



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Posgrado

**Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

TÍTULO

**Programa de onboarding como estrategia para una exitosa
integración y desarrollo de competencias en los
colaboradores de la Dirección General del Catastro Nacional,
año 2021.**

Postulante:

**Lic. Nancy María Sánchez Estrella
Matricula A00105459**

Tutor:

Msc. Damarys Vicente de la Riva

**Santo Domingo, República Dominicana
Diciembre, 2021.**

RESUMEN

El capital humano se vuelve cada vez la pieza más importante para que las organizaciones alcancen el éxito deseado, esto lleva a las empresas a mantenerse activos en la búsqueda de estrategias que motiven y satisfagan las necesidades y exigencias del personal. Es por esto que la presente investigación tiene como objetivo elaborar un programa de onboarding que permita lograr una exitosa integración y el desarrollo de competencias de los nuevos colaboradores de la Dirección General del Catastro Nacional, con miras a analizar la situación actual del proceso de onboarding al ingresa personal nuevo, evaluar las causas que originan la falta de integración en los colaboradores y así establecer estrategias que permitan una adecuada incorporación, además de analizar las competencias necesarias para impulsar el desarrollo y compromiso de los colaboradores. Para llevar a cabo este estudio se realizó una encuesta a los nuevos colaboradores para determinar el nivel de satisfacción y qué tanto conocen el proceso de onboarding, una entrevista al encargado de recursos humanos para saber el grado de compromiso e interés existente con el nuevo personal, así como también una guía de observación con la finalidad de recolectar información y aspectos directamente del entorno laboral y por último un análisis FODA para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y poder contrarrestarlas. Se pudo concluir que es necesario la implementación de un programa de onboarding ya que los métodos utilizados no satisfacen las necesidades de acompañamiento, formación y vinculación de los nuevos colaboradores con el equipo y la cultura organizacional.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	ii
INDICE GENERAL	iii
LISTA DE TABLAS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
DEDICATORIAS.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Aspectos teóricos del proceso de onboarding y desarrollo de competencias.....	7
1.1 Antecedentes de la investigación	7
1.2 Proceso de onboarding.....	10
1.2.1 Concepto de Onboarding	11
1.2.2 Concepto de integración.....	12
1.2.3 Etapas del onboarding.....	13
1.2.4 Características del onboarding	15
1.2.5 Diferencia entre inducción y onboarding	17
1.2.6 Ventajas del proceso de onboarding	18
1.2.7 Pasos del proceso de onboarding	19
1.3 Desarrollo de competencias	23
1.3.1 Concepto de competencia.....	24
1.3.2 Concepto de compromiso.....	25
1.4 Tipos de competencias.....	26
Capítulo II: Análisis de los resultados de instrumentos y técnicas aplicadas para la recolección de datos sobre el proceso de onboarding en la Dirección General del Catastro Nacional.....	29
2.1 Contextualización de la empresa.....	29
2.1.1 Misión	30
2.1.2 Visión.....	30
2.1.3 Valores institucionales.....	30
2.2 Marco temporal.....	31

2.3 Análisis de los resultados obtenidos en la guía de observación sobre la integración del personal.....	31
2.4 Análisis de los resultados obtenidos a través de la entrevista al encargado de recursos humanos.	33
2.5 Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los nuevos colaboradores.	38
2.6 Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso de onboarding.....	52
2.7 Integración de los resultados.....	54
Capítulo III. Programa de onboarding para una exitosa integración de los nuevos colaboradores de la Dirección General del Catastro Nacional.....	57
3.1 Descripción de la propuesta.....	57
3.2 Objetivos de la propuesta.....	58
3.3 Plan de capacitación para el área de recursos humanos acerca del onboarding.....	58
3.4 Etapas, estrategias y actividades de la propuesta.....	61
3.4.1 Preparación o pre-onboarding.....	61
3.4.2 Orientación.....	63
3.4.3 Integración.....	66
3.4.4 Compromiso.....	67
3.4.5 Seguimiento.....	69
3.5 Recursos para la investigación.....	73
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	78
ANEXOS.....	82
Anexo 1: Anteproyecto de investigación.....	83
Anexo 2: Guía de observación.....	105
Anexo 3: Cuestionario para entrevista al encargado recursos humanos.....	106
Anexo 4: Cuestionario para encuesta a los colaboradores.....	110
Anexo 5: Carta de autorización.....	116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Guía de observación para medir la integración del personal, 2021	33
Tabla 2. Proceso de onboarding e inducción	34
Tabla 3. Bienvenida de los nuevos colaboradores.....	36
Tabla 4. Inicio e incorporación laboral	37
Tabla 5. Herramientas para facilitar la integración	37
Tabla 6. Desarrollo de competencias.....	38
Tabla 7. Aspectos generales.....	39
Tabla 8. Similitud de respuestas	51
Tabla 9. Otras opiniones de los colaboradores.....	52
Tabla 10. Análisis FODA.....	53
Tabla 11. Plan de capacitación	59
Tabla 12. Plan de onboarding.....	71
Tabla 13. Presupuesto.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Conocimiento del onboarding	39
Figura 2. Bienvenida a los nuevos colaboradores	40
Figura 3. Actividades de bienvenida	40
Figura 4. Acogimiento por el equipo de trabajo	41
Figura 5. Información sobre la cultura organizacional.....	42
Figura 6. Herramientas utilizadas para dar a conocer la cultura organizacional	42
Figura 7. La institución realiza proceso de inducción.....	43
Figura 8. El proceso de inducción es interactivo.....	44
Figura 9. Entrenamiento para desempeño exitoso	45
Figura 10. Acompañamiento en los primeros días en la institución	45
Figura 11. Quién le dio el acompañamiento al nuevo personal	46
Figura 12. Asignación de un mentor o compañero experimentado.....	47
Figura 13. Actividades para que el colaborador se sienta comprometido	48
Figura 14. Actividades para desarrollar nuevas competencias	48
Figura 15. Competencias aprendidas en las actividades de integración	49
Figura 16. El proceso de integración que realiza la institución permite tener un mayor grado de productividad.....	50

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por ser mi padre, soporte y proveedor, por impulsarme y darme las fuerzas cada día para cumplir esta meta, porque sin Él esto no hubiera sido posible.

A mi esposo Alexander Encarnación quien desde el primer día ha estado presente apoyándome, gracias por animarme en los momentos de dificultad y por tu ayuda incondicional.

A mi suegra Bienvenida Núñez por estar siempre dispuesta a desprenderse y dedicar de su tiempo para que pudiera avanzar en las asignaciones del trabajo de investigación.

A mi hermana Luisanna por tomar de su tiempo para descansar para dar el todo por el todo y asistirme con los compromisos del hogar, pero sobre todo para cuidar de mi tesoro Farid.

A la asesora de tesis la profesora Damarys Vicente por sus conocimientos, soporte, paciencia y dedicación para enseñarnos y hacer que este reto fuera logrado de la mejor manera posible.

A los miembros de la Dirección General del Catastro Nacional por darme la oportunidad de realizar este trabajo de investigación en sus instalaciones y proveer las informaciones necesarias.

DEDICATORIAS

A Dios porque es quien ha dado la victoria, ser supremo de inigualable amor, justicia y misericordia.

A mi hijo Farid quien ha sido la mayor inspiración para seguir adelante dando lo mejor de mí en cada situación.

A mi esposo quien merece mención especial por su inmenso amor y soporte.

A mis padres porque han sido los que han forjado esta mujer llena de valores, persistencia y resiliencia para lograr cada meta propuesta.

A mis hermanos, Solangel, Henry y Luisanna por sus consejos, ayuda, oraciones y ejemplo para ser mejor cada día.

A mi suegra Bienvenida por ser otra madre que me ha acogido como una hija, siempre dispuesta a ayudar sin importar las circunstancias.

INTRODUCCIÓN

Cada vez más organizaciones comprenden el papel fundamental que juega el capital humano, entendiendo que este es su activo más importante ya que de estos depende el logro de los objetivos y una mayor rentabilidad. Es por esto que con frecuencia se observan más procesos y estrategias para mantener a los colaboradores satisfechos e impulsarlos en su desarrollo, y el proceso de onboarding no es la excepción, ya que este permite cumplir las expectativas del personal, integrarlos y hacer que no sientan la organización como un ambiente de trabajo sino un entorno familiar.

Por lo mencionado anteriormente, en el trabajo de investigación que se presentará a continuación se pretende crear una propuesta para elaborar un programa de onboarding en la Dirección General del Catastro Nacional, con el objetivo de lograr que los nuevos colaboradores puedan sentirse vinculados, comprometidos y acogidos, así como aumentar la productividad y desarrollar competencias que le permitan un desempeño exitoso.

Actualmente las organizaciones sin importar su naturaleza deben contar con herramientas que les permitan crear buenas relaciones con sus colaboradores desde el primer contacto y a través de la cual estos puedan desempeñar sus funciones con dominio y eficacia, donde se forje el trabajo en equipo y la participación activa de todos los miembros sin importar el nivel de jerarquía.

Esta investigación se llevará a cabo con la finalidad de analizar la integración y el desarrollo de competencias y de esta manera valorar como se dan estos aspectos actualmente en los colaboradores de la Dirección General de Catastro Nacional.

En la actualidad esta no cuenta con un proceso de onboarding que permita que los colaboradores se sientan familiarizados, acogidos y comprometidos, además de que el proceso de inducción existente es muy limitado para cumplir con las expectativas del nuevo personal. Por lo que se espera realizar un estudio de investigación que permita denotar la magnitud de la situación y de esta manera diseñar un proceso de onboarding que satisfaga las necesidades existentes, integre al personal de manera adecuada y aproveche al máximo el potencial de los recursos.

Con esta propuesta se pretende establecer la importancia de un proceso de onboarding y los beneficios que aporta a la institución al desarrollar colaboradores comprometidos, competentes, más productivos y apegados desde el principio a la cultura organizacional. Después de dar respuesta a lo anterior se busca incluir a los altos mandos en el proceso de onboarding, garantizar la permanencia y desempeño exitoso del nuevo colaborador en su puesto de trabajo, así como capacitar al personal de recursos humanos para que adquiera las competencias que les permitan obtener los resultados deseados al aplicar el programa de onboarding.

La trascendencia de realizar esta propuesta recae en que, al no poseer un proceso de onboarding este le agrega valor a la institución, logra tener colaboradores más satisfechos, permite forjar competencias como el trabajo en equipo al incluir un mentor o persona experimentada que acompañe al nuevo personal en su proceso de adaptación y aprendizaje, indagando en las necesidades reales del colaborador para que pueda desempeñar de manera adecuada sus funciones una vez se encuentre en el puesto de trabajo, además de ampliar el tiempo del proceso de inducción para cumplir con las aspiraciones del nuevo personal.

Cabe destacar que esta investigación es aplicada, ya que tiene como propósito adquirir conocimientos para ser utilizados para elaborar la propuesta y así solucionar el problema existente; Además, es una

investigación de campo debido a que se aplicarán, entrevistas, cuestionarios y encuestas con el objetivo de obtener información que se pondrá en ejecución de manera directa en el campo de acción del objeto de estudio, y según el nivel de conocimientos que se van a adquirir es explicativa ya que se pretende determinar las causas por las cuales no se emplea el objeto de estudio.

De acuerdo con el problema planteado se han identificado como variable dependiente estrategia para una exitosa integración y desarrollo de competencias en los colaboradores y como variable independiente proceso de onboarding.

El enfoque de esta investigación es cualitativo ya que estará determinada por la recolección de datos que son recabados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, tomando en consideración la perspectiva, puntos de vista y experiencias de los colaboradores. Además del uso de entrevistas, cuestionarios y encuestas, este enfoque permitirá estar en contacto de manera directa con las personas involucradas y el fenómeno en cuestión con la finalidad de procesar las informaciones suministradas y darle un discernimiento científico.

Los métodos teóricos aplicados son analítico-sintético ya que se descompondrá el fenómeno de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas por separado y obtener una mejor comprensión, así como también establecer mentalmente la unión de dichas partes para descubrir y explicar las relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

De igual manera se aplicará la observación para analizar el comportamiento del objeto de estudio en sus condiciones actuales para llegar a conclusiones y construir un registro de manera objetiva en la Dirección General de Catastro Nacional.

Además de las técnicas y métodos ya mencionados fue creado un análisis FODA con la finalidad de tener una visión clara de la situación actual del proceso de onboarding con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así poder contrarrestarlas.

Las fuentes a tomar en consideración son: como fuentes primarias los colaboradores de nuevo ingresos y aquellos pertenecientes a áreas técnicas y como fuentes secundarias se usarán como referencias trabajos de investigaciones semejantes, libros, internet y tesis.

Para medir los datos se utilizará el proceso de tabulación de las respuestas los cuales se mostrarán a través de gráficos, al igual que la estadística descriptiva para expresar los resultados en porcentajes.

Por medio de una guía de observación se recolectarán los datos y aspectos del entorno laboral para conocer lo que sucede realmente con la integración de los nuevos colaboradores y verificar la vinculación existente con la cultura organizacional.

A través de una entrevista al encargado de recursos humanos se determinará el grado de compromiso que tiene el área de gestión humana con los nuevos colaboradores y el interés porque estos se sientan satisfechos y vinculados con la cultura organizacional desde el primer contacto.

También se aplicó una encuesta mediante el portal Google Form, con un cuestionario de preguntas cerradas en su mayoría y un espacio al final para que el colaborador expresara aspectos que considerara necesarios agregar o mejorar para que el nuevo personal se sienta bienvenido y comprometido, con la finalidad de analizar los datos sobre la integración, acogida y adaptación de los nuevos colaboradores, por medio de los cuales se llegará a conclusiones que se compararán con las prácticas existentes.

Tomando en cuenta la población de colaboradores técnicos y de nuevo ingreso de 32 colaboradores, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%, la muestra obtenida es de 30 colaboradores, estos datos fueron calculados a través de la calculadora netquest y el muestreo empleado es aleatorio simple.

Serán analizados los procedimientos a seguir al tener contacto con el nuevo personal, el proceso de inducción, las actividades a realizar para cumplir con las expectativas de los colaboradores, las estrategias empleadas y el grado de interés para que estos se sientan satisfechos, vinculados e integrados tanto con el equipo de trabajo como con la institución.

Los datos cualitativos serán agrupados por categorías o criterios similares, los cuales serán redactados en modo de informe para su mayor comprensión y los datos cuantitativos colocados en tablas y gráficos para facilitar su análisis.

La tesis quedó estructurada en tres capítulos, en los cuales se procura evidenciar la importancia de contar con un programa de onboarding que satisfaga las necesidades de los nuevos colaboradores, además de garantizar una exitosa integración y desarrollo de competencias que permitan desempeñarse de manera eficiente en su puesto de trabajo.

El primer capítulo titulado “Aspectos teóricos del proceso de onboarding y desarrollo de competencias” trata los antecedentes de la investigación en los últimos 4 años, informaciones generales del onboarding y conceptos, además de abordarse otros aspectos teóricos relevantes que permitirán el desarrollo de la propuesta y una mejor comprensión del objeto de estudio.

El segundo capítulo titulado “Análisis de los resultados de instrumentos y técnicas aplicadas para la recolección de datos sobre el proceso de onboarding”, comprende una breve historia de la institución y un

detalle del análisis de las respuestas obtenidas al aplicar los diferentes instrumentos y técnicas de investigación. Así como también una evaluación del fenómeno investigado a través de datos estadísticos para encontrar la relación existente entre las respuestas y los datos.

Por último, el tercer capítulo titulado “Programa de onboarding para la exitosa integración de los nuevos colaboradores de la Dirección General del Catastro Nacional” contiene la propuesta del trabajo de investigación, en este se sustentan los beneficios de aplicar un proceso de onboarding para los nuevos colaboradores y así lograr empleados más motivados, comprometidos y vinculados con el equipo y la cultura organizacional.

A lo largo del proceso de análisis de los resultados obtenidos en el capítulo 2 se logró confirmar que las empresas que emplean el onboarding en los nuevos colaboradores logran tener mejores resultados, empleados más satisfechos, aumento en la productividad, ambiente laboral saludable, adaptación en menor tiempo y un mejor desempeño. Esto denota la importancia de la institución poner en práctica esta estrategia a corto plazo para mejorar la integración de los nuevos colaboradores y alcanzar una ventaja competitiva.

Las conclusiones que se esperan obtener es poder comprobar que el proceso de onboarding debe ser implementado con la intención de cumplir con las expectativas de los colaboradores, satisfacer las necesidades de la institución, del puesto de trabajo y del equipo, además de integrar a todo el personal de modo que se desempeñen de manera exitosa y se alcancen los resultados deseados a corto, mediano y largo plazo.

Capítulo I. Aspectos teóricos del proceso de onboarding y desarrollo de competencias.

1.1 Antecedentes de la investigación

Diferentes autores y universidades han realizado diversas investigaciones relacionadas al tema del onboarding, su importancia y beneficios de emplearlo en las organizaciones para obtener una exitosa integración de los nuevos colaboradores y favorecer el desarrollo de competencias, entre los cuales se mencionan:

Francy Natalia Bautista Pulido, en el 2018, en su trabajo de investigación de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Externado de Colombia, en Bogotá, titulado: Onboarding utilizado como estrategia para una idónea integración del personal de Stefanini Informática y Tecnología, teniendo como objetivo general: Examinar la participación del onboarding como estrategia para una incorporación apropiada del nuevo personal en Stefanini Informática y Tecnología.

