de reclutamiento. La responsabilidad de llevar a cabo esta reunión y presentar al

nuevo colaborador con su "Anfitrión" será el jefe del área o un encargado del área de Gestión Humana.

Funciones clave del anfitrión

- Acompañar al nuevo colaborador para ser presentado a sus compañeros
- Ser el vínculo y lazo de contacto para dudas del día a día durante los primeros 30 días.
- Acompañar al nuevo colaborador durante su primer almuerzo o cena, según el caso.
- Transmitir la cultura de Transportes Sánchez Polo del Ecuador al nuevo colaborador.

4. Onboarding

El proceso de Onboarding será manejado por el área de Gestión Humana y a su vez con el área responsable del candidato nuevo que ingresará a la empresa, a continuación, se evidenciará el proceso que se llevará a cabo para los talentos nuevos:

Bienvenidos a la Familia TSP

Basándonos en las 4C que Bauer incorpora para que el proceso de Onboarding sea eficiente, tal como se mencionó en el marco teórico en el presente trabajo, se han desarrollado varias de las fases del proceso de Onboarding. En la primera fase se encuentra el "cumplimiento", en el que se debe enseñar a los colaboradores las normas legales, políticas y reglamentos de la compañía es por ello que en la bienvenida se trabajará con un formato que abarca lo anteriormente expuesto, para que logremos la fidelización desde este paso es importante contar la historia de una manera dinámica en la cual se le hará formar parte de este conocimiento a los colaboradores nuevos de la siguiente manera; si tenemos en una lámina un formato de texto hacerles leer y preguntar su opinión al respecto de lo que ha leído (eso también forma parte del proceso de Onboarding ya que la idea es hacerles sentir importantes y escuchar su opinión).

Una vez que se haya finalizado la respectiva bienvenida por parte del área encargada en este caso Gestión Humana se le deberá entregar un kit de bienvenida en el cual se le entregará una agenda para que pueda tomar notas, un esfero y los reglamentos de la empresa con el fin de que puedan leer y tengan claro que se puede hacer para ser un colaborador responsable con la compañía.

Capacítate TSP

En este punto se ha diseñado una plantilla en la cual el colaborador nuevo tendrá una semana o los días necesarios un acercamiento con las diferentes áreas de la empresa en la que se evidencia los temas que trataran, es decir, hablar sobre qué papel el colaborador nuevo cumplirá con esa área y cuáles serán las funciones que deberá realizar conjuntamente para lograr con el cumplimiento de algún proceso, en el formato también se observará el nombre de la persona designada de cada área, fecha y hora en la que se llevará a cabo. Este proceso tendrá un tiempo estimado de 30 minutos a 60 minutos por área en la cual el colaborador nuevo tendrá la potestad de preguntar cualquier duda o inquietud. Este proceso se lo realiza con el fin de que vayan conociendo al equipo de Transportes Sánchez Polo del Ecuador y sobre todo para que pueda darse cuenta a que se dedica cada área y cuáles son los procesos que cumplen cada uno para lograr sacar adelante a la empresa.

Cabe recalcar que antes de esto el área de Gestión Humana se encargará de programar todos los encuentros en donde se definirá con el jefe de cada área la disponibilidad de su equipo, el tiempo y si este encuentro se realizará de manera presencial o virtual, en caso de que se lo realice de manera virtual Gestión Humana se encargará de programas, reuniones a través de plataformas interactivas como Microsoft Teams, Zoom, Meets, entre otras, una vez que se haya creado el enlace se deberá enviar por medio de correo electrónico la invitación al talento nuevo y a la persona responsable de la capacitación.

Primer día de Trabajo

En este punto es importante el papel que juega Gestión Humana porque aquí se le acompañará durante su primer día de trabajo, después de haber dado la bienvenida, se le deberá dar un recorrido por la compañía en lo posible en ese momento presentarles al equipo de trabajo, en caso de que este proceso sea llevado de manera virtual se deberá realizar un organigrama de cada área con fotos de cada persona que cumple un papel importante en cada área, esto se manejara de dicha manera para que el colaborador pueda familiarizarse más con las fotografías de cada colaborador que forma parte de Transportes Sánchez Polo del Ecuador. Siguiendo con el acompañamiento adecuado del colaborador nuevo se le brindará el almuerzo, posterior a eso se le enviará a su puesto de trabajo para iniciar con el siguiente paso del proceso de Onboarding.