Concluyeron que la organización no posee un proceso de onboarding o incorporación precisa, esto debido a que solo el 40% de los ingresos es recibido con actividades que permita generar un vínculo con los colaboradores, arrojando resultados negativos en aquellos que no lo reciben. Además, detectó que el total de los colaboradores considera factible que se les aplique un proceso de entrenamiento oficial ya que promueve la motivación en el nuevo personal. Por otra parte, un 81% estableció que la formación que recibieron en el proceso de integración les permitió complementar sus conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones, validándose una vez más la importancia de emplear el proceso de onboarding.

Amortegui, Fajardo, & Gonzalez, (2021) en su trabajo de investigación de grado de la facultad de psicología en la Universidad Católica de Colombia,

en Bogotá, titulado: Plan de onboarding para obtener adaptación en los colaboradores y mecanismos para el desarrollo de competencias transversales, Bogotá 2021, consideraron como objetivo principal de su investigación: Formular un programa de onboarding que soporte la adecuación del personal nuevo y el avance de competencias transversales tales como el trabajo en equipo y la orientación a resultados. Como conclusión esta investigación arrojó, que es necesario trabajar el dinamismo del programa y ampliación del tiempo para poder realizar mejores ajustes a la cultura organizacional, ya que a pesar de los colaboradores resaltar la organización de manera positiva entienden se pueden obtener mejores resultados aprovechando esta alternativa para reducir la rotación de personal, además de dar mayor importancia a la enseñanza y apego de los valores corporativos.

Mariuxi Paola Quijije Menéndez, en el 2019, en su proyecto de investigación en la Universidad de San Francisco de Quito, titulado: El onboarding y su incidencia para originar conexiones afectivas en los colaboradores en torno a la marca empleadora, Quito 2019, con el objetivo de Determinar cómo incidirá la puesta en marcha de forma correcta del onboarding en el compromiso emotivo a la marca empleadora por parte de los colaboradores. Como resultado de la investigación se pudo concluir que el onboarding se relaciona positivamente con el compromiso y que los investigadores no solo deben conocer si sus empleados sienten responsabilidad con la marca, además es necesario conocer el grado en qué lo están. Es importante que la organización no solo se quede en el conocimiento, sino que actúe perfeccionado los procesos y empleando tácticas para reclutar y conservar colaboradores comprometidos, además de convertirse en embajadores de la marca.

Rosa Paola Viteri Álvarez, en el 2020, en su proyecto de investigación titulado: Diseño de un programa de socialización organizacional en el área de

producción de Inalproces S.A, Ecuador, presenta como objetivo principal desarrollar un programa de onboarding en la zona de producción de la empresa INALPROCES, S.A y de esta forma estimular el compromiso en la organización, reducir la rotación de personal, disminuir incidentes y accidentes laborales. Como resultado de la investigación pudo concluir, que el personal tiene un mínimo conocimiento de la cultura organizacional, nunca han escuchado hablar del término onboarding por lo cual lo desconocen, en el área de Recursos Humanos existe un sentimiento de conformismo por lo que los colaboradores que están apegados a la organización es por el tiempo que tienen en la misma, los nuevos colaboradores no se sienten comprometidos ni en confianza de expresarse, evidenciándose falta de eficiencia en los procesos de inducción realizados por la empresa, necesitándose así emplear un proceso de onboarding que permita afianzar a los colaboradores con la cultura organizacional.

Juan José Castro Holguín, en el 2020 en su trabajo de investigación de grado de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador, titulado: “Impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones”, con el objetivo de describir el diseño e implementación de un programa de onboarding y explicar las etapas de experiencia. Llegó a la conclusión de que en la empresa existen procesos de incorporación e inducción pero que son muy ambiguos y que carecen de contenidos que promuevan el desarrollo de los colaboradores, debido a sus estructuras estáticas y rígidas. Por lo que se hace necesario la implementación del onboarding como solución dinámica, integral e innovadora promoviendo potencialmente la participación de los colaboradores, creando redes de apoyo y fomentando una cultura basada en valores que garantice la retención del personal (Holguin, 2020).

1.2 Proceso de onboarding

El proceso de onboarding permite a los colaboradores adaptarse e integrarse de una manera más fácil y orgánica al ambiente y nuevos procesos por lo que permite una gestión del capital humano más eficiente obteniendo mejores resultados en un menor tiempo.

Según Rosas, (2015) define el proceso de onboarding como aquel que le permite al Departamento de Recursos Humanos, el buen uso de los lineamientos generales para de esta forma permitirles a los nuevos colaboradores reducir el estrés, aprovechar el proceso de transición, un aprendizaje más rápido y construir buenas relaciones laborales.

Para Vizcaíno, (2020) el proceso de Onboarding integra una praxis que pretende acelerar la integración del personal a la organización, además se fundamenta en la guía de los nuevos colaboradores con el propósito de ayudarles a que se acostumbren a la cultura de la organización, alcanzando perfeccionamiento en el rendimiento de sus funciones y que se sientan apreciados por todos en la organización.

Siguiendo la misma óptica de los autores anteriores se encuentran Cupe, Marquez, & Alisson, (2020) que indican que el proceso de onboarding busca agilizar que el nuevo personal se acople y se integre en la organización, facilitando que el proceso sea más eficiente y eficaz a través de un proceso que se sustenta en etapas.

De los conceptos anteriores es notable que los autores coinciden en la perspectiva del proceso de onboarding, además se evidencia que este tiene como objetivo principal lograr una integración exitosa de los nuevos colaboradores y de esta forma vincularlos a la cultura organizacional, reducir los errores, aumentar la productividad y disminuir la rotación, aspectos denotados en el planteamiento del problema de esta investigación.

1.2.1 Concepto de Onboarding

Los recursos humanos cada día son más exigentes y requieren de un ambiente laboral que satisfaga sus necesidades, les brinde tranquilidad, competitividad, desarrollo profesional y le permita crear relaciones sanas, de esto se deriva un mayor compromiso con la organización y mejores resultados. Es por esto que con frecuencia se observa a más empresas asumir el onboarding como un proceso que forma parte de su cultura organizacional.

Según Pérez (2018) citado por Vizcaíno (2020, p. 10) define el onboarding como un proceso gradual, que posibilita una mejor incorporación y adecuación al momento del colaborador ingresar y desarrollarse, además muestra el valor de este para alcanzar que las labores se realicen en menos tiempo, con mayor eficacia al mismo tiempo que impacta de manera positiva al colaborador en su encuentro con la organización.

Stein & Christiansen, (2010) definen el Onboarding como un proceso estratégico mediante el cual se reconstituye una fuerza laboral. Desde la perspectiva de un nuevo colaborador, el onboarding abarca todo lo nuevo que le permita definir sus entrada y orientación en la organización y que lo prepare para el éxito. Desde la óptica de la organización, son las experiencias y los programas que diseñan para establecer mejoras en los colaboradores, así como satisfacer sus necesidades para tener un personal productivo en el menor tiempo posible.

De igual manera Arvelo, (2017) considera que el onboarding o también conocido como socialización organizacional, es un mecanismo por medio del cual los nuevos miembros del equipo alcanzan habilidades, conocimientos y los comportamientos que necesita para ser ese colaborador que desean en toda organización.

Por otro lado, Derven, (2018) define el onboarding como aquel proceso coherente que permite implantar una ruta efectiva desde el inicio de la carrera.

En síntesis, el onboarding es una práctica orientada a los nuevos colaboradores con miras a obtener una buena integración de estos con los demás miembros del equipo, la cultura organizacional, su puesto de trabajo y el ambiente laboral, además de permitirle adquirir las competencias necesarias para desarrollarse exitosamente.

Cuando las empresas emplean el onboarding crean un ambiente laboral agradable y contagioso permitiendo así un desarrollo constante, mejores resultados y colaboradores comprometidos con las metas individuales y colectivas denotándose de manera espontánea el trabajo en equipo.

1.2.2 Concepto de integración

La integración es la acción principal del proceso de onboarding, de ahí la necesidad de explicar en qué consiste, así como también su importancia para dar mayor claridad a la necesidad de dicho proceso en las organizaciones.

Amortegui; et al., (2021) definen la integración como un proceso vital y determinante para complementar y formar a cualquier nuevo colaborador y así obtener buenos resultados aumentando la eficiencia en el desempeño de las funciones, además de ser un componente clave para la motivación del personal y para la productividad en general.

Según Bautista, (2018) define la integración como el proceso que se encarga de hacer que el colaborador se sumerja y adapte a cada procedimiento en la organización.

Para Laínez (2016) citado por Quijije (2019, p.24), define la integración como una de las mejores experiencias de los colaboradores, logrado a través de una correcta gestión del área de Recursos Humanos y Marketing, en este el colaborador debe conocer a fondo la empresa, las políticas, procedimientos, la cultura y el negocio en general, además de enseñarle la cultura de la competencia para que esté al tanto de las cualidades que les diferencian.

La integración es uno de los aspectos principales que se persigue en un proceso de onboarding, ya que la organización tiene como eje principal que los nuevos colaboradores se inmiscuyan en el menor tiempo posible en las tareas del puesto de trabajo, con el equipo e integren a su accionar la cultura organizacional haciéndola parte de sí en todo momento.

Es por esto que se vuelve tan necesario cumplir con las expectativas de nuevos colaboradores en el primer contacto y de esto se trata al lograr una integración exitosa con todo el engranaje de la organización.

1.2.3 Etapas del onboarding

Todo proceso bien estructurado requiere seguir un orden lógico que permita alcanzar el objetivo deseado, además de evaluar de inicio a fin la aceptación y resultados del mismo, por esto se detallan las etapas del onboarding según diferentes autores:

Para Derven, (2018) las etapas siguen el siguiente orden:

1. Pre llegada: En esta se debe asegurar que el nuevo empleado se sienta bienvenido, suministrarle los componentes claves y las informaciones relevantes que le permitan un mayor alcance de sus funciones y responsabilidades así cuando se inmiscuya de manera directa con su puesto de trabajo lo realice de una manera fluida.
2. Introducción y orientación: Brindar las herramientas y equipos de oficina, correo electrónico e intranet de la empresa permitiendo en

cada una expresar sus inquietudes y la certeza de comprensión, que permitirá un avance más rápido y efectivo.

3. Asimilación: Aquí se le entrega la información esencial acerca de la estrategia de la empresa, la contribución que se espera, metas a corto plazo y relaciones laborales clave, de esta manera posibilitará el vínculo con la cultura organizacional y apego la organización.
4. Integración y contribución: Definir los resultados a largo plazo y asegurarse de que las contribuciones están siendo visibles, para de lo contrario aclarar dudas y que el colaborador pueda comprender cada una de las actividades y la pieza que representa en la organización para el logro los objetivos.

Otro planteamiento con relación a las etapas del onboarding, es el que presenta Rosas, (2015) en su trabajo de investigación Propuesta para implementar un proceso de onboarding y así ayudar a la gestión de los recursos humanos:

1. Preparación: Luego de reconocer, citar, seleccionar y contratar al personal y antes de su primer día de trabajo como empleado formal con por lo menos un mes de anticipación para realizar actividades que les permita adaptarse a las políticas, procedimientos y sobre todo a la cultura organizacional.
2. Orientación: Se procede a darle la bienvenida al nuevo entorno laboral y orientación para que el colaborador alcance autonomía y pueda desempeñar sus funciones de manera óptima y en la mayor brevedad posible y también empiece a construir buenas relaciones.
3. Integración: Persigue que el colaborador pueda obtener las competencias para adherirse de manera efectiva a la organización, a través de la transmisión de la cultura organizacional, para una rápida integración con todos los compañeros y sus funciones.

4. Compromiso: Proveer de la capacitación y la información necesaria para que el colaborador se sienta reconocido y satisfecho con la cultura organizacional, las metas y compañeros, además de un ambiente que los inspire y los motive.
5. Seguimiento: En el transcurso de todas las etapas del proceso de onboarding se debe dar seguimiento al desarrollo del empleado y sus competencias en la organización, además de incluirse a todos los involucrados en el proceso.

Los diferentes investigadores guardan similitud en la necesidad de hacerle sentir al nuevo colaborador que es bienvenido en la empresa, sienta que es una pieza importante, además de suministrarle no solo las herramientas necesarias sino también la formación que le permita desarrollarse al máximo en su puesto de trabajo.

En la presente investigación se tomarán en consideración las etapas planteadas por Rosas, (2015) en su trabajo de investigación Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano, ya que muestran mayor grado de similitud con los objetivos propuestos y por ende ayudan a resolver de manera más clara el planteamiento del problema.

1.2.4 Características del onboarding

Según un estudio realizado por HR Insights Report efectuado por Top Employers Institute citado por Vizcaíno, (2020) en el cual se hace mención de algunos aspectos característicos importantes del proceso de onboarding que facilitan la integración de los nuevos colaboradores como son:

- El proceso de Onboarding ya no es un acontecimiento aislado de unos pocos días, este se ha convertido en un procedimiento que comienza con tiempo de anticipación al reclutamiento, dando inicio con la fase

de captación del postulante y ampliándose hasta que este ya está bien incorporado en la organización.

- Es un plan que abarca diferentes áreas de las cuales se mencionan tres: el ámbito del negocio, la incorporación en la cultura organizacional y factores relacionados de manera directa al puesto de trabajo.
- Participación diligente de los altos mandos quienes juegan un papel importante para motivar al personal nuevo, facilitándoles la comprensión de los objetivos de la empresa.
- La transformación digital tiene un cometido esencial en el Onboarding ya que suministra información para un mejor seguimiento del progreso del proceso, que le permita reconocer exigencias de formación y así planificar procesos de aprendizaje, además de aumentar el compromiso de los colaboradores.
- Evaluar el efecto y la utilidad del proceso de onboarding a través del big data y el uso de los datos analíticos. Del mismo modo las organizaciones lo emplean para identificar si se cumplieron las expectativas de los nuevos colaboradores en el primer contacto.

Desde el punto de vista de Nino, (2019) el onboarding se caracteriza por:

- Promover un entorno de colaboración los nuevos empleados, los encargados de contratar asignan mentores durante los primeros días del personal con las competencias adecuadas.
- Dispone de los mecanismos y recursos indicados, el área de gestión humana provee las vías necesarias para que los nuevos colaboradores suministren la información pertinente antes de iniciar las labores, además de apoyarlos en los diferentes procesos.
- Formar y orientar a los altos mandos a cerca de los beneficios de la integración y su efecto en el accionar del personal, así se preocupan

por pasar más tiempo con los nuevos colaboradores en sus primeros días.

- Utiliza la tecnología para provocar mejores experiencias en el proceso de onboarding, las herramientas digitales adecuadas agilizan los procesos y cumplen de una mejor manera con las expectativas de los nuevos colaboradores.

Un aspecto esencial que favorece en la vinculación y el compromiso de ellos colaboradores es el proceso de onboarding, por esto es de vital importancia no perder el más mínimo detalle. Las características del onboarding son parte de las estrategias para el bienestar de la organización y lograr una buena experiencia del nuevo miembro.

1.2.5 Diferencia entre inducción y onboarding

Con frecuencia las personas tienden a pensar que el proceso de inducción y onboarding son lo mismo, pero no es así. La inducción tiene por finalidad informar al nuevo personal acerca de la empresa y las generalidades del puesto, y el onboarding es un proceso más abarcador que busca impactar en la experiencia del nuevo y de esta manera alcanzar mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

Según Rosas, (2015) la inducción se realiza desde la óptica de la empresa al colaborador, teniendo como objetivo principal informar. Cualquier situación poco favorable que se presente se maneja a favor de las partes interesadas, cabe destacar que a pesar de esto en el proceso de onboarding existe una interacción constante con el nuevo personal ya que usa una comunicación en la que ambas partes se expresan.

De igual manera Vizcaíno, (2020) indica que la diferencia de ambos procesos radica en que la inducción se basa en informar a los colaboradores, explicarle los valores y manuales, en cambio, el onboarding es un proceso de relacionamiento efectivo que persigue eficientizar el trabajo del nuevo personal a través de actividades directas con la posición y la organización.

Asimismo, Guzman & Vivanco, (2019) explican de una manera más clara que la disparidad que existe entre la inducción y el onboarding es bien visible ya que la primera es realizada de forma unilateral y la segunda esta identificada por múltiples aspectos.

Se puede concluir que el proceso de onboarding es un proceso más abarcador que puede durar hasta 90 días, con la intención de familiarizar a los nuevos colaboradores al punto de “sentirse como en casa” tanto con sus funciones, la organización y el equipo de trabajo. La inducción tiene un tiempo de duración mucho más corto y busca que el personal este al tanto de manera general de la institución en sí.

1.2.6 Ventajas del proceso de onboarding

La primera impresión es un factor primordial en todos los aspectos y en el primer encuentro con el colaborador no es la excepción porque de este dependerá el vínculo y comportamiento futuro del mismo.

Según Encalada, (2019) y otros autores expresan que las organizaciones se han percatado que las principales causas del fracaso en las nuevas contrataciones asociadas al abandono precoz de los puestos de trabajo están asociada a un primer encuentro que no cumple con las expectativas del personal por un proceso de onboarding e inducción mal desarrollados desde el principio.

En ese mismo orden explica que según un estudio realizado por Business LinkedIn, el 4% de los nuevos colaboradores deserta el contrato de trabajo ya que le primer día no resultó como esperaba. Por otro lado, indica que un 22% de la rotación es producida en los primeros 45 días de trabajo, lo que representa pérdidas significativas de reclutamiento y selección para las organizaciones (Encalada, 2019).