Designar Anfitrión

Bauer menciona la "aclaración" como un punto importante para que el proceso de Onboarding se encamine a lograr la fidelización esperada por parte de la empresa con los talentos nuevos, a través de esto se espera que comprendan su nueva posición y cuáles serán las funciones que ejercerán en su actual empleo y también engloba las expectativas que tenga relacionadas en cuanto a la empresa y su puesto de trabajo.

El anfitrión que será elegido por el jefe de cada área jugara un papel importante ya que será quien guie al nuevo empleado durante sus primeros meses, le ayudará a comprender el funcionamiento de su área, que roles cumplen cada compañero del área, en ocasiones el colaborador nuevo tendrá dudas en cuanto a procesos a realizar en sus funciones y el poseerá total libertad de acercarse al anfitrión para solventar sus dudas, de igual manera el anfitrión será quien le pueda ayudar a acoplarse en su nuevo puesto y sobre todo con su equipo y la empresa.

Reuniones Flash del área

Después de haber pasado una semana de conocimiento y experiencias nuevas en el nuevo cargo y compañía, el colaborador nuevo también genera una expectativa de conocer a todo el equipo de trabajo, es por ello que las reuniones semanales con todo el equipo de trabajo que tomaran de 10 a 15 minutos ayudarán a que el colaborador nuevo tenga un sentido de pertenencia y seguridad ya que a través de esta actividad se podrán tratar temas pendientes, hablar sobre oportunidades de mejora de cada actividad que realiza el colaborador nuevo y el equipo de trabajo, también se le brindara al nuevo empleado la oportunidad de ser partícipe de actividades del equipo ejecutivo. Este proceso se lo manejará con el jefe en donde también se está empleando un punto importante que menciona Bauer que es la "conexión" en la que se refiere a lo vital que son las relaciones interpersonales y redes de información que los nuevos talentos deben establecer con sus respectivos equipos de trabajo.

Seguimiento de aprendizaje y feedback continuo

El otorgar un feedback continuo y oportuno por parte del jefe inmediato permite dos puntos importantes, el primero que el colaborador nuevo pueda identificar y corregir posibles errores que estén perjudicando a que sus funciones sean las esperadas, el segundo punto es que el colaborador sienta que el jefe está preocupado por su eficacia en sus labores lo que

hará que el empleado nuevo se sienta importante y por ello este alcanzando el sentido de pertenencia esperado. En Transportes Sánchez Polo del Ecuador es de vital importancia que cada colaborador tenga claro los puntos generales de compañía y sobre todo de sus funciones, es por ello que durante sus primeros 90 días se dará el seguimiento por parte de jefes o anfitriones a los talentos nuevos.

En los 30 primeros días se realizará una evaluación de conocimientos en la que se reflejará el conocimiento adquirido de las herramientas para que pueda desempeñar su trabajo, que haya aprendido sobre el giro de negocio logístico y conocer a profundidad. Con esta evaluación se espera ver reflejado el conocimiento adquirido durante el primer mes, que se sienta a gusto y se vaya familiarizando con la cultura organizacional de Transportes Sánchez Polo del Ecuador.

En los 60 días se le asignarán funciones que no netamente sean el trabajo con su área sino con distintas áreas de la empresa con el fin de generar en el colaborador autonomía y parte de procesos ya más amplios, darle un proyecto en el cual se evaluará si realmente el conocimiento durante sus 2 meses ha sido el esperado. Es importante que en este punto se retomen las reuniones semanales con el equipo de trabajo, en el cual se evaluará el nivel de conocimiento e identificación con la empresa, es decir, cuan fidelizado esta con la compañía.

En los 90 días al colaborador se le hará exponer el proyecto que haya realizado o como se podría mejorar un proceso y mostrar ante todo el equipo de trabajo. También se le dará más libertad para enfocarse en el manejo de cualquier dificultad en su trabajo y se le asignarán funciones de mayor responsabilidad.

Onboarding Continuo

Este proceso es primordial para que se pueda ver reflejado el trabajo durante los primeros meses en los colaboradores nuevos, esto nos permitirá observar la fidelización y el sentido de pertenencia que el colaborador ha generado en dicho tiempo.

Este paso lo llevará netamente el área de Gestión Humana en la que deberá organizar un conversatorio con todos los colaboradores nuevos que han pasado durante ese tiempo en el cual, se realizará un desayuno, lunch, dependiendo la disponibilidad de los colaboradores. El espacio para usar será en las afuera de las oficinas puesto que cuenta con espacios abiertos; la idea de este conversatorio es poder escuchar a los colaboradores quienes estarán en total libertad de brindar su opinión sobre temas de mejora como equipo para poder optimizar el

proceso de Onboarding. También se tratarán temas de información a los colaboradores nuevos de todos los eventos de la empresa con el propósito de aumentar la conexión de ellos con la empresa es decir su sentido de pertenencia.