Esto muestra que un proceso de onboarding no solo tiene ventajas significativas para el colaborador sino también para la empresa. Este permite

que los nuevos colaboradores se incorporen mucho más rápido a las obligaciones, sienta un apego orgánico no solo con los miembros del equipo sino también con la cultura organizacional, que se mantenga alineado al logro de los objetivos, aumento de la productividad a corto plazo, disminución de errores, permite que el colaborador además obtenga las herramientas y competencias necesarias para realizar un trabajo eficiente y eficaz.

En cuanto a la organización le favorece reduciendo la rotación del personal, disminuyendo los errores y por ende las pérdidas, a mantener colaboradores fidelizados y mantener expectativas y resultados claros.

Esto denota que el proceso de onboarding es clave para afianzar la retención de los recursos humanos y lograr la realización exitosa de las tareas. Diversos estudios garantizan que los primeros 90 días del colaborador en la organización es crucial para fomentar un vínculo directo y la retención del personal. Otros estudios manifiestan que en los primeros 6 meses el 86% del personal decide permanecer o abandonar la organización (Encalada, 2019).

Mantener a un colaborador no solo garantiza estabilidad en las operaciones sino también confianza en los colaboradores futuros de que es una empresa que satisface las necesidades de su personal, además que permite que cada miembro del equipo este en la misma dirección, con los mismos valores, prácticas y logro de metas.

1.2.7 Pasos del proceso de onboarding

Todo proceso bien estructurado y que persigue buenos resultados sigue un orden, una planificación un procedimiento lógico, por lo que para obtener un proceso de integración de los nuevos colaboradores de manera exitosa es necesario seguir unos pasos que servirán de guía para no saltar ningún detalle y lograr que los nuevos miembros del equipo no sientan incertidumbre en el proceso.

Para Fritsche, (2016) y otros autores los pasos del proceso de onboarding tienen el siguiente orden:

1. Disponer la perspectiva del personal al mando para realizar el proceso de onboarding y del área a la cual pertenecerá el nuevo colaborador.
2. Realizar actividades que validen el cumplimiento y los requisitos del pre abordaje. En otras palabras, que el nuevo miembro comprenda los diversos instrumentos que la organización utiliza en el proceso.
3. Permitirle al nuevo miembro del equipo que se inmiscuya en las diferentes labores del personal gerencial.
4. Explicar y hacer que el colaborador asuma los valores que guían la organización y no tan solo expresarlos.
5. Empoderar al personal que ya pertenece a la organización lo suficiente para que los nuevos integrantes perciban y mantengan una buena imagen de la empresa.
6. Empoderar de igual forma a los nuevos colaboradores.
7. De manera adecuada y oportuna ofrecer feedback para poder encontrar y corregir los errores que puedan perjudicar a la organización.
8. Hacer los procesos automatizados y que sean más interactivos. Esto permite aumentar el compromiso de los colaboradores y del resto de la organización.

9. Monitorear el proceso de onboarding por medio de encuestas que le permitan poder plasmar tanto los aspectos positivos como los aspectos negativos, esto desde la primera vez que se tiene contacto con el postulante, hasta la selección y vinculación a la organización.

Encalada, (2019) le da otra perspectiva a los pasos que se deben seguir en el proceso de onboarding y para esto los encaja en la etapa del pre-onboarding:

El proceso del pre-onboarding se realiza antes del nuevo colaborador ingresar a la organización, esta podría ser incluso antes de la oferta de trabajo ya que es necesario anticipar al candidato desde la entrevista sobre la cultura organizacional e informar de qué forma se manejará el proceso de onboarding para en caso de ser contratado validar si las expectativas y valores del mismo están alineadas con la organización. Como se ha mencionado anteriormente es importante cuidar el primer día del nuevo colaborador, además de mantener una comunicación clara y fluida, para cumplir con este objetivo es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Cuidar la parte de las oportunidades laborales: Es imprescindible que todos aquellos futuros candidatos conozcan de manera clara los valores y la cultura organizacional desde el inicio del proceso, esto les ayudará a saber con certeza si este es el puesto y entorno que desean o buscan.
2. Presentación de oferta de trabajo: Es vital añadir información y explicar de manera motivadora los detalles de la organización, con el objetivo transferir la cultura organizacional e incentivar al nuevo postulante a pertenecer a la empresa por las cualidades que le caracterizan.

3. Servicio personalizado: El reclutador es la cara de la empresa por lo que se debe tomar en consideración ofrecer un encuentro personalizado que le permita garantizar la buena imagen, que este se pueda sentir cómodo y bienvenido además de estar interesado y motivado desde el primer día.
4. Documentos de ingreso: Se debe tomar en consideración que antes del primer día de trabajo del nuevo colaborador se necesita remitir todos los documentos que el empleado debe conocer y firmar conocer y firmar desde el contrato de trabajo hasta los reglamentos internos.
5. Planificación primer día: Antes del primer día se debe expresar al nuevo integrante, cuales pasos debe seguir antes y después de presentarse, así como también qué actividades debe realizar y la manera en la cual se ejecuta el proceso de integración, esto facilitará que el nuevo colaborador se acople con el programa y provocará una buena comunicación de ambas partes.

Según Bautista (2018) citado por Flores (2020, p. 16), los pasos para el proceso de onboarding en una organización se desarrollan de la siguiente manera:

1. Inducción: En este se realiza en primer orden una divulgación de las políticas generales de la empresa; luego explicar los aspectos generales del puesto y por último la evaluación de los procesos anteriores. Busca familiarizar al nuevo colaborador con sus tareas y de esta manera garantizar el apropiado desempeño de sus funciones. Esta interacción hace que el candidato se adapte de una manera más fácil y rápida a su entorno, adquiriendo los conocimientos necesarios del puesto además de adquirir una imagen positiva de la empresa.
2. Entrenamiento: Este se divide en el procesos de preparación y enseñanza, que engloba analizar los riesgos, definir los objetivos, los

perfiles de los recursos y la doctrina, en el cual se identifican la cognición del colaborador, comprobación y ejecución de las tareas de manera detallada por parte de los colaboradores, monitoreo y participación.

3. Seguimiento: Permite que el colaborador se motive, realice sus actividades y asuma compromisos y riesgos contribuyendo de manera directa en la socialización y comunicación en la organización.
4. Evaluación: Hace referencia al proceso que se le aplica a los colaboradores para evaluar el desempeño en su puesto de trabajo a modo de validar las competencias o debilidades y así poder aprovechar las fortalezas y corregir las deficiencias.

Los diferentes autores explican los pasos a seguir en el proceso de onboarding cada uno a su manera, pero al final tienen un objetivo en común el de crear las condiciones para llenar las expectativas del nuevo colaborador desde el primer contacto y continuar dando el seguimiento adecuado para que pueda adquirir los conocimientos necesarios para desempeñarse de la manera apropiada y se pueda adaptar al entorno y equipo en la mayor brevedad posible.

En ese mismo orden sería factible agregar otro paso, que consista en una vez el colaborador se encuentre en el área de trabajo colocarle un miembro del equipo que le asista y aclare las dudas que surgen de manera constante en los entornos nuevos de esta manera se sentirá más en confianza y facilitará el proceso de adaptación y la realización de tareas.

1.3 Desarrollo de competencias

Un proceso de onboarding exitoso garantiza que los nuevos colaboradores adquieran las competencias que necesita para desempeñarse de manera adecuada en su puesto de trabajo y con su entorno. Los colaboradores requieren de diferentes competencias según el área o

funciones de su puesto de trabajo por lo que se hace necesario que el personal este consciente cuales necesita y cuales posee.

Al momento de diseñar una propuesta de onboarding debe tomarse en consideración el desarrollo de competencias transversales que permitan una adecuada integración, entre estas destacan lo que son el trabajo en equipo, orientación a resultados, adaptabilidad laboral y compromiso con miras a alcanzar que los nuevos colaboradores se familiaricen, pero también un retorno de la inversión (Amortegui, et al., 2021).

Según Lora, Castilla, & Góez, (2020) indican que el desarrollo de las competencias es un proceso derivado del modelo por competencias que se convierte en una herramienta de carácter administrativo y gerencial, permitiendo así una gestión integral del talento humano basado en las competencias necesarias para un desempeño exitoso.

Para Riems, (2008) citado por Flores G. (2017, p. 25), expresa que el desarrollo de competencias genéricas busca lograr una participación activa en equipos diversos, escucha activa, interpretar y emitir mensajes diferentes dependiendo el entorno y contexto a través de diferentes medios y utilizando las herramientas adecuadas.

Tomando en consideración los diversos puntos de vistas con relación al desarrollo de competencias, se puede concluir que tiene como objetivo principal lograr que el personal obtenga los los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para desempeñarse de manera exitosa.

1.3.1 Concepto de competencia

Paniagua (2007) citado por Lora, Castilla, & Góez (2020, p.85), define las competencias como aquellos aspectos relacionados a la cognición, experiencias y destrezas claves para poder realizar las actividades de manera eficiente y racional y que le permiten al colaborador aprovechar la

oportunidad de desempeñarse con éxito al ejecutar sus funciones en la institución.

Por otro lado, Villa, (2020) define las competencias como el conglomerado de conocimientos, capacidades, habilidades o destrezas que adquiere un individuo y que permite un nivel de desarrollo favorable y el comportamiento adecuado.

Así pues, Duque, García, & Hurtado, (2017) explica que las competencias son aquellos rasgos que caracterizan al individuo y que al desarrollarse le garantizan un desempeño superior que aquellos que no las poseen o que se encuentran en proceso de adquisición de las mismas.

Dicho de otra manera, las competencias no son más que aquellas destrezas que posee un individuo para desempeñarse y que le hacen diferente del resto de las personas que no las han desarrollado y que por ende le permiten alcanzar mejores resultados tanto individuales como colectivos.

1.3.2 Concepto de compromiso

Según Ávila, (2020) define el compromiso como la fuerza que une a una persona con la realización de acción o tarea importante para el logro de objetivos. Se diferencia de otras maneras de motivación fundamentadas en el intercambio y actitudes influyendo así en el comportamiento del individuo aun cuando no hay motivación o actitudes positivas.

De igual modo Quijije, (2019) define el compromiso como la relación existente entre el colaborador y la empresa, así como también el deseo constante de colaborar, realizar las diferentes actividades, y la satisfacción laboral que son esenciales para el éxito de cualquier organización.

Es necesario que los empleados cuenten con competencias y habilidades que le permitan desarrollarse y alcanzar al máximo los objetivos.

Luego de ver cada uno de los conceptos anteriores se valida que al realizar un proceso de onboarding la organización obtiene una mejor integración de los nuevos colaboradores ya con un conocimiento claro de la cultura organizacional, así como también un vínculo directo con la misma y sus funciones además de una mayor productividad. En esta investigación se tomará en consideración la perspectiva de Lora, Castilla y Góez ya que da un mejor enfoque para los fines de la misma.

1.4 Tipos de competencias

Existe una diferencia marcada entre los diferentes tipos de competencias que posee un individuo y que dependiendo de esta será la necesidad a cubrir en el puesto de trabajo.

Desde la perspectiva de Lora, Castilla, & Góez, (2020) las dividen en:

Competencias técnicas: Indica que son aquellas que están directamente relacionadas con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto.

Competencias bases: Está relacionada con los conocimientos, habilidades o actitudes que le permite al personal a desarrollarse exitosamente en su puesto de trabajo.

Competencias transversales: Son aquellas competencias relacionadas a un tipo de profesión determinada y que están relacionadas de manera directa con las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos a lo largo de su carrera profesional. Además, son utilizadas para diferenciar de manera específica a aquellas personas que tienen puestos de trabajos en común y que se desempeñan mejor que los demás.

Arroyo, (2019) explica los tipos de competencias desde dos perspectivas:

Competencias umbrales: Indica que son aquellas competencias primordiales en cualquier individuo al momento de realizar un trabajo con aceptabilidad mínima.

Competencias diferenciadoras: Como su nombre lo indica, hace referencia a aquellas competencias que diferencia a un profesional que realiza su labor de una manera sobresaliente de aquel que solo lo realiza de manera aceptable o correcta.

En ese mismo orden Arroyo, (2019) explica las competencias desde otro punto de vista:

Competencias técnicas: Este tipo de competencias las considera como aquellas en las cuales se cuenta con un buen dominio de las tareas y contenido en general del trabajo, así como también las destrezas y conocimientos necesarios para tal fin.

Competencias metodológicas: Hacen referencia a la manera de realizar las tareas y procedimientos además de las posibles soluciones que sean necesarias aplicar.

Competencia social: Comprende las diferentes interacciones con los demás indicando un comportamiento orientado al equipo.

Competencia participativa: Incluye de manera general todas aquellas competencias que están relacionadas a la organización y al ambiente de trabajo.

Después de ver los tipos de competencias desde diferentes puntos se puede constatar que en esta investigación se tomará en consideración el punto de vista de Lora, Castilla y Góez ya que es el que se ajusta al propósito de la misma. Las competencias a las cual hace referencia son aquellas relacionadas a las funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de los colaboradores.

Por esta razón el onboarding en los nuevos colaboradores es de vital importancia, ya que permite que estos se involucren en las actividades y el desempeño de sus funciones de una manera más rápida, permitiendo lograr los objetivos y metas en menor tiempo y con mayor calidad, además de aumentar la productividad a corto plazo permitiendo el logro de metas y objetivos individuales y colectivos.

La gestión de recursos humanos cada día se vuelve más exigente debido a los requerimientos del mercado, la competitividad del personal y los cambios constantes, además de tener que cumplir con la satisfacción del personal que es tan diversificado, es por esto que surgen procesos para cumplir con las expectativas de los colaboradores desde el primer contacto como es el caso del proceso de onboarding.

El desarrollo de los temas se ha basado en aspectos considerados como necesarios para obtener una exitosa integración en los nuevos colaboradores de la Dirección General de Catastro Nacional. Las informaciones obtenidas permitirán realizar una propuesta de onboarding que satisfaga las necesidades y de respuesta a cada una de las situaciones que impiden que la incorporación sea memorable. Tomando en consideración la diversidad de autores que plantean sus perspectivas en los diferentes temas sosteniendo las ventajas, beneficios e incidencia del proceso de onboarding para el logro de los objetivos, reducción de errores, aumento de la productividad a corto plazo y retención del personal.

Capítulo II: Análisis de los resultados de instrumentos y técnicas aplicadas para la recolección de datos sobre el proceso de onboarding en la Dirección General del Catastro Nacional.

2.1 Contextualización de la empresa.

La Dirección General del Catastro Nacional, anteriormente solo Catastro Nacional fue fundada en el año 1949 subordinada a la Dirección General de Impuesto Sobre la Renta, a través de la ley 1927. En su primer año de funcionamiento se desvanece, lo que provocó que para el 30 de marzo de 1950 pasará a ser dependencia de la Dirección General de Estadística, tres años más tarde pasa de ser Catastro Nacional departamento a Dirección General (Dirección General del Catastro Nacional, 2021).

Para el 7 de enero de 1954 una vez más pasa a ser departamento a través de la ley 3728 pero en esta ocasión como dependencia de la Administración General de Bienes Nacionales. Para el 1 de diciembre del 1955 por medio de la ley 4344 obtiene el nivel de Dirección General, manteniéndose así hasta el año 2005 que a través de la ley 1542 acerca de Registro de Tierra se anula la ley 317 y el 23 de marzo del mismo año mediante la ley 108-05 sobre Registro Mobiliario se unifica Catastro Nacional con Mensuras Catastrales, ambas siendo direcciones (Dirección General del Catastro Nacional, 2021).

En el año 2004 antes de entrar en vigencia la ley 180-05, el Poder Ejecutivo sometió proyecto de ley que falló en su primer intento, pero al ser sometido una segunda vez por el diputado Radhamés Fortuna fue aprobado en el año 2007 por medio de la ley 51-07 la cual manifestaba que la Dirección General del Catastro Nacional y la Dirección General de Mensuras Catastrales tenían misiones diferentes. Además de que la Dirección General

del Catastro Nacional funge como entidad recaudadora y le compete estar subordinada al Poder Ejecutivo exclusivamente (Dirección General del Catastro Nacional, 2021).

La función principal de la Dirección General del Catastro Nacional es recaudar aranceles, servir de soporte a otras instituciones que tengan como objetivo tasar inmuebles. La ley por la cual se guía esta institución es la ley 150-14 (Dirección General del Catastro Nacional, 2021)

La importancia de la Dirección General del Catastro Nacional radica su soporte para el desarrollo y avance del país al ser una institución recaudadora, además de permitir al Poder Ejecutivo contar con un registro organizado de los datos físicos económicos y legales de los patrimonios del territorio nacional.

2.1.1 Misión

Contribuir al desarrollo sistematizado e integrado del territorio nacional, a través del registro de los bienes inmuebles del país y la actualización de los datos catastrales, que favorece para para el planteamiento y realización de las políticas públicas del país.

2.1.2 Visión

Ser una entidad inclinada por el uso diverso de los datos catastrales, auxiliada por procedimientos integrados y relacionados que funciones como mecanismo para el crecimiento social y económico del país, con capital humano cualificado y comprometido.

2.1.3 Valores institucionales

- Compromiso
- Innovación
- Calidad

- Integridad
- Trabajo en equipo
- Equidad

2.2 Marco temporal

En la presente investigación para recopilar los datos se tomará en consideración el período comprendido entre enero- diciembre del año 2021.