En caso de que este paso se lo realice de manera virtual, Gestión Humana deberá programar reuniones por medio de plataformas interactivas y enviar a los respectivos correos el enlace para llevar a cabo este encuentro. En esta reunión se realizarán juegos de conocimiento de la empresa con el fin de generar un ambiente distendido que permita visualizar el progreso de cada uno; se utilizará la plataforma Quizizz que es totalmente gratuita, como recompensa a los ganadores se le otorgara un premio. Posterior a esa actividad se realizará el conversatorio al igual que las personas que lo llevaran de manera presencial.

4.2 Precondiciones

Para desarrollar esta propuesta de manera eficaz, es sumamente necesario el compromiso de la organización, bajo las respectivas autoridades, apertura con los trabajadores. Por lo que también dependerá de los cargos que desempeñen dentro del giro de negocio en este caso de transporte.

4.3 Monitoreo

En el momento que se ponga en marcha el proyecto "TSP a Bordo – Onboarding" se deberá realizar semanal, mensual y trimestral un monitoreo para evidencias que se lleva a cabo las actividades generadas para este proceso, realizar también una evaluación en la que se pueda evidenciar la satisfacción de colaboradores en el proceso de Onboarding. El área de gestión humana deberá desarrollar y entregar informes de los resultados a través de encuestas de satisfacción a cada gerencia de cada área con el fin de a observar en qué podríamos mejorar para que la fidelización y el sentido de pertenencia de los nuevos talentos sea el mejor.

4.4 Evaluación

Esta evaluación es un punto importante para evidenciar nuevamente como el proceso de Onboarding se está llevando a cabo en el periodo 2023, se debe evaluar a través de una encuesta de satisfacción teniendo como fin mejorar el proceso u optimizar el mismo.

4.5 Sostenibilidad

El proyecto como se mencionó anteriormente será respaldado por los directivos de la organización a los que se les informara todas las actividades propuestas y planificadas que

se llevaran a cabo en el proyecto “TSP a Bordo – Onboarding” con esto se deberá desarrollar las reuniones, eventos, evaluaciones, seguimiento y todo lo que respecta a las actividades propuestas.

4.6 Destinatarios

El presente proyecto se encuentra destinado para todos y cada uno de los colaboradores que conformaran Transporte Sánchez Polo del Ecuador “TSP” tanto del área administrativa como operativa. el proyecto TSP a bordo permitirá que la empresa retenga a los talentos nuevos generando un compromiso y sentido de pertenencia dentro de la misma de igual manera permitirá el conocimiento arduo sobre la cultura organizacional y el cumplimiento de objetivos profesionales y personales. en cuanto a los trabajadores se verán reflejado el mejoramiento al momento de ejercer sus funciones previniendo rotación e insatisfacción laboral.

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones

Después de llevar a cabo el proyecto de Onboarding en la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador, se ha obtenido las siguientes conclusiones:

- Se utilizó como base teórica principal lo expuesto por Bauer en temas de Onboarding, autora que señala la importancia de las 4C: cumplimiento, aclaración, cultura y conexión, desarrollando componentes básicos de éxito de la implementación de dicho proceso.
- El implementar el proceso de Onboarding favorece de manera eficaz la integración de los talentos nuevos, porque se genera sentido de pertenencia a la compañía, así como un impacto importante del nuevo colaborador en cuanto a su puesto y al equipo de trabajo.
- La aplicación de los instrumentos utilizados recolectar información: encuesta y entrevista, permitió la estructuración del proceso de Onboarding para la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador.
- El proceso de Onboarding de la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador fue viable incorporar la utilización de canales virtuales/presenciales, en vista de que el personal por el giro de negocio no se encuentra en un solo lugar.
- Atendiendo a la necesidad de la empresa, se desarrolló el proceso de Onboarding buscando favorecer la fidelización del talento nuevo, es así que las actividades planteadas en la propuesta buscan disminuir la tasa de rotación y favorecer el desarrollo de identidad, seguridad y confianza del nuevo colaborador en su periodo de adaptación a la organización que ingresa.