2.3 Análisis de los resultados obtenidos en la guía de observación sobre la integración del personal.

Para obtener datos que dieran como resultado información útil y confiable para el análisis de este capítulo, fue realizada una guía de observación con 15 indicadores a tomar en consideración, fueron evaluados luego de visitar la Dirección General del Catastro Nacional el 10 de noviembre del año 2021 y observar detenidamente el comportamiento de los colaboradores y qué tan integrados trabajan.

De acuerdo con los datos obtenidos que se observan en la tabla 1, se pudo percibir que por parte de los colaboradores existe la intención de ayudar, integrarse, trabajar en equipo y realizar sus funciones de la mejor manera posible, a pesar de no ser algo estimulado por parte de la institución, evidenciándose que los supervisores inmediatos no muestran el interés necesario por ayudar a los nuevos miembros en su proceso de adaptación y desarrollo.

En cuanto al área de recursos humanos no se visualiza gran interés porque exista un proceso de onboarding debido a la falta de conocimiento de los beneficios del mismo, dando respuesta a una de las preguntas de esta investigación de la causa por el cual no se emplea dicho proceso. En el transcurso de la observación se pudo constatar que algunos de los indicadores marcados como positivo fue porque la mayoría muestra la

aplicación del mismo, pero otra parte expresa debilidades en dicho accionar, como son:

Trabajar de manera integrada, existen miembros del equipo que se comportan de manera aislada al resto de los colaboradores, enfatizándose solo en sus funciones.

Desempeño adecuado de tareas por área, algunos colaboradores realizan actividades personales en horario laboral lo que provoca que el desempeño general como equipo se vea afectado de una u otra forma.

Compromiso del personal, a pesar de no contar con estrategias que impulsen el compromiso de los colaboradores, estos en su mayoría se muestran comprometidos con la labor que desempeñan y porque su trabajo sea eficiente, pero como se mencionó en el indicador anterior, algunos realizan tareas que no pertenecen a sus funciones, lo cual muestra que se necesita mejorar esta competencia.

Además de los aspectos mencionados arriba, se denota que los indicadores negativos fueron más que los positivos lo cual afianza la carencia de un proceso que impulse la integración desde la base de las personas responsables de la institución y del personal.

Cabe destacar que la institución tiene un aspecto que les favorece y es contar con personas que, a pesar de las debilidades existentes desde el proceso de reclutamiento, tienen el mayor interés por desempeñarse correctamente, facilitándole así al área de recursos humanos alcanzar resultados extraordinarios si se disponen a integrar estrategias que impulsen a los colaboradores a comportarse apegados a la cultura organizacional y comprometidos.

Tabla 1*Guía de observación para medir la integración del personal, 2021*

Indicadores	Si	No
Los colaboradores trabajan integrados	✓	
EL personal nuevo se siente bienvenido		✓
El personal existente presta ayuda espontánea y a gusto a los nuevos miembros	✓	
Se evidencia el trabajo en equipo	✓	
El personal se siente comprometido		✓
Existen estrategias de acompañamiento para los nuevos colaboradores		✓
El área de recursos humanos muestra interés en que exista un proceso de onboarding		✓
En cada área se desempeñan de forma adecuada las tareas	✓	
El nuevo colaborador muestra una actitud proactiva	✓	
Los supervisores de área muestran compromiso ante los nuevos colaboradores		✓
Los nuevos miembros muestran que poseen los conocimientos, habilidades y comportamientos para ser personas efectivas en la institución	✓	
Los colaboradores muestran dominio de sus responsabilidades		✓
Actúan conforme a la cultura organizacional	✓	
Se les muestra las instalaciones a los nuevos colaboradores		✓
Los supervisores le dan la asistencia necesaria al nuevo personal		✓
Total	7	8

2.4 Análisis de los resultados obtenidos a través de la entrevista al encargado de recursos humanos.

Para determinar el nivel de conocimiento, interés y compromiso con la integración de los nuevos colaboradores, se realiza una entrevista al encargado de recursos humanos de la Dirección General del Catastro Nacional la cual fue efectuada el día 10 de noviembre de 2021.

El cuestionario cuenta con un total de 20 preguntas de las cuales 11 son cerradas y 9 abiertas para de esta manera determinar la percepción directa del encargado de recursos humanos con relación al tema de estudio y así evaluar cómo se maneja el proceso de onboarding con los nuevos colaboradores, qué tanto interés tiene porque estos se sientan acogidos, bienvenidos y comprometidos.

En la tabla 2 se puede visualizar que el encargado conoce el proceso de onboarding más no lo emplean, indican que realizan proceso de inducción, pero el tiempo de duración denota que más que un proceso es simplemente un tiempo de orientación e información para los nuevos colaboradores porque el tiempo mínimo que debe durar es un día dependiendo del compromiso de la institución con el personal y de la complejidad del puesto.

Por lo que se observa la necesidad de implementar un proceso de onboarding que permita que los colaboradores se sientan valorados por la institución, que realmente se planifiquen actividades para motivar al nuevo personal desde el día uno. Conviene mayor conocimiento por parte del área de recursos humanos de los beneficios del onboarding y la inducción adecuada.

Tabla 2

Proceso de onboarding e inducción

Indicadores	Respuestas
Conocimiento del proceso de onboarding	Si
Realizan proceso de inducción	Si
Tiempo de duración	80 minutos

En la tabla 3 se muestra que la única actividad que realizan para darle la bienvenida a los nuevos colaboradores es la inducción evidenciándose la falta de compromiso para que los nuevos miembros se vinculen, integren y se sientan motivados desde el primer contacto. Además de que solo le muestran el área donde van a trabajar y a sus compañeros de trabajo en lugar de enseñarle la institución completa, sus diferentes áreas y al equipo completo.

De igual manera responde un aspecto del planteamiento del problema de esta investigación y es que los colaboradores aprenden en la marcha, ya que no les expresan con claridad cuáles son sus funciones y responsabilidades, el encargado de recursos humanos expresa que el único método que utilizan para cubrir esta parte es facilitarle un manual de inducción y la ley de catastro, aspectos que no satisfacen las necesidades de desarrollo y buen desempeño de los nuevos miembros.

Otro aspecto es que el nuevo personal ni siquiera cuentan con la asistencia de un mentor o persona experimentada que le colabore con la adquisición de los conocimientos básicos para su correcto desempeño. Además de para evaluar si los nuevos miembros cumplen con los requerimientos del puesto solo aplican una evaluación del desempeño que se realiza 6 meses después de su ingreso a la institución.

Tabla 3*Bienvenida de los nuevos colaboradores*

Indicadores	Respuestas
Actividades para dar la bienvenida	Solo inducción
Persona encargada	Persona de RRHH
Métodos para explicar responsabilidades	Manual de inducción
Asignación de mentor para incorporación	Nunca
Presentación de las instalaciones y el equipo	No
Evaluación de la preparación del nuevo personal	Evaluación del desempeño

Los resultados de la frecuencia con la cual se incorpora el personal existente en la integración de los nuevos colaboradores se encuentran en la tabla 4, indicando que casi siempre estos facilitan el proceso y más aún cuando los nuevos miembros deben incorporarse de inmediato a sus labores con tan solo una hora y veinte minutos de inducción y sin capacitación previa. En ese mismo orden, la única actividad que realizan para lograr que estos se sientan comprometidos con la organización es ponerlos a firmar un acuerdo de compromiso que permanece en su expediente, evidenciándose que más que una actividad para crear un vínculo espontáneo es una imposición de manera indirecta.

Tabla 4*Inicio e incorporación laboral*

Indicadores	Respuestas
Inicio de labores	De inmediato
Incorporación del personal existente	Casi siempre
Manera de lograr compromiso organizacional	Firma de un acuerdo

En la tabla 5 se muestra lo limitadas que son las actividades para que los nuevos colaboradores actúen en consonancia con la cultura de la institución ya que la única actividad que realizan con este fin son charlas; para que se incorporen de manera adecuada, les suministran solo los equipos necesarios para su desempeño y no realizan actividades que les permitan una exitosa integración, el encargado de recursos humanos expresa que esa parte la dejan a opción del supervisor inmediato en caso de considerarlo necesario.

Tabla 5*Herramientas para facilitar la integración*

Indicadores	Respuestas
Conocimiento de la cultura organizacional	Charlas
Incorporarse de manera efectiva	Equipos de oficina
Actividades para una integración exitosa	No realizan

La manera en la cual la institución impulsa las competencias de los nuevos colaboradores se presenta en la tabla 6, indicando que la estrategia usada es cuestionar a los colaboradores para validar que competencias entienden desarrollar y en base a esto crear un programa que se enfoque

específicamente en estas, según el encargado de recursos humanos entiende que la competencia que necesitan reforzar es orientación a resultados y que los cambios que se requieren para que la institución pueda aprovechar el talento humano es que les permitan poder reclutar directamente al área de recursos humanos al personal y no que sea impuesto por cuestiones políticas.

Tabla 6

Desarrollo de competencias

Indicadores	Respuestas
Estrategias para desarrollar competencias	Programa de desarrollos
Competencia que se necesita trabajar	Orientación a resultados
Cambios para aprovechar el talento Humano	Reclutar desde la institución

2.5 Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los nuevos colaboradores.

Para obtener datos que arrojaran como resultado informaciones útiles para el análisis de este capítulo también se aplicó una encuesta a través de un cuestionario de 16 preguntas cerradas y 1 de manera libre para expresar su opinión, la misma fue completada por 31 colaboradores en un periodo de tiempo comprendido entre el 10 de noviembre del 2021 al 12 de noviembre del 2021.

De acuerdo con los datos que se observan en la tabla 7, muestra que el 56.7% de los colaboradores encuestados corresponden al sexo femenino, mientras que el 43.3% corresponde al masculino.

Tabla 7

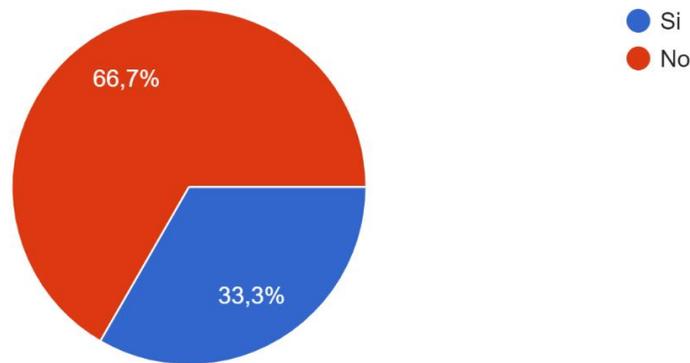
Aspectos generales

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	17	56.7%
Masculino	13	43.3%

El conocimiento que tienen los empleados del proceso de onboarding son presentados en la figura 1, donde el 66.7% indica no saber que es el onboarding y el 33.3% indica que sí. Evidenciándose la falta de conocimiento y que no se emplea dicho proceso en la institución.

Figura 1

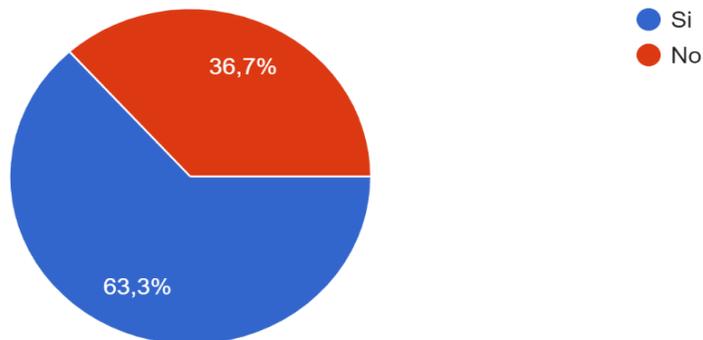
Conocimiento del onboarding



En la figura 2 muestra que el 63.3% de los colaboradores indica que le dieron la bienvenida al llegar a la institución y que el 36.7% señala que no. Reflejando que en su mayoría se sintieron acogidos en su primer día en la institución.

Figura 2

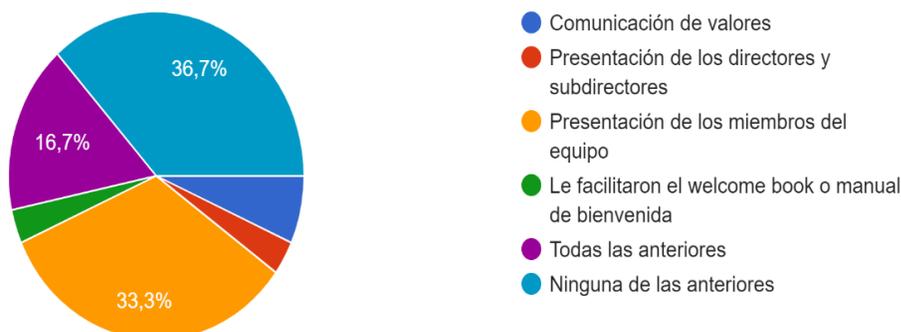
Bienvenida a los nuevos colaboradores



Las actividades realizadas por la institución para darle la bienvenida a los nuevos colaboradores se observan en la figura 3, reflejándose que el 36.7% para un total de 11 personas indicó que ninguna de las anteriores, 33.3% para un total de 10 colaboradores señala que le presentaron a los miembros del equipo y 16.7% para un total de 5 personas respondió que todas las anteriores. Constatando lo que se indicaba en el planteamiento del problema de esta investigación de que la institución no cuenta con una planificación de actividades para que los nuevos colaboradores se sientan bienvenidos.

Figura 3

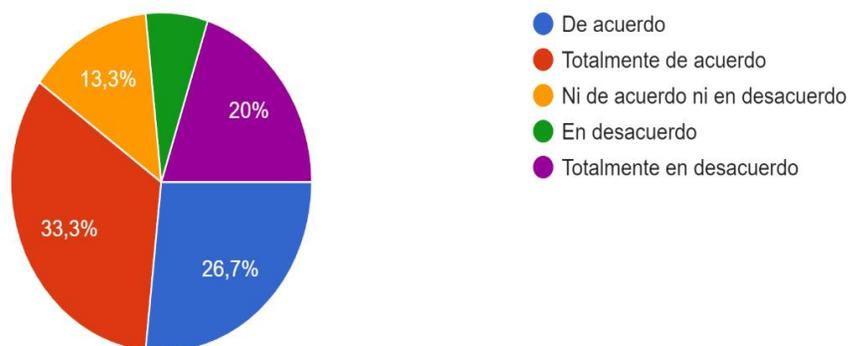
Actividades de bienvenida



En la figura 4 se refleja qué tan valorado se sintieron los nuevos colaboradores por su equipo de trabajo desde el primer día en la institución. Mostrándose que un 33.3% respondió que totalmente de acuerdo, el 26.7% indicó que, de acuerdo, el 20% totalmente en desacuerdo y un 13.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Mostrando que la mayoría de los colaboradores se sienten valorados por su equipo de trabajo a pesar de un total de 6 personas responder que están en total desacuerdo, lo que demuestra que no hay una constancia en el buen trato pero que como equipos en general trabajan integrados.

Figura 4

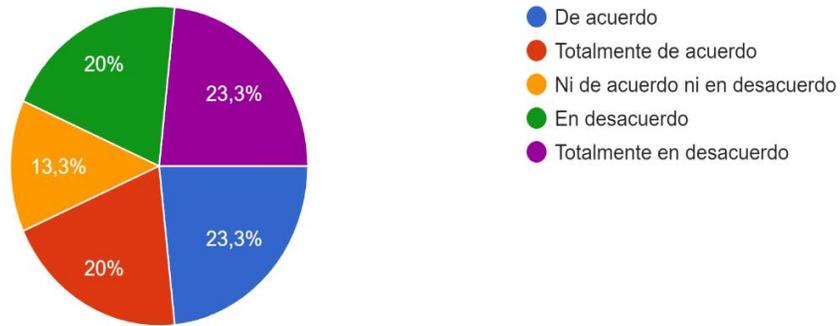
Acogimiento por el equipo de trabajo



El nivel de información sobre la cultura organizacional recibida por los colaboradores se muestra en la figura 5, el 23,3% indicó que está de acuerdo, de igual manera otro 23,3 % respondió que está totalmente en desacuerdo, 20% expresa que totalmente de acuerdo, ese mismo porcentaje se muestra en desacuerdo y el 13,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, denotándose una contradicción ya que la misma cantidad de empleados que respondieron de acuerdo también respondieron que están en desacuerdo lo cual evidencia que no existe una claridad con relación a la cultura organizacional de la institución.

Figura 5

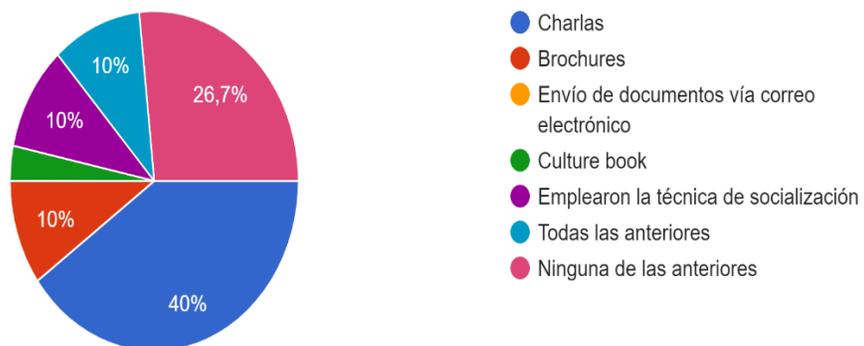
Información sobre la cultura organizacional



En la figura 6 se muestran las diversas respuestas de los nuevos colaboradores con relación a las herramientas que utiliza la institución para comunicar la cultura organizacional, obteniendo el porcentaje más alto las charlas con un 40%, continuando la opción ninguna de las anteriores con 26.7% y Brochures, técnica de socialización y todas las anteriores con un 10%. Coincidiendo de esta manera con el encargado de recursos humanos que indicó en la entrevista que la herramienta que utilizan para estos fines son charlas.

Figura 6

Herramientas utilizadas para dar a conocer la cultura organizacional

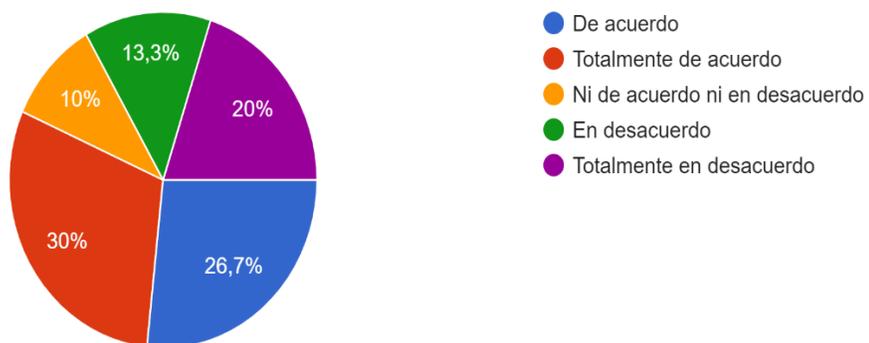


En cuanto a si la institución realiza proceso de inducción se pueden visualizar las opiniones en la figura 7, en la cual el 30% para un total de 9 personas respondió totalmente de acuerdo, 26.7% es decir, 8 empleados indicaron que están de acuerdo, 20% o sea 6 colaboradores expresaron que totalmente en desacuerdo, 13,3% para un total de 4 personas en desacuerdo y 10% para un total de 3 colaboradores reflejaron que ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Esto indica que el porcentaje más alto está en desacuerdo porque al sumar los que está en desacuerdo con los que se encuentran totalmente en desacuerdo da como resultado un 33.3%, evidenciándose que la institución no cuenta con un proceso de inducción formal como indicaba el encargado de recursos humanos al expresar que la inducción que le brindan al personal solo dura 1 hora y 20 minutos, muy poco tiempo para agotar un programa bien detallado que cumpla con todos los requisitos de dicho proceso.

Figura 7

La institución realiza proceso de inducción

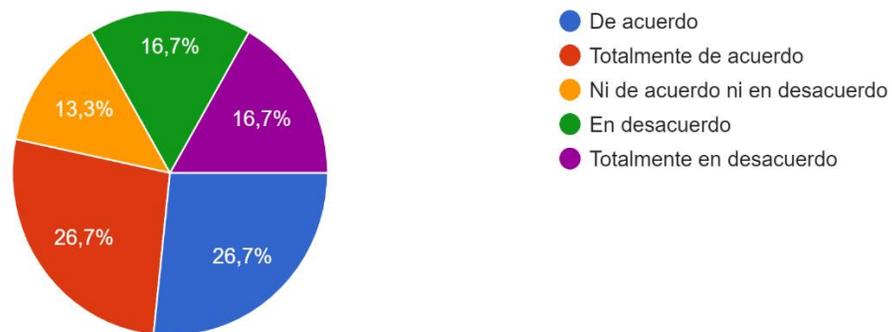


Las respuestas de los colaboradores de si consideran que el proceso de inducción que les brindan es interactivo se muestran en la figura 8, dando como resultado que 26.7% está de acuerdo, de igual manera un 26.7% de los empleados está totalmente en desacuerdo, 16,7% respondió en desacuerdo, ese mismo porcentaje 16.7% indicó que totalmente en

desacuerdo y 13.3% expresó que ni de acuerdo ni en desacuerdo. Reflejando que la mayor parte del personal nuevo se siente a gusto con el proceso de inducción que realiza la institución.

Figura 8

El proceso de inducción es interactivo

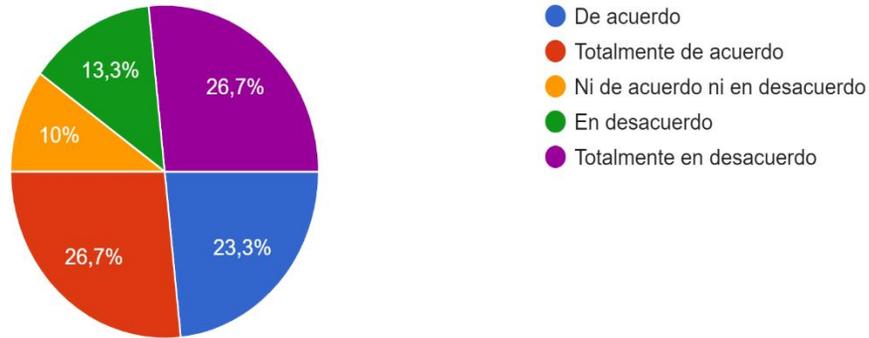


En la figura 9 se presenta los datos arrojados por el nuevo personal con relación a si recibió el entrenamiento necesario para desempeñarse de manera exitosa. Un 26.7% para un total de 8 colaboradores respondió que está totalmente de acuerdo, pero de igual manera 26.7% es decir, la misma cantidad de personas indicaron que están totalmente en desacuerdo, 23.3% para un total de 7 personas expresó que, de acuerdo, 13.3%, en total 4 miembros del equipo indicaron que en desacuerdo y el 10% o sea 3 personas expresó que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Estos resultados reflejan que la misma cantidad de personas que considera que la institución no le dio el entrenamiento necesario para que se pudieran desempeñar de manera adecuada, también considera que, si le dieron entrenamiento suficiente, lo cual refleja que la misma no tiene un proceso acabado para que todos los colaboradores sientan que los capacitaron para poder desempeñar bien sus funciones.

Figura 9

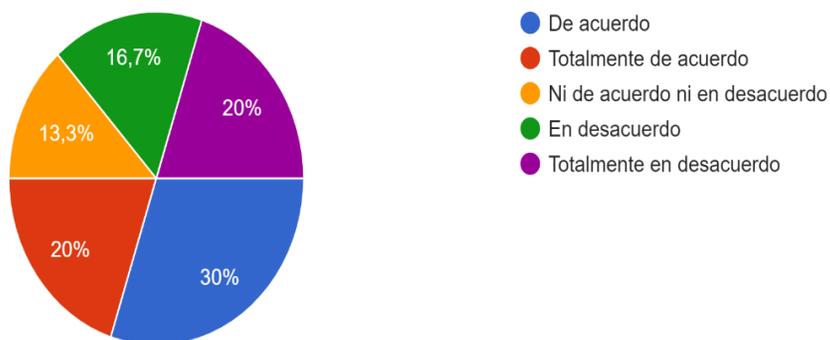
Entrenamiento para desempeño exitoso



En cuanto a los resultados sobre el acompañamiento que recibió el nuevo personal en sus primeros días en la institución se observan en la figura 10, un 30% respondió de acuerdo, 20% totalmente de acuerdo, de igual manera otro 20% indicó que totalmente en desacuerdo, 16.7% en desacuerdo y 13.3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Reflejando que la mayor cantidad de colaboradores respondió que está de acuerdo, mostrando discrepancia con relación a la respuesta del encargado de recursos que indicó que no dan acompañamiento ni asignan un mentor a los nuevos colaboradores.

Figura 10

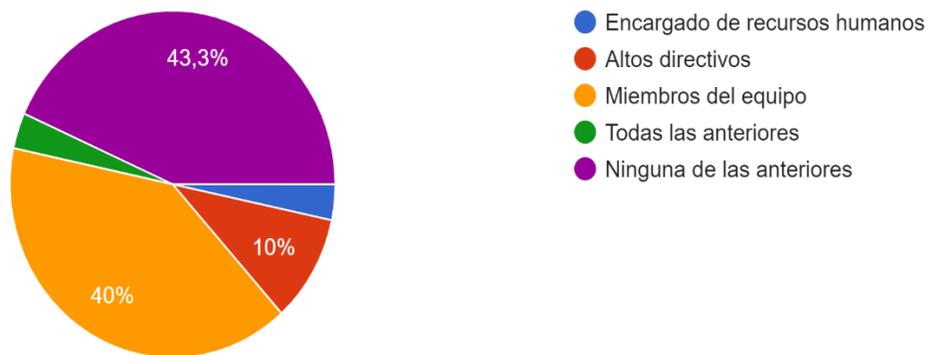
Acompañamiento en los primeros días en la institución



En la figura 11 se muestra los resultados arrojados por los nuevos colaboradores con relación a que por parte de quién recibieron acompañamiento en sus primeros días en la institución, indicando que el 43% para un total de 13 empleados respondió ninguna de las anteriores, el 40% para un total de 12 personas seleccionaron miembros del equipo y el 10% para un total de 3 colaboradores expresaron que altos directivos. Evidenciándose lo señalado en el planteamiento del problema de la presente investigación, que el área de recursos humanos no cuenta con actividades de acompañamiento, que el apoyo existente es entre los mismos miembros del equipo.

Figura 11

Quién le dio el acompañamiento al nuevo personal

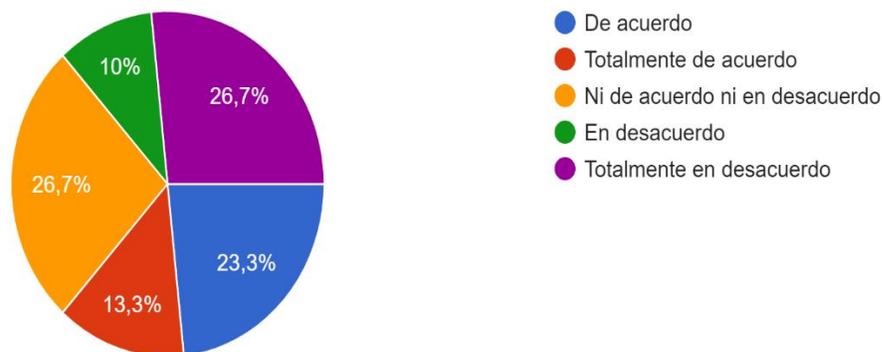


Con relación a la asignación de un mentor o compañero experimentado que les ayudara al nuevo personal en su proceso de adaptación y desarrollo en la figura 12 se muestra que 26.7% está totalmente en de acuerdo, la misma cantidad de empleados 26.7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 23.3% indicó que está de acuerdo, 13.3% respondió totalmente de acuerdo y 10% expreso que está en desacuerdo.

Estos datos revelan que no se asigna un mentor a los nuevos miembros para que puedan tener un mejor desempeño, se sientan acogidos y apoyados en su proceso de adaptación.

Figura 12

Asignación de un mentor o compañero experimentado

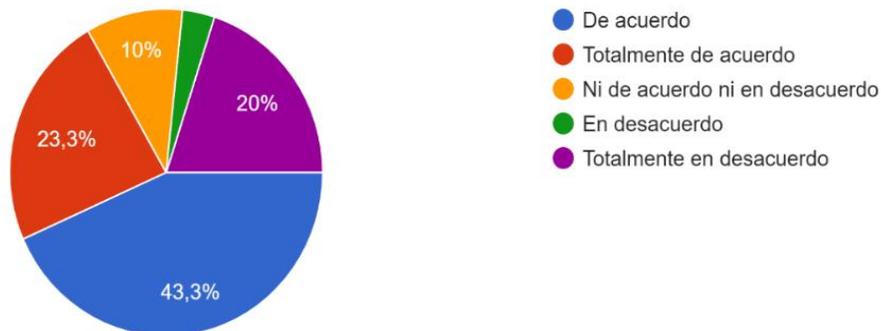


En la figura 13 se visualiza la opinión del personal con relación a que, si las actividades realizadas por la institución le permitieron sentirse comprometido, un 43.3% respondió de acuerdo, 23.3% expresó que está totalmente de acuerdo, 20% indico totalmente en desacuerdo y 10% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Estos resultados muestran que los colaboradores en su mayoría se sienten satisfechos con las actividades que realiza la institución independientemente de que le encargado de recursos humanos expresó que la única actividad que realizan con este fin es la entrega de un documento de compromiso institucional que deben firmar para agregar a su expediente.

Figura 13

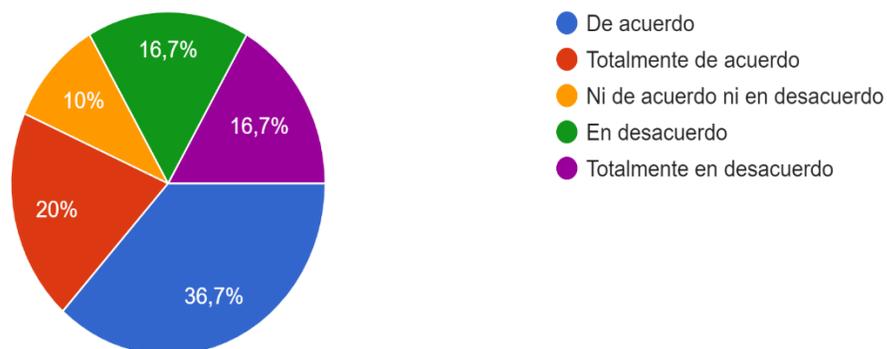
Actividades para que el colaborador se sienta comprometido



En cuanto a que si la institución realizó actividades que le permitieron desarrollar nuevas competencias en la figura 14 se observa que 36.7% respondió de acuerdo, 20% totalmente de acuerdo, 16.7% en desacuerdo, ese mismo porcentaje 16.7% totalmente en desacuerdo y 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto muestra que la mayor parte de los colaboradores ha desarrollado nuevas competencias basado en las actividades que realiza la institución con este fin.

Figura 14

Actividades para desarrollar nuevas competencias

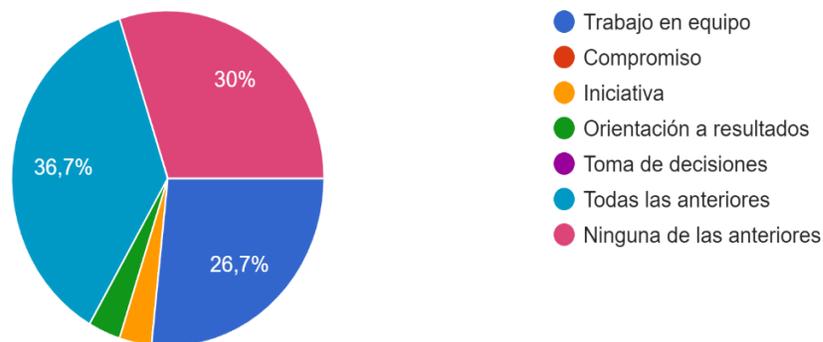


En la figura 15 muestra las competencias que los colaboradores indican han aprendido como consecuencia de las actividades de integración

que realiza la Dirección General de Catastro Nacional. Un 36.7% indica que todas las anteriores, 30% ninguna de las anteriores y 26.7% trabajo en equipo. Denotándose por la diversidad de las respuestas que la mayoría de los empleados a adquirido todas las competencias mostradas, enfatizando una gran parte en el trabajo en equipo como competencia central y siendo esta una de las competencias indicadas en la presente investigación como vitales para obtener mejores resultados tanto en el proceso de onboarding como en los objetivos de la organización.

Figura 15

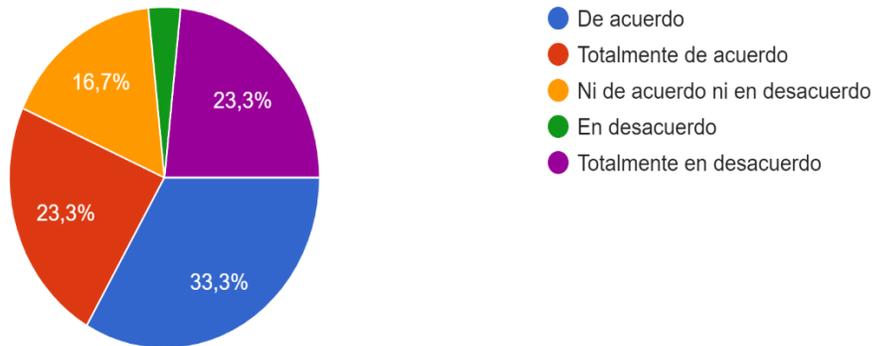
Competencias aprendidas en las actividades de integración



En cuanto a la relación existente entre el proceso de integración que lleva la institución y el nivel de productividad obtenido por los nuevos colaboradores los resultados se muestran en la figura 16, reflejando que 33.3% está de acuerdo, 23.3% totalmente de acuerdo, de igual manera 23.3% totalmente en desacuerdo y 16.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Indicando que el mayor porcentaje aumentó su productividad, existiendo discrepancia en otra porción considerable que expresan que no aumentó su productividad, reflejando que hay cierto grado de debilidad en las actividades que realiza la institución para impulsar el desarrollo de los colaboradores.

Figura 16

El proceso de integración que realiza la institución permite tener un mayor grado de productividad



En la tabla 8 se muestra la pregunta número 17 la cual es abierta, por lo que se le solicitó a los colaboradores que indicaran cuales mejoras entendían debía emplear la institución para lograr una buena integración de los nuevos colaboradores y así puedan sentirse bienvenidos y comprometidos desde el primer día, esta pregunta es de mucho aporte para la presente investigación ya que es el la colaboración de las necesidades que el personal ve y siente de manera directa con relación al proceso de onboarding, aclarando incógnitas anteriores en la cual existía cierta discrepancias entre una y otras respuestas.