6.1 Recomendaciones

- Se recomienda que la propuesta de TSP a Bordo se apruebe por las autoridades, se socialice a nivel de la empresa y se implemente en fases con los nuevos colaboradores y equipos. Generando el conocimiento que es el Onboarding con los colaboradores que ya se encuentren en Transportes Sánchez Polo del Ecuador.
- Resulta fundamental el apoyo permanente de la alta gerencia para que el proceso planteado se implemente de manera integral y se sostenga en el tiempo.
- Una vez realizados varios procesos de Onboarding es necesario, recibir retroalimentación de la ejecución de los mismos, por parte de los participantes (nuevos ingresos) con el fin de mejorar las falencias que se detecten. Generando acciones de mejora continua.

5.3 Bibliografía

Badshah, W., & Bulut, M. (mayo de 2020). Onboarding -the Strategic Tool of Corporate Governance for Organizational Growth. págs. 319 -326.

Bauer, T. (2015). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Obtenido de Onboarding New Employees: Maximizing Success: https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf

Bauer, T. (Diciembre de 2015). *The power of connection*. Obtenido de Onboarding: https://www.researchgate.net/profile/Talya-Bauer-2/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection/links/5669965808ae430ab4f72b4f/Onboarding-The-power-of-connection.pdf

Bauer, T., & Erdorgan, B. (2012). *Organizational Socialization: The effective onboarding of new employees.* 51-64: APA handbook of industrial and organizational psychology.

Bevegni, S. H. (2014). *Kit de incorporación de personal*. Obtenido de LinkedIn Talent Solutions: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf

Calderón, G., Serna, H., Álvarez, C., & Naranjo, C. (2019). Sentido y Significado de la socialización organizacional. *Revista Espacios, 40*(3), 8.

Calderón, J., Laca, F., Pando, M., & Pedroza, F. (2014). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente, 18*(34), 267-277. Obtenido de http://doi.org/10.17081/psico.18.34.503

Chiavenato. (2012). Gestión del talento humano (3ra Ed). En *Gestión del talento humano (3ra Ed).* Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Cordero, A. (abril de 2022). *6 pasos para hacer un onboarding online*. Obtenido de https://platzi.com/blog/emp-como-hacer-onboarding-online/

Dávila Norma, W. P. (2018). *Effective Onboarding. Association for talent development*. Obtenido de MLA (Moderm Language Assoc.).

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. En G. Dessler, & R. Varela, *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano* (pág. 16). Mexico: Pearson Education.

Lewkovich, A. (1 de Marzo de 2017). *HR Onboarding vs. HR Orientation: What's the Difference?* Obtenido de https://www.yourtrainingprovider.com/employee-onboarding-vs-employee-orientation-whats-the-difference/

López, A. (1 de septiembre de 2021). *Más allá de mejores prácticas (porque hay muchas), en este artículo te quiero platicar sobre algunas ideas de rituales para que te inspires, así como un framework muy claro para habilitar tu estrategia de onboarding como una experiencia que potencie la ex*. Obtenido de https://es.linkedin.com/pulse/onboarding-virtual-presencial-o-h%C3%ADbrido-antonio-l%C3%B3pez

Munch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos.* México: Pablo Miguel Guerrero Rosas.

Olivera, L., Ros-García, M., & Tamayo, A. (2001). Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 17*(2), 173-195.

Pérez, O. (24 de enero de 2018). *Blog PeopleNext*. Obtenido de ¿Cuál es la diferencia entre el onboarding y la inducción?: https://blog.peoplenext.com/cual-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-induccion#:~:text=Un%20programa%20de%20Onboarding%20busca,funciona%20m%C3%A1s%20como%20una%20capacitaci%C3%B3n.

Resources, B. (14 de diciembre de 2020). *Bizneo.* Obtenido de Cómo hacer un buen onboarding a tus nuevos empleados: https://www.bizneo.com/blog/onboarding/#:~:text=proceso%20de%20onboarding.-,Beneficios%20a%20corto%20plazo%20de%20hacer%20un%20buen%20onboarding,empieza%20a%20ser%20productivo%20antes.

Rodríguez, M. (2021). *El onboarding; dinámicas y procesos de los planes de incorporación organizacional.* Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Obtenido de

https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2204/_ONBOARDING_DIN%C3%81MICAS_PROCESOS_DENTRO_PLANES_INCORPORACI%C3%93N_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rosas, M. E. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de Onboarding.* México: Universidad Panamericana.

Sagawa, C. (14 de julio de 2021). *Onboarding: tipos, técnicas y como implementarlo con éxito.* Obtenido de https://day.io/es/blog/onboarding-tipos-tecnicas-como-implementarlo-exito/

Salazar, G. (14 de febrero de 2019). *Onboarding, la clave para conectar con el nuevo talento*. Obtenido de Pensamiento Administrativo: https://manuelgross.blogspot.com/2019/02/onboarding-las-5-fases-del-proceso-de.html

Santos, A. C. (2010). Armando Cuesta Santos. En T. d. Ed). La Habana, Cuba: Félix Varela y Academia.

Tapia, L., Sánchez, J., Gutiérrez, D., & Olivares, D. (junio de 2016). *La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla*. Obtenido de INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO REVISTA DIGITAL: https://iydt.files.wordpress.com/2016/03/02-la-cultura-organizacional-su-gc3a9nesis-cc3b3mo-mantenerla.pdf

Walsh, P. (2020). *RE-IMAGINING ONBOARDING: A TRAINING PROGRAM UTILIZING A BLENDED APPROACH OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND THE 4 C'S OF ONBOARDING*. Obtenido de https://www.proquest.com/openview/66dd3fd8cbf32a9e554dd6c9f8662e1d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y

Wanberg, C. (2012). The Oxford Handbook of Organizational Socialization. in C. Wanberg, *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (págs. 268). New York: Oxford University Press, Inc.

5.4 Anexos

Anexos 1. Encuesta de Onboarding

Te preguntaras, ***¿Qué es el Onboarding?***

La incorporación o socialización organizacional es el mecanismo a través del cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la organización y personas internas.

1. ¿Durante el proceso de inducción recibiste generalidades sobre la empresa como: misión, visión, historia etc.?
2. ¿Durante el proceso de tu ingreso se incluyó una fase de explicación de funciones críticas de tu cargo?
3. ¿Según las funciones especificadas en el proceso de inducción para tu puesto, hay semejanza con las funciones que realizas?
4. ¿Tienes dificultades para realizar tu trabajo por falta de conocimientos de tus funciones?
5. ¿Transportes Sánchez Polo del Ecuador brinda un proceso de acompañamiento en el ingreso a la compañía completo y planificado?
6. Cuando iniciaste tus labores en Transportes Sánchez Polo del Ecuador ¿Te brindaron un entrenamiento que favoreció la realización de tus actividades?
7. Durante el periodo de prueba, ¿Por parte de tu jefe inmediato recibiste una retroalimentación de tu trabajo?
8. Más allá de tu buen desempeño, ¿Recibes comentarios enfocados a oportunidades de mejora, observaciones y o felicitaciones sobre el trabajo que realizas?
9. El momento que ingresaste a la empresa e inició el proceso de inducción ¿Te asignaron los recursos (computadora, teléfono, útiles de oficina) para desempeñar tu trabajo de manera óptima?
10. ¿En el momento que ingresaste a la organización tu jefe inmediato te comunicó las actividades u objetivos por los que será medido tu desempeño?
11. ¿Al momento del ingreso la compañía se te asignó una persona o compañero de tu área para que puedas solventar las dudas o inquietudes con respecto a los procesos del área y manejo de la misma?