En la tabla 8 se muestran los criterios o aspectos en los cuales varios colaboradores coincidieron en las sugerencias de mejoras que debe realizar la institución para que los nuevos colaboradores se puedan sentir bienvenidos y comprometidos desde el primer día, evidenciándose que el proceso de integración no es tan adecuado como muchos plantearon en las preguntas cerradas de la encuesta.

Tabla 8*Similitud de respuestas*

Criterios o aspectos asociados	Cantidad de criterios	% de criterios
Realizar un proceso de inducción dependiendo del área y puesto de trabajo, además de explicar bien los lineamientos institucionales	3	20%
Presentar y dar la bienvenida de manera adecuada incluyendo a los directores y subdirectores.	2	13.3%
Realizar actividades donde se puedan conocer todos los miembros del equipo desde los altos mandos hasta el personal de servicio	2	13.3%
Acompañar a los nuevos colaboradores en cada una de las tareas y revisar las deficiencias y así ayudarles a mejorar.	2	13.3%
Orientar y guiar al nuevo personal hasta tanto conozcan el mecanismo de trabajo.	2	13.3%
Mayor socialización por parte de los altos directivos	2	13.3%
Asignar a una persona que ayude en la adaptación	2	13.3%
Total	15	100.00%

En la tabla 9 se observan otros criterios que respondió el resto de los colaboradores indicando que la institución tiene aspectos a mejorar con relación a actividades para que el personal se sienta comprometido, con la comunicación, capacitación continua y otros que al conjunto de la tabla anterior reflejan la necesidad de crear un proceso de onboarding que permita tener colaboradores más satisfechos, preparados y comprometidos.

Tabla 9*Otras opiniones de los colaboradores*

Otros Criterios	Cantidad de criterios	% de criterios
Mejorar la comunicación con los nuevos colaboradores	3	20%
Crear estrategias para que los colaboradores se sientan comprometidos y motivados	2	13.3%
Implementar estrategias efectivas y afectivas que permita fortalecer competencias	2	13.3%
Realizar dinámicas de grupo que favorezcan la interacción entre los equipos	2	13.3%
Mejorar la atención hacia los colaboradores	2	13.3%
Capacitar de manera continua	2	13.3%
Impartir cursos y talleres que permitan el desarrollo de competencias	2	13.3%
Total	15	100.00%

2.6 Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso de onboarding

A continuación, se muestra un análisis FODA que explica los aspectos detallados para la obtención de una adecuada integración, a través de los elementos favorables para el aprovechamiento del proceso de onboarding y otros que estancan el desarrollo y la innovación de nuevos procedimientos que permitan tener empleados comprometidos desde el primer contacto con la institución.

Al verificar las fortalezas del proceso de onboarding en la Dirección General del Catastro Nacional se pueden contrarrestar las debilidades y de igual forma con las oportunidades contrarrestar las amenazas.

Tabla 10*Análisis FODA*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal dispuesto a colaborar con el nuevo personal. ✓ Instalaciones disponibles para aplicar los diferentes procesos y realizar las actividades. ✓ La mayor parte del equipo es joven lo cual lleva a un proceso de adaptación más rápido y sin complicaciones. ✓ Trabajo en equipo ✓ Personal comprometido de manera espontánea ✓ Adecuada productividad ✓ Colaboradores con aptitud para asimilar los cambios ✓ Motivación y aceptación en los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia y ayuda del MAP en la aplicación de un proceso de onboarding ✓ Optimización de la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores. ✓ Acelerar el proceso de adaptación e integración ✓ Ser pioneros en la implementación del proceso de onboarding ✓ Conocer las capacidades de los colaboradores desde el primer día. ✓ Facilitar el proceso de evaluación del desempeño ya que el personal tendría conocimiento de sus funciones y responsabilidades
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de comunicación de los lineamientos y cultura organizacional. ✓ Personal no capacitado al momento de empezar a realizar sus funciones ✓ Proceso de inducción de tan solo una hora y veinte minutos ✓ Personal inicia sus labores desde el primer día en la institución ✓ No dan a conocer a los nuevos miembros las instalaciones ni al equipo completo ✓ Falta de acompañamiento ✓ Los supervisores no muestran compromiso hacia los nuevos colaboradores ✓ Falta de integración de los altos directivos en el proceso de integración ✓ Incertidumbre por parte de los nuevos miembros 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perdida de colaboradores potenciales ✓ Quedar rezagados envueltos en viejas prácticas de incorporación. ✓ Implementación del proceso d onboarding por parte de otras instituciones públicas. ✓ Prácticas incorrectas a causa del desconocimiento

✓ Los colaboradores poseen pocas o ningunas de las competencias del puesto ya que los candidatos son impuestos por cuestiones	
---	--

2.7 Integración de los resultados

De acuerdo con los datos obtenidos por los diferentes métodos y técnicas de recolección de datos, se puede concluir que, a pesar de implementarse de manera inconsciente algunos aspectos del proceso de onboarding, estos son aplicados a medias por lo cual se requiere emplear oportunidades de mejoras que permita desarrollar un programa de manera organizada y detallada.

El resultado del análisis de los datos presenta un panorama en el cual se constata que la empresa no realiza un proceso de onboarding, no cuenta con una planificación de actividades que les permita darle una bienvenida apropiada para que el nuevo personal se sienta acogido, vinculado y se comprometa aún más con la cultura organizacional debido a que no la dan a conocer. Esto se evidenció en las respuestas obtenidas tanto por parte del encargado de recursos humanos como por los colaboradores, estos últimos mostrando insatisfacción en la manera en que deben iniciar las labores sin previa capacitación.

Según los encuestados una de las grandes debilidades se encuentra en el acompañamiento ya que expresaron en su mayoría que no reciben acompañamiento por parte de los miembros encargados, no contar con una persona experimentada que le ayudará en el proceso de adaptación y captación de conocimientos, además de no revisar las deficiencias de los colaboradores para tratar de mitigarlas.

Otra de las debilidades presentadas que se validan tanto en la guíade observación como en el FODA es que los supervisores inmediatos no muestran compromiso por los nuevos miembros para que estos conozcan sus funciones y así se eficienten los procesos en la mayor brevedad posible.

A pesar de que se observa la competencia del trabajo en equipo permitiendo de este modo que la integración sea más afable y que los nuevos colaboradores no sientan a fondo la falta de acompañamiento y de procesos específicos para su incorporación y motivación.

En la institución no existe un programa que se lleve a cabo al momento de recibir nuevos colaboradores, ya que este permitiría un desarrollo coherente y consecutivo de actividades para que el personal comprenda cabalmente la cultura, objetivos, instalaciones, miembros del equipo, funciones, responsabilidades, lineamientos, políticas y procedimientos, creando así empelados que representen la institución tanto dentro como fuera y facilitando la obtención de habilidades para futuras posiciones o colaboraciones sin importar el área.

Además, está la disyuntiva con el departamento de recursos humanos el cual muestra poco interés de que se implemente un proceso de onboarding independientemente de los beneficios que le aportaría como institución y como equipo, esto afecta la oportunidad de cambio para la integración del personal.

Otros factores que inciden en una exitosa integración es la falta de comunicación por parte de los altos directivos con el personal, la adquisición de nuevas competencias que permitan el desarrollo de los nuevos colaboradores, la discrepancia que existe entre lo que expresa recursos humanos y lo señalado por el personal y la falta de conocimiento del proceso de onboarding ya que la mayoría de los encuestados lo desconoce.

Este desconocimiento también se puede observar en la encuesta realizada al encargado de recursos humanos, ya que en ocasiones había respuestas que presentaban discordancia con la pregunta, lo cual se puede nombrar como otra debilidad dentro del análisis FODA.

Un gran número indicó que recibió acompañamiento por parte de los miembros del equipo, lo cual confirma el análisis FODA y la guía de observación que muestran que los colaboradores trabajan en equipo, una oportunidad que facilita la incorporación, motivación y vinculación del nuevo personal.

Se destaca que la bienvenida ofrecida a los colaboradores es la presentación ante los miembros de su equipo, evidenciándose la falta de actividades específicas como consecuencia de un proceso de inducción bastante corto que no permite desarrollar un programa bien estructurado.

Es evidente que existe un gran interés por parte de los nuevos colaboradores de que haya un proceso de onboarding que les permita sentirse valorados, acogidos y los impulse a comprometerse cada vez más con sus responsabilidades y por ende con la institución, que el área de recursos humanos necesita reenfocarse y no temer a las nuevas oportunidades de cambio ya que éstas lo único que hacen es favorecerles e impulsarlos como equipo. Además de la incorporación por parte de los directores y subdirectores para lograr más que un equipo de trabajo una familia.

Capítulo III. Programa de onboarding para una exitosa integración de los nuevos colaboradores de la Dirección General del Catastro Nacional.

En el presente capítulo se detallará todo lo relacionado a la propuesta formulada anteriormente, se explicarán los objetivos por los cuales fue creada, además de las etapas, estrategias y actividades que permitirán su implementación y al final se desarrollarán los recursos que serán necesarios para poder llevar a cabo dicha propuesta.

3.1 Descripción de la propuesta

Luego de los resultados obtenidos se elaborará una propuesta que consiste en elaborar un programa de onboarding para la Dirección General del Catastro Nacional ya que ésta no cuenta con un proceso de onboarding, con la finalidad de lograr empleados más satisfechos, mayor productividad, compromiso y aprovechar al máximo el potencial del talento humano.

Se denota la importancia de ofrecer una cálida bienvenida al nuevo colaborador al ingresar a la institución ya que es el momento en el cual se le puede mostrar al empleado que tan agradable es el clima laboral, además de indicarle que tan importante es el personal para la institución, esta es la oportunidad de crear una buena imagen y llenar las expectativas del nuevo personal ya que una primera buena impresión solo se da una vez.

Tener las competencias y el conocimiento para desarrollar un adecuado proceso de onboarding permite que la institución mantenga colaboradores fidelizados, realizar actividades que demuestren el valor que tiene el personal, acompañar a los nuevos miembros en cada etapa, revisar las tareas que necesitan mejora, hacerles más ameno su proceso de adaptación y desarrollar las competencias necesarias para que se desempeñe con éxito, obteniendo así un logro de metas en menor tiempo tanto individual como colectivas.

Tomando como base los resultados arrojados y las etapas del proceso de onboarding que como se definió en el capítulo 1 es una estrategia de integración que se realiza antes de la incorporación del colaborador a la organización teniendo un tiempo de duración de hasta un año, en esta ocasión la propuesta será elaborada tomando en consideración un lapso de tiempo de 90 días. Contemplando las debilidades encontradas en los diferentes instrumentos utilizados, de inicio la propuesta se basará en un plan de capacitación para el área de recursos humanos con la finalidad dotarlos del conocimiento y las competencias necesarias para aplicar de manera efectiva el proceso de onboarding.

3.2 Objetivos de la propuesta

- 3.2.1 Iniciar el proceso de onboarding desde la contratación, incluyendo una cálida bienvenida
- 3.2.2 Aumentar el tiempo de duración del proceso de inducción
- 3.2.3 Mejorar la integración en los nuevos colaboradores para disminuir la incertidumbre que generan los procesos nuevos
- 3.2.4 Garantizar un exitoso desempeño por parte de los nuevos miembros
- 3.2.5 Crear plan de capacitación para el personal de recursos humanos acerca del onboarding
- 3.2.6 Involucrar a los altos directivos en el proceso de integración y desarrollo de competencias.

3.3 Plan de capacitación para el área de recursos humanos acerca del onboarding

El programa de onboarding muestra las oportunidades potenciales que la Dirección General del Catastro Nacional puede aprovechar al emplearlo de manera adecuada. A lo largo del capítulo 2 se presentó la falta de conocimiento con relación al onboarding tanto por parte de los colaboradores como por el área de recursos humanos, por lo que para

aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el onboarding y lograr que aplique de la manera correcta es necesario que el personal cuente con los conocimientos necesarios, en ese orden se propone un plan de capacitación para el personal del área de recursos humanos de 5 días.

Tabla 11

Plan de capacitación

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación
Dotar al personal de Recursos humanos de habilidades que permitan crear una experiencia memorable en los nuevos colaboradores	Estrategias para una bienvenida memorable	Día 1	Personal del área de RRHH <ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Salón amplio • Sillas Computadora y proyector	Prueba oral y escrita de lo aprendido
		Creando el clima apropiado		
		Bienvenida Informaciones generales Videos de ejemplos de bienvenidas Análisis de las actividades realizadas y el contenido suministrado		
		Tiempo de duración 2 horas		
Proveer al personal de RRHH de los conocimientos básicos del proceso de onboarding	Etapas y pasos del onboarding	Día 2	Personal del área de RRHH <ul style="list-style-type: none"> • Salón amplio • Sillas • Computadora • Proyector • Bocinas 	Prueba oral y escrita de lo aprendido
		Videos de personas experimentadas en el área		
		Simulación de las etapas		
		Tiempo de		

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación
Facilitar la puesta en práctica de los mecanismos del onboarding	Inducción Pre-onboarding Logística del proceso de onboarding	duración 2 horas	Personal del área de RRHH con soporte virtual <ul style="list-style-type: none"> • Salón amplio • Sillas • Computadora • Proyector • Bocinas 	Simulación de casos
		Día 3		
		Cómo adelantar papeleo		
		Importancia del manual de bienvenida Atención al detalle Anticipar necesidades de los nuevos miembros Dramatización del proceso		
		Tiempo de duración 2 horas		
Suministrar las competencias que le favorezcan en el desarrollo de las actividades	Importancia de la comunicación en la transmisión de la cultura organizacional	Día 4	Profesional especializado Computadora Proyector Persona con amplio conocimiento sobre la cultura organizacional de la institución.	Simulación de situaciones reales para identificar y evaluar competencias
		El valor de la atención al detalle El conocimiento como base para un buen desempeño El arte de la comunicación efectiva		

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación
Participar de la simulación un proceso de onboarding	Etapas del onboarding Pasos del onboarding Enfoque en la bienvenida Importancia de lograr una adecuada integración Comunicación y conexión	Tiempo de duración 2 horas	Personal del área de RRHH Soporte de nuevos integrantes Herramientas de trabajo Acceso a las instalaciones de la institución para hacerlo lo más real posible	Prueba oral en el transcurso de la capacitación
		Día 5		
		Simulación de lo que conlleva un proceso de onboarding		
		con nuevos integrantes		
		Tiempo de duración 3 horas		

3.4 Etapas, estrategias y actividades de la propuesta

Con la finalidad de poder alcanzar los objetivos generados para esta propuesta, es necesario seguir las etapas del onboarding que faciliten su cumplimiento. Estas etapas están basadas en estrategias y actividades que permitirán el desarrollo de la propuesta con la participación de toda la institución.

3.4.1 Preparación o pre-onboarding

Esta es la etapa en la cual el colaborador tiene deseos de iniciar las labores, pero también siente mucha incertidumbre, entonces para lograr que la experiencia de los nuevos colaboradores sea agradable, que se cumplan

sus expectativas y al final se obtengan mejores resultados es necesario realizar actividades que desde antes de tener contacto con estos se sientan identificados con la filosofía corporativa.

3.4.1.1 Estrategia

Elaborar el contenido del programa de manera flexible ya que se trata de personal nuevo, darle la bienvenida, enviar vía correo electrónico la documentación básica e importante y explicarle en qué consistirá el proceso de onboarding a modo de vincular y orientar al nuevo colaborador antes de llegar a la institución.

3.4.1.2 Actividades

Seleccionar y enviar toda la documentación necesaria y que pueda completarse y firmarse previamente vía correo electrónico como: informaciones generales, documentos legales, manuales de inducción, contrato y cualquier otro documento o información que se pueda suministrar con anterioridad. Así estos van liberando estrés y se ahorra tiempo que puede ser aprovechado para crear una experiencia memorable. Presentarle la agenda a seguir en este proceso de onboarding.

Realizar un video de bienvenida en el cual se muestre una descripción breve de la institución como, la misión, visión, valores y alguna otra información considerada importante y que se puede mostrar desde esta óptica. Presentarle la descripción del puesto de manera clara, haciendo énfasis en el papel que juega dicho empleado. Felicitarle por la posición obtenida y darle una calurosa bienvenida por parte de los altos directivos, esto permitirá que los colaboradores sientan que son realmente importantes para la institución.

Preparar al personal que se involucrará en el proceso, indicarle todos los datos del nuevo colaborador: nombre, profesión, departamento al que pertenecerá, puesto a ocupar y actividades a realizar.

Mantener al tanto al colaborador de las fechas y horas de encuentro mostrando preocupación por sus sentimientos y deseos de conocerle, esto permitirá tener comunicación efectiva con los nuevos colaboradores y que se denote que son parte importante para la institución.

3.4.2 Orientación

Consiste en darle la bienvenida al colaborador ya de manera presencial al mismo tiempo que orientarle de todas las actividades, procesos y ofrecerle las informaciones que competen ya estando en contacto. Buscar que este se pueda identificar la institución, su filosofía corporativa y todas las inquietudes que surjan en el transcurso les sean aclaradas.