Anexos 2. TSP

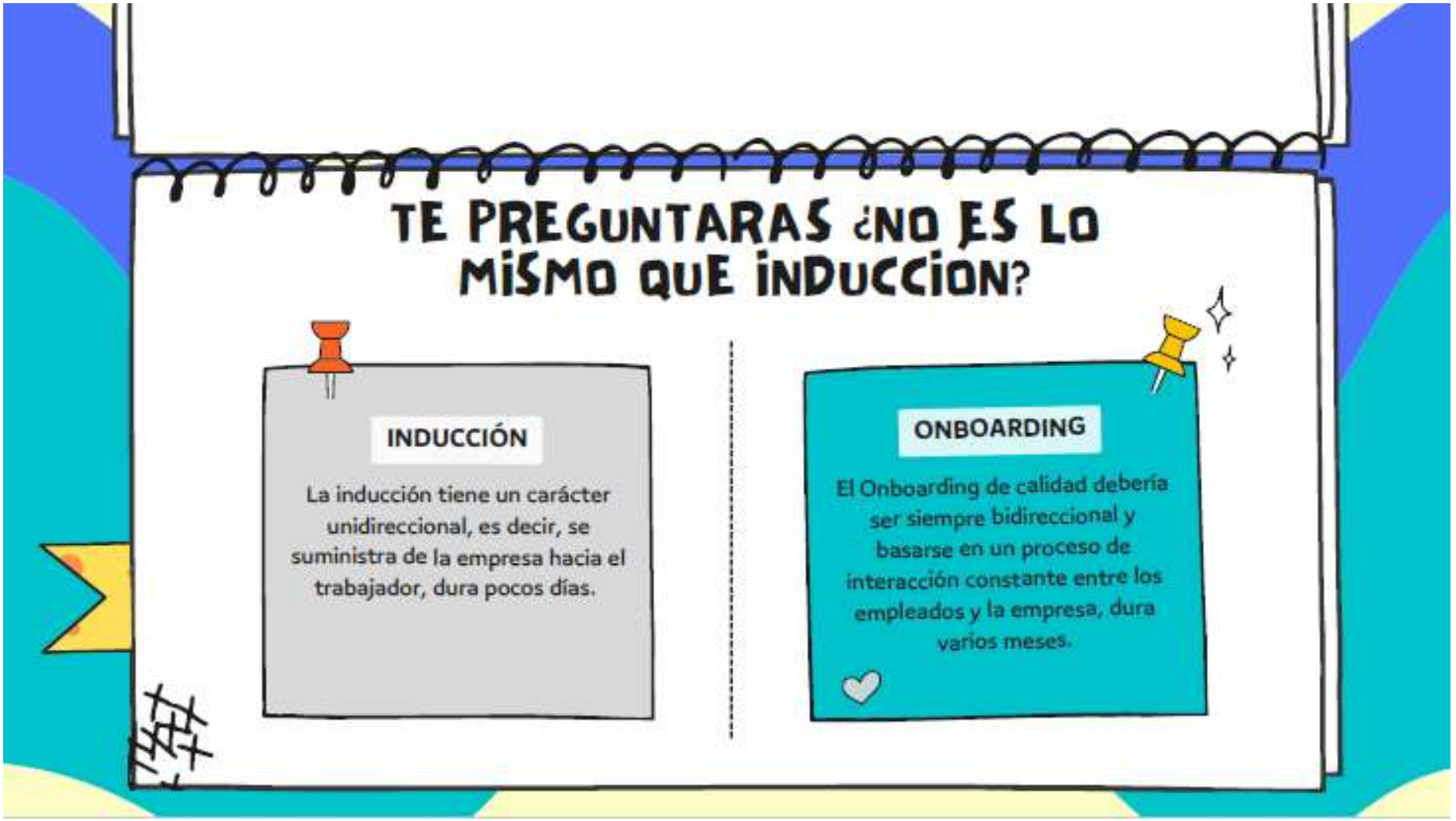
Tabla 3. TSP

TSP SANCHEZ POLO			***BIENVENIDO A LA FAMILIA TSP***				
Colaborador:				***Área*** :			
Fecha de Ingreso:				***Cargo:***			
Fecha	Hora	Área	Tema	Responsable	Calificación		
					♡	👍	👎
3/5/2022	08:00 09:00	Gestón Humana	Organigrama del área, datos del personal, historia de cada posición, generalidades de TSP	Verónica Montenegro			
ALMUERZO							
3/5/2022	16:00 17:00	Área de Flotas	Presentación del área, proceso de captación y habilitación de flota (Nacional e internacional) (COR, Matrícula, requisitos internos, etc). Flota Propia y equipos propios, habilitación de las unidades del transporte nacional, esquema administrativo de cumplido, descuentos,				
Miércoles							
4/5/2022	08:00 09:00	Gestión Humana	Proceso selección Proceso vinculación Proceso actualización Procesos capacitación Proceso desvinculación	Verónica Montenegro			
¡Bienvenido a la Familia TSP!							
Una vez que ya hayas calficado tus inducciones, cuentanos ¿Cómo estuvo el proceso de inducciones?							
¿En que deberiamos mejorar?							
Firma de recepcción							
Colaborador							
Gestión Humana							

Anexos 3. TSP

Tabla 4. Onboarding




TE PREGUNTARAS ¿NO ES LO MISMO QUE INDUCCION?
INDUCCIÓN
La inducción tiene un carácter unidireccional, es decir, se suministra de la empresa hacia el trabajador, dura pocos días.
ONBOARDING
El Onboarding de calidad debería ser siempre bidireccional y basarse en un proceso de interacción constante entre los empleados y la empresa, dura varios meses.

Anexos 4. TSP

Figura 2. Entrevista Onboarding - Sección I



Figura 3. Entrevista Onboarding - Sección II