3.4.2.1 Estrategia

Aumentar el periodo de inducción dirigido por el área de gestión humana de una hora y veinte minutos a una semana, con una mayor cantidad de actividades que permitan que el colaborador conozca las informaciones necesarias teniendo un contacto directo con los miembros de cada área permitiendo que este denote la similitud que tienen estas con su puesto de trabajo, permitiendo un mejor desempeño en el futuro.

3.4.2.2 Actividades

Primer día: Una vez el colaborador llegue a la institución validará en conjunto con una persona del área de recursos humanos si todos los documentos necesarios para firma le fueron enviado vía correo y si todos están debidamente completados. Dirigido por el miembro de recursos humanos se realizará un recorrido por las instalaciones el cual servirá para conocer cada espacio de la institución, aclarar dudas de la misma y a la vez

mostrarle las distintas áreas de trabajo y a los miembros de cada equipo a modo de que estos cordialmente le den la bienvenida. También se debe mostrar el organigrama indicando el personal administrativo peor sobre todo donde se encuentra la posición que ocupa el nuevo colaborador, antecedentes de la institución y descripción de los servicios que ofrecen.

Tendrá una charla a través de la cual se le explicará la cultura organizacional, videos motivacionales que lo impulsen a actuar apegado a los valores y que muestren casos relacionados a las funciones de su puesto, los términos del contrato, lineamientos, políticas y procedimientos, reglas para el uso de los equipos, accesos, tiempos de recesos, beneficios generales e individuales, procedimientos a seguir para el pago de nómina, pago de viáticos, e indicarle a quien dirigirse en caso de tener algún inconveniente con el pago de estos.

Además de las charlas se debe integrar la actividad de socialización con la finalidad de intercambien diferentes puntos de vista buscando de esta forma que la cultura quede plasmada en la mente del colaborador de una forma dinámica y crear el culture book para que sea un medio de consulta digital.

Segundo día: Este día permanecerá en el departamento que le corresponde con la finalidad de que conozca las informaciones importantes del área, al equipo con el cual trabajará de manera directa. La supervisora inmediata tendrá la responsabilidad de enseñarle los distintos procesos, cuál será su puesto de trabajo, explicarle la descripción de puesto que le corresponde para que sea vaya familiarizando con sus funciones, responsabilidades y detalles importantes, comunicarle los indicadores para el logro de metas u objetivos, la similitud que guardan las otras posiciones con la de este y al finalizar el día el supervisor le debe suministrar un documento al nuevo colaborador para que este lo firme como aval de que recibió la inducción competente al área a la cual pertenecerá.

Tercer día: Se le asignará un mentor o persona experimentada que le permitirá adaptarse y desarrollarse más fácil y rápido. Además, será llevado al área de mayor actividad en la institución siempre y cuando no pertenezca a esta, para que pueda empaparse de los procesos que se realizan y la importancia de este departamento para el funcionamiento de todo el engranaje. En este día saldrá con uno de los tasadores que tenga algún expediente en Santo Domingo, de esta manera interactuará directamente con usuarios y conocerá la forma de trabajo de este departamento. Luego al llegar a la oficina con ese mismo tasador recibir las orientaciones pertinentes de cómo se procesa la información en los sistemas hasta llegar al usuario final.

Cuarto día: En la mañana de día estará con el encargado de recursos humanos mostrándole el funcionamiento de este departamento, presentándole de manera personal los altos directivos e iniciar el proceso de formación, describir detalladamente como será el proceso de enseñanza, orientando de manera directa con las funciones a desempeñar y competencias relevantes. En la tarde estará en el área de recepción interactuando con los diversos usuarios que llegan buscando información de sus avalúos u otros servicios, así a aparte de conocer algunos usuarios, interactuar con otros miembros del equipo, se capacita de manera indirecta en la manera de ofrecer servicio a los usuarios.

Quinto día: Se continúa con el proceso de formación, además de suministrar la agenda de trabajo con las metas y objetivos semanales para que de esta forma pueda alcanzar las metas individuales, ayudar al logro de las colectivas y planificar mejor su tiempo en cuanto inicie sus labores.

También al finalizar este último día de inducción se le debe dar seguimiento sobre el avance del colaborador, qué tanto aprendió, qué tan cómodo se sintió con las actividades, la empresa, el mentor. También es necesario indicar cual debería ser su avance al final del mes, que espera la

institución de él y motivarlo para que no sienta que esto es porque lo esté haciendo incorrecto sino para que pueda obtener mejores resultados y saber cómo actuar.

3.4.3 Integración

En esta etapa se persigue adherir al nuevo colaborador de manera efectiva a la institución, enfatizando en la transmisión de la cultura, validar la incorporación con el resto del equipo y suministrar los conocimientos para que este pueda adquirir las competencias necesarias y el buen desempeño de sus funciones.

3.4.3.1 Estrategia

Asignarle al nuevo colaborador tareas acordes a su posición que pueda realizar mientras se adapta y se continua con el proceso de integración, esto con la finalidad de que vaya aprendiendo de las labores del día a día, aclarando las dudas relacionadas de manera directa con su posición y paulatinamente ir agregando conocimiento para un adecuado desempeño, además de facilitarle las herramientas que le permitan un mejor rendimiento, de este modo cuando finalice el proceso de onboarding no solo estará integrado y familiarizado, sino que estará en la capacidad de desempeñarse de manera independiente.

3.4.3.2 Actividades

Realizar actividades que permita la incorporación y fomentar la comunicación entre el nuevo colaborador y los miembros de su equipo, como seleccionar a parte del mentor otras personas que puedan ser de ayuda y así expandir el círculo de conocidos y por ende una incorporación más eficaz del nuevo colaborador con el departamento al que pertenecerá.

Permitir al nuevo colaborador indagar en la intranet con la finalidad de acceder a cursos que le permitan expandir sus conocimientos relacionados al

área. Además de usar Checklist para ir validando el desarrollo de las actividades y el avance del nuevo miembro.

Establecer objetivos que fomenten el rendimiento y la implicación del nuevo miembro con las labores y los compañeros. También facilitar las herramientas necesarias para desempeñarse con éxito, como asignación de equipos de oficina, acceso y capacitación para saber manejar los sistemas como el SIC y dispositivos utilizados para cuando salen a valorar los diferentes inmuebles.

Además de los cursos de formación a través de e-learning también debe agregarse cuestionarios de selección múltiple al finalizar cada semana para evaluar la captación de conocimientos y saber en qué se debe reforzar o mejorar. Así como también presentar casos interactivos en los cuales se pueda evidenciar el trabajo en equipo, orientación a resultados, compromiso y la comunicación permitiendo duplicar estas competencias en el comportamiento del nuevo colaborador.

Al finalizar el primer mes se debe instalar al colaborador en su puesto de trabajo para que se vaya fomentando la independencia, eliminar la incertidumbre del inicio de las labores ya más formal, todo esto respaldado por procesos de formación, preparación y evaluación.

3.4.4 Compromiso

Busca proveer de la capacitación e información necesaria para que el nuevo colaborador se sienta satisfecho, motivado y reconocido con la cultura, el ambiente laboral y los objetivos, fomentando de esta manera el vínculo con sus responsabilidades y por ende con la institución.

3.4.4.1 Estrategia

Realizar actividades en las cuales exista interacción, aprendizajes y experiencias positivas con el equipo, supervisores y altos directivos, logrando

así que el nuevo colaborador se sienta física, emocional y mentalmente conectado con el entorno laboral y la cultura organizacional.

3.4.4.2 Actividades

Comunicar metas y objetivos claros con relación al final del proceso de onboarding y a los primeros meses de labor de manera independiente para que estos sean más efectivos y se mantenga la motivación.

Aplicar la técnica de shadowing con la finalidad de que el colaborador tenga interacción con los colaboradores que desempeñen sus mismas funciones, escuche las experiencias y perspectivas que tiene el resto de la institución y de este modo avalar que tome lo mejor de cada uno. Además de utilizar herramientas de colaboración, fomentar la participación activa, no criticar las ideas o dudas para que se sienta en libertad y confianza con el objetivo de que se facilite el flujo de trabajo y aumento de la productividad. Además de realizar reconocimientos por desempeños extraordinarios en el transcurso del onboarding con la finalidad de motivar a continuar estas prácticas de manera permanente.

Hacer partícipe al nuevo empleado de las reuniones del departamento haciendo posible su integración, interrupciones e ideas, integrar a los altos directivos los cuales evaluarán la capacidad del nuevo colaborador para tomar de decisiones y la resolver conflictos o la capacidad para llegar a acuerdos, motivando de esta manera al nuevo miembro a interesarse por desarrollar competencias y desempeñar sus funciones con altos niveles de calidad.

Una vez el mes haya finalizado se deben crear líneas de comunicación efectivas, el nuevo colaborador será colocado en su oficina o área de trabajo en la cual ya pueda realizar actividades correspondientes a su puesto de trabajo, además de tener una participación activa en la formación, siempre con el soporte del mentor.

Reforzar de manera constante la incorporación y asimilación de las actividades del proceso con la finalidad de mantener al colaborador centrado y promover la retención de conocimiento. De igual manera crear el culture book o libro de cultura para facilitarle al nuevo colaborador acceso a este de manera constante y así reducir la incertidumbre de memorizarlo todo en el proceso o solicitar respuestas a inquietudes tiempo después de la formación.

3.4.5 Seguimiento

En esta etapa se persigue monitorear el desarrollo del nuevo colaborador, las competencias que aprendió en cada una de las actividades realizadas desde el inicio, con el objetivo de ofrecer feedback o retroalimentación, aclarar cualquier inquietud o darle a este la oportunidad de desempeñarse libremente y poner en práctica todo lo aprendido.

3.4.5.1 Estrategia

Ofrecer feedback por parte del mentor, supervisor y el encargado de recursos humanos con la finalidad de que este proceso evalúe el desempeño obtenido en cada una de las actividades, para esto se utilizarán checkpoints y así comprobar el cumplimiento en cada área y realizar retroalimentación para crear vías de desarrollo.

3.4.5.2 Actividades

El encargado de recursos humanos en conjunto con la persona asignada del área que dio el recorrido de las instalaciones aplicará un cuestionario al nuevo colaborador en el cual se evaluará el conocimiento sobre la cultura organizacional, filosofía corporativa, integración del equipo en general en su formación y aspectos relevantes o de mejoras en la bienvenida.

Realizar el proceso de medición a través de indicadores claves (KPIs) que puedan medir el compromiso, la retención del personal, la inclusión y la

capacitación o formación, para que los nuevos colaboradores sean evaluados basados en diferentes criterios. Presentación de casos los cuales arrojarán situaciones que se pueden presentar en el área entre compañeros o con los usuarios para validar el desarrollo de habilidades y competencias.

El supervisor inmediato seleccionará un día de la semana final para que el colaborador se desempeñe de manera independiente, con el objetivo de corroborar si está en la capacidad de desempeñarse solo, esto con la disposición del mentor para solicitar ayuda o aclarar dudas cuando lo necesite.

El mentor utilizará checkpoints que le permitan trazar la ruta de desempeño que obtuvo el colaborador en su trayectoria por la institución, el área de trabajo y al realizar cada una de las tareas que se le asignaron, tomando en consideración que los primeros días son más para aclarar dudas y fomentar la confianza en este nuevo miembro del equipo. El supervisor inmediato y el mentor una vez culminado el proceso de evaluación pasarán este feedback al encargado de recursos humanos el cual indicará el resultado obtenido en su integración y rendimiento.

Tabla 12

Plan de onboarding

90 días de onboarding en la Dirección General del Catastro Nacional							
Bienvenida				Desempeño		Formación	
Pre-onboarding	Orientación			Integración	Compromiso	Seguimiento	
Día 0	Día 1	Día 2-5	Día 10	Día 30	Día 60	Día 90	
Herramientas y Formación	Correo electrónico Videos Comunicación externa	Comunicación interna Manual de políticas y procedimientos	Descripción de puestos Aval de inducción del área Detalles de los productos y servicios	Salidas con tasadores	Transmisión de la cultura Intranet Sistema SIC e-learning	Reconocimientos Colaboración Acompañamiento Línea de comunicación efectiva	Presentación de casos Ajuste de los objetivos de desempeño Verificación de avance mensual
Integración	Carta de Bienvenida Presentación altos directivos	Presentación al equipo y del mentor	Observación de procesos en su área y el resto	Encuentros con el mentor	Incorporación general con el equipo	Técnica shadowing Reuniones con altos directivos	Trayectoria de incorporación

	Bienvenida				Desempeño		Formación
	Pre-onboarding	Orientación			Integración	Compromiso	Seguimiento
	Día 0	Día 1	Día 2-5	Día 10	Día 30	Día 60	Día 90
Independencia	Documentación digital	Recorrido por las instalaciones	Agenda con metas y objetivos	Funciones y responsabilidades	Asignación de tareas individuales	Retención del conocimiento. Toma de decisiones. Manejo de conflictos.	Desarrollo de habilidades y competencias Desempeño con el mínimo de asistencia
Evaluaciones			Conocimiento de su área de trabajo y de la institución	Conocimiento de productos, usuarios y puesto de trabajo	Checklist Cuestionarios Capacidad de manejarse de manera independiente	Metas cumplidas Participación en actividades	Feedback Checkpoints Ruta de desempeño Indicadores KPIs.

3.5 Recursos para la investigación

Se comprende la necesidad de emplear recursos que funcionaran como mecanismo para lograr esta propuesta, tiene como propósito el uso dichos recursos para garantizar el éxito al implementar la misma y de esta manera se pueda evidenciar que es una inversión que arrojará múltiples beneficios para la institución.

3.5.1 Recursos humanos

En este caso se aprovechará al personal para el logro de los objetivos y de esta manera poder llenar las expectativas del nuevo colaborador, alcanzar la integración deseada y un buen desarrollo. En estos se incluyen de manera más específica al encargado de recursos humanos, un miembro del área de recursos humanos que se encargará de recibir al colaborador y dar el recorrido por las instalaciones, el supervisor inmediato, las personas de recepción para facilitar el conocimiento y atención a los usuarios, el personal del departamento al que pertenecerá el colaborador y el resto del equipo que también será pieza clave para facilitar el proceso de integración, adaptación y creación de confianza.

3.5.2 Recursos tecnológicos

De igual manera para poder aplicar cada una de las estrategias planteadas en la investigación se requiere del uso de la tecnología, como: tablets para el uso de la representante de recursos humanos el primer día e ir validando las actividades, computadoras, impresora, GPS, métricas, cursos e-learning o capacitación en línea, flota, acceso a sistemas como el SIC y emplear técnicas como shadowing y el buddying que permitirán que el nuevo miembro adquiera los conocimientos necesarios para su desarrollo e integración exitosa.

3.5.3 Recursos financieros

Es importante al momento de ejecutar una propuesta tener claros los detalles de la inversión en la que hay que incurrir para el logro de la misma y también determinar si esta es realmente viable ya que este presupuesto será presentado a los directivos para su aceptación. Aunque cabe recalcar que esta inversión luego será retornada al doble ya que se trata de que el nuevo colaborador se sienta cómodo, valorado, acompañado y de lograr una buena impresión que la final se evidencia en logro de objetivos, mayor productividad y colaboradores comprometidos.

Tabla 13

Presupuesto

Tarea	Actividad	Monto	Cantidad	Tiempo (meses)	Presupuesto	Encargado
Propuesta de integración	Equipos	\$ 1,500.00	1	3	\$ 4,500.00	RRHH
	Materiales	\$ 1,000.00	1	3	\$ 4,500.00	RRHH
	Herramientas para estrategias de integración	\$ 3,000.00 \$ 1,000.00	2	3	\$ 9,000.00	RRHH
	Transporte privado día de salida con tasador en S.D.		1	1	\$ 1,000.00	Depto. de valoración
Programación	Protocolo	\$ 1,500.00	1	1	\$ 1,500.00	RRHH
	Capacitación e-learning	\$ 1,500.00	3	3	\$ 4,500.00	RRHH
Salón de onboarding	Instalación de equipos	\$ 1,000.00	1	2	\$ 2,000.00	Tecnología

Tarea	Actividad	Monto	Cant idad	Tiempo (meses)	Presupues to	Encar gado
Salón de onboarding	Recursos adicionales	\$ 1,000.00	1	1	\$ 1,000.00	RRHH
Total					\$ 28,000.00	

CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación apoyada en los objetivos planteados en el anteproyecto de investigación y después de elaborada la propuesta del programa de onboarding para lograr una exitosa integración y desarrollo de competencias de los nuevos colaboradores en la Dirección General de Catastro Nacional se pueden obtener las siguientes conclusiones.

Al evaluar el proceso de interacción, formación y acompañamiento de los nuevos colaboradores se determinó la situación actual del proceso de onboarding al llegar a la institución, arrojando un grado de insatisfacción y poca vinculación del personal con el equipo, su puesto de trabajo y la cultura organizacional.

Estas determinaciones al conjunto de los resultados obtenidos en el capítulo II posibilitaron establecer estrategias que permitirán una integración exitosa por parte del nuevo personal con relación a su entorno, sus funciones y la institución, dando como resultado una mayor productividad y por ende mejor rentabilidad.

Al medir el grado de formación se pudo analizar las competencias que se necesitaban para impulsar el desarrollo y el compromiso de los nuevos colaboradores permitiendo a su vez una mejor interacción y comunicación no solo con el equipo y la institución sino también con el área de recursos humanos.

Existe un gran nivel de importancia en los datos recolectados con las estrategias de integración obtenidas al determinar la falta de integración de los colaboradores que permitieron del desarrollo de esta propuesta y que pueden ser empleadas para mitigar cualquier situación que impida obtener la integración, acompañamiento y vinculación deseada en la institución. Esto permitió analizar el grado de interés por emplear un programa de onboarding y diseñar una propuesta acorde a las necesidades existentes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Dirección General del Catastro Nacional, ejecutar un plan que le permita poner en práctica esta propuesta y de esta manera eficientizar los procesos, alcanzar el ambiente laboral deseado, el máximo beneficio del potencial del nuevo personal y a su vez una ventaja competitiva.

Apoyarse en la tecnología para conocer las expectativas y necesidades del personal de nuevo ingreso y de esta forma reorientar la perspectiva del proceso de inducción con un tiempo de duración prudente como se plantea en la propuesta al mismo tiempo que se crea el interés en el resto del equipo por hacer de la experiencia de los nuevos colaboradores un recuerdo memorable que repercuta de manera positiva en los resultados.

El área de recursos humanos debe interactuar más con el personal creando un vínculo que permita el crecimiento de la institución y un equipo más satisfecho. En ese mismo orden los altos directivos deben preocuparse más por conocer, acompañar y crear relaciones que favorezcan la productividad, el trabajo en equipo, buen desempeño de las funciones y el compromiso con la institución.

Fomentar poco a poco una cultura donde el activo más importante sea el capital humano y donde prime la implementación de estrategias para fortalecer las competencias y el crecimiento del personal.

BIBLIOGRAFIA

- Amortegui, M., Fajardo, D., & Gonzalez, D. (15 de Mayo de 2021). *Programa de onboarding para la adaptabilidad laboral y herramientas para el desarrollo de competencias transversales*. Obtenido de repository.ucatolica.edu.co:
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26055/1/PROGRAMA%20DE%20ONBOARDING%20PARA%20LA%20ADAPTABILIDAD%20LABORAL.pdf>
- Arroyo, F. (28 de Septiembre de 2019). *Revolución tecnologica: la era de las competencias blandas*. Obtenido de repositorio.unican.es:
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/17506/ARROYOHERRER%c3%8dAFRANCISCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arvelo, L. (26 de Abril de 2017). *bibliotecaunapec*. Obtenido de Propuesta de mejora del proceso de comunicación interna de onboarding de la empresa Theorem, Inc. 2017:
https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGC_08_2017_ET170226.pdf
- Ávila, S. (2020). Marco filosofico del compromiso organizacional. *Revista de Estudios Empresariales*, 26.
- Bautista, F. (14 de Mayo de 2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informatica y Tecnología*. Obtenido de bdigital.uexternado:
https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1498/DNA-spa-2018-Onboarding_como_estrategia_para_una_adeuada_integracion_de_los_colaboradores_de_Stefanini_Informatica_y_Tecnologia
- Benayas, M. (19 de Diciembre de 2018). *binternational*. Obtenido de <https://binternational.net>: <https://binternational.net/el-plan-de-onboarding-whitepaper/>
- Cupe, D., Marquez, Y., & Alisson, N. (30 de septiembre de 2020). *Impacto del onboarding como estrategia de endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de Hipermercados Tottus, 2019*. Obtenido de repository.unsa.edu.pe:

http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12078/RI_mafean%26ducuyj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Derven, M. (30 de Abril de 2018). *Management onboarding*. Obtenido de academia.edu:
https://www.academia.edu/5997349/LISTEN_TO_THIS_FEATURE_at_www

Dirección General del Catastro Nacional. (15 de Noviembre de 2021). *Catastro Nacional*. Obtenido de www.catastro.gob.do:
<https://www.catastro.gob.do/index.php/sobre-nosotros/historia>

Duque, J., García, M., & Hurtado, A. (06 de Septiembre de 2017). *Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico a empleados del nivel administrativo*. Obtenido de sciencedirect.com:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300475>

Encalada, H. (28 de Julio de 2019). *Diseño de un programa de onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental*. Obtenido de repositorio.uisek.edu.ec:
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3482/2/Programa%20de%20Onboarding%20Comercial%20Arca%20Continental%20Final.pdf>

Flores, G. (2017). Aprendizaje basado en proyectos para el desarrollo de competencias matemáticas en bachillerato. *Scielo*, 25-37.

Flores, M. (05 de Marzo de 2020). *Diseño de un proceso de onboarding para el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas*. Obtenido de repositorio.uisek.edu.ec:
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3717/2/PROYECTO%20FERNANDA%20FLORES.pdf>

Fritsche, K. (28 de Abril de 2016). *Proceso de onboarding al área comercial*. Obtenido de scholar.googleusercontent.com:
http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:I_oCTSY4L5wJ:scholar.google.com/&hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0,5

Guzman, A., & Vivanco, L. (26 de Agosto de 2019). *Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de Equivida S.A.* Obtenido de repositorio.ucsg.edu.ec:
<http://201.159.223.180/handle/3317/13505>

Holguin, J. (30 de Septiembre de 2020). *Impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de*

telecomunicaciones. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec>:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54934/1/CASTRO%20HOLGUIN%20JUAN%20JOSE-1.pdf>

Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (15 de Junio de 2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia organizacional*. Obtenido de Dialnet.com:
file:///C:/Users/nany_/OneDrive/Escritorio/RRHH/Material%20de%20apoyo%20para%20la%20Tesis/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf

Mendez, C. (06 de Diciembre de 2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000200136

Nino, G. (31 de Julio de 2019). *Características clave de un proceso de incorporación a la empresa efectivo (onboarding)*. Obtenido de Hominum Business Solutions: <http://www.hominum.mx/3070-2/>

Quijije, M. (07 de Mayo de 2019). *El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora*. Obtenido de repositorio.usfq.edu.ec:
<https://repositorio.usfq.edu.ec/jspui/handle/23000/8056>

Rivera, D., Carrillo, S., & Forgiony, J. (03 de Marzo de 2018). *Cultura organizacional*. Obtenido de bonga.unisimon.edu.co:
<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rosas, M. (20 de enero de 2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. Recuperado el 30 de septiembre de 2021, de scripta.up.edu.mx:
<https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding*. United States of America: McGraw-Hill. Obtenido de <https://onboardingmargin.com>.

Villa, A. (2020). Aprendizaje basado en competencias: desarrollo e implantación en el ámbito universitario. *Revista de docencia universitaria*, 23.

Viteri, R. (28 de Septiembre de 2020). *Diseño de un plan Onboarding en el área de producción de Inalproces S.A.* Obtenido de repositorio.uisek.edu.ec:
<http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3998>

Vizcaíno, G. (12 de Enero de 2020). *Diseño de un proceso de onboarding para generar compromiso y retención del personal de la UISEK.* Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/>:
[https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3974/1/Gabriela%20Paulina%20Vizca%
c3%adno%20Salazar.pdf](https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3974/1/Gabriela%20Paulina%20Vizca%c3%adno%20Salazar.pdf)

ANEXOS

Anexo 1: Anteproyecto de investigación



DECANATO DE POSGRADO

SEDE CENTRAL

Maestría Gerencia en Recursos Humanos

Anteproyecto de Investigación

Título o tema

Propuesta de programa de onboarding como estrategia para una exitosa integración y desarrollo de competencias en los colaboradores de la Dirección General de Catastro Nacional, 2021.

Estudiante

Lic. Nancy Sánchez A00105459

Profesor (a):

Damarys Vicente de la Riva, MSc.

Santo Domingo, DN

Octubre, 2020

Proceso de onboarding como estrategia para una exitosa integración y desarrollo de competencias en los colaboradores de la Dirección General de Catastro Nacional, 2021.

Planteamiento del problema de investigación

El capital humano es el activo más importante con el que cuenta una organización, ya que de este depende el logro de los objetivos, máximo desarrollo y estabilidad de la misma. En la actualidad nos encontramos en una guerra por el talento humano en el cual se hace necesario obtener lealtad temprana, establecer un vínculo donde prime el compromiso con la organización, lograr una ventaja estratégica, establecer una carrera positiva de los nuevos miembros y construir buenos equipos. Cada vez más empresas tanto a nivel internacional como nacional están incurriendo en estas prácticas de integración ya que permite colaboradores más satisfechos, menos rotación voluntaria y un mejor aprovechamiento de los recursos.

En el caso de la Dirección General de Catastro Nacional les resulta un verdadero reto ya que por el momento no cuentan con un proceso de integración, con un acompañamiento en los diferentes procedimientos necesarios para los nuevos colaboradores, solo cuentan con una breve inducción en la cual se tratan temas de manera general, situación que conlleva a que sea el mismo empleado que busque las vías para conocer las instalaciones, a los demás compañeros de trabajo y comprender poco a poco sus funciones directas y por ende aprendiendo en la marcha, evidenciándose así la necesidad de emplear estrategias que impulsen a una mejor comunicación entre el Área de Recursos Humanos y los nuevos colaboradores para la obtención de mejores resultados.

Otro factor es la poca incorporación entre los diferentes departamentos que tienen funciones que se complementan, los cuales a pesar de al final del día cumplir lo encomendado trabajan de manera separada, mostrándose aspectos a mejorar con relación al trabajo en equipo, proactividad, iniciativa y conciencia organizacional.

Un proceso de onboarding permitiría un entorno laboral afable donde todos sean uno sin importar el tiempo que tengan en la institución ni la manera en la cual se haya realizado el proceso de reclutamiento y selección. Construir un vínculo entre los nuevos colaboradores permitiría que estén bien comprometidos con la cultura organizacional, disminuiría dudas y errores, al llegar personal nuevo los demás mostrarían empatía por colaborar y hacer que se sienta como en casa, se lograría mayor productividad, además de aprovecharse al máximo el potencial del talento humano. ¿Cómo diseñar un programa de onboarding para que los nuevos colaboradores de la Dirección General de Catastro Nacional logren una integración exitosa para el año 2021?

Preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual del proceso de onboarding con los nuevos colaboradores de la Dirección General de Catastro Nacional?

¿Cuáles son las causas por las que la institución no realiza un proceso de integración?

¿Cómo diseñar una propuesta de onboarding basada en estrategias que permitan alcanzar una integración exitosa y el desarrollo de competencias en los nuevos colaboradores?

Objetivo general

Elaborar un programa de onboarding para lograr una exitosa integración y desarrollo de competencias de los nuevos colaboradores en la Dirección General de Catastro Nacional en el año 2021.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del proceso de onboarding con los nuevos colaboradores al llegar a la institución.
- Evaluar las causas que originan la falta de integración con el nuevo personal.
- Establecer las estrategias que permitirán una integración exitosa.
- Analizar las competencias necesarias para impulsar el desarrollo y compromiso de los colaboradores.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico en esta investigación se adoptará la propuesta de los autores Mark A. Stein y Lilith Christiansen planteada en su libro *Successful Onboarding*, la cual expresa diversas estrategias para el proceso de onboarding y que proporciona a las organizaciones un medio fundamental para retener el valor, aumentar la productividad, alcanzar un mejor desarrollo y preparación de las funciones, desempeño exitoso de la organización y ambiente competitivo, esto con la finalidad de mejorar las prácticas profesionales por parte del departamento de recursos humanos de la Dirección General de Catastro con referencia al proceso de integración de los nuevos colaboradores y así poder alcanzar su máximo potencial, reducir dudas, errores y rotación además de crear un compromiso con la cultura organizacional.

Justificación metodológica

Desde la perspectiva metodológica, se elaborará un instrumento para aplicar cuestionarios (entrevistas) al Encargado de Recursos Humanos, encuestas para el personal, además de diseñar un programa de onboarding en el cual se abordarán los diferentes etapas y estrategias que permitirán alcanzar una integración exitosa y el desarrollo de competencias de los colaboradores, y que podrán ser utilizados por otros investigadores e instituciones interesadas en emplear un programa de onboarding.

Justificación práctica

Tomando en consideración el enfoque práctico, se contribuirá para que la Dirección General de Catastro Nacional cuente con un programa de onboarding para que sus nuevos colaboradores puedan tener una buena integración tanto con la institución como con sus compañeros y

responsabilidades, influenciando de manera directa en la productividad, la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la fidelización y el compromiso con la institución, todo esto a través de pautas y estrategias novedosas que permitan alcanzar además una visión diferenciadora del resto de las instituciones públicas

MARCO REFERENCIAL (TEÓRICO-CONCEPTUAL)

Antecedentes de la investigación

Título del proyecto: “Onboarding utilizado como estrategia para una idónea integración del personal de Stefanini Informática y Tecnología, Bogotá 2018”.

En el año 2018, Francy Natalia Bautista Pulido en su trabajo de investigación titulado: Onboarding utilizado como estrategia para una idónea integración del personal de Stefanini Informática y Tecnología, llegó a la conclusión, que no tienen un procedimiento de integración formal ya que solo el 40% de los ingresos recibe un proceso que permita generar un vínculo con los colaboradores, repercutiendo negativamente en aquellos que no lo reciben. Además, detectó que el total de los colaboradores considera de mucho provecho recibir un programa de entrenamiento formal ya que promueve un pensamiento positivo en el nuevo personal. Por otra parte, un 81% estableció que la formación recibida en el proceso de integración complementó sus conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones. El cual contó con el objetivo principal de:

Examinar la contribución del onboarding como estrategia de una apropiada integración de los nuevos colaboradores en la empresa Stefanini Informática y Tecnología, y se complementó los siguientes objetivos específicos: Crear los mecanismos de socialización e inducción presentes en la organización Stefanini Informática y Tecnología; reconocer las tácticas e

inconvenientes de los procesos de aprendizaje o entrenamiento en la institución; Estudiar los diferentes procesos para dar seguimiento, formar y evaluar del desarrollo del proceso de inducción” (Bautista, 2018).

Título del proyecto: Plan de onboarding para obtener adaptación en los colaboradores y mecanismos para el desarrollo de competencias transversales, Bogotá 2021.

En el año 2021, Miguel Amortegui, Diego Fajardo y David González en su trabajo de investigación titulado: “Plan de onboarding para obtener adaptación en los colaboradores y mecanismos para el desarrollo de competencias transversales” llegaron a la conclusión de que es necesario obrar en la eficacia del plan y aumento del tiempo para obtener mejores niveles de acomodamiento en la cultura organizacional, ya que a pesar de los colaboradores resaltar la organización de manera positiva entienden se pueden obtener mejores resultados aprovechando esta alternativa para reducir la rotación de personal, además de dar mayor importancia a la enseñanza y apego de los valores corporativos. Este trabajo tenía como objetivo general:

Formular un programa de onboarding que soporte la adecuación del personal nuevo y el avance de competencias transversales tales como el trabajo en equipo y la orientación a resultados. Este se acompañó de además de los siguientes objetivos específicos: Determinar los componentes que forman un plan de onboarding; Guiar el plan al progreso de las competencias transversales y proporcionar al nuevo personal información detallada de la organización y de los puestos de trabajo (Amortegui y otros, 2021).

MARCO TEÓRICO

Proceso de onboarding como estrategia para una exitosa integración

Concepto de onboarding

Cada vez más las exigencias del mercado van cambiando y con ellas los procesos que permiten mejores resultados en las organizaciones, una muestra de esto es el proceso de onboarding para una vinculación y adaptación del colaborador en la empresa.

En ese orden Stein & Christiansen, (2010) definen el Onboarding como el proceso en el que se desarrolla la socialización total de un integrante nuevo en la empresa, además se tiene que aquel integrante nuevo una vez dentro de la organización cumple un papel importante a fin de satisfacer las necesidades de la empresa.

Por otro lado, Derven, (2018) “considera que el onboarding es un proceso sistemático para establecer una trayectoria positiva al principio de la carrera de los colaboradores”. Este también indica que las etapas del proceso de onboarding deben dotar al colaborador de las herramientas necesarias y para esto sugiere el siguiente orden:

Etapas del Onboarding

1. Pre llegada: En esta se debe asegurar que el nuevo empleado se sienta bienvenido, suministrarle los componentes claves y las informaciones relevantes que le permitan un mayor alcance de las responsabilidades.
2. Introducción y orientación: Brindar las herramientas y equipos de oficina, correo e intranet de la empresa permitiendo en cada una expresar inquietudes y la certeza de comprensión.

3. Asimilación: Aquí se le entrega la información esencial acerca de la estrategia de la empresa, la contribución que se espera, metas a corto plazo y relaciones laborales clave.

4. Integración y contribución: Definir los resultados a largo plazo y asegurarse de que las contribuciones están siendo visibles, para de lo contrario aclarar dudas y que el colaborador pueda comprender cada una de las actividades y la pieza que representa en la organización.

Otro planteamiento con relación a las etapas del onboarding, es el que presenta Rosas, 2015) en su trabajo de investigación Propuesta para implementar un proceso de onboarding implementación del proceso de onboarding que sustente los recursos humanos, 2015 y por el cual nos inclinamos en el presente trabajo ya que muestran mayor grado de similitud con los objetivos planteados:

1. Preparación: Luego de reconocer, citar, seleccionar y contratar al personal y antes de su primer día de trabajo como empleado formal con por lo menos un mes de anticipación para realizar tareas que permitan una adecuada adaptación a la cultura organizacional, los lineamientos y procedimientos de la empresa.
2. Orientación: Se procede a darle la bienvenida al nuevo entorno laboral y orientación para que el colaborador alcance autonomía y pueda desempeñar sus funciones de manera óptima y en la mayor brevedad posible y también empiece a construir buenas relaciones.
3. Integración: Persigue que el colaborador pueda obtener las competencias para adherirse de manera efectiva a la organización, a través de la transmisión de la cultura organizacional, para una rápida integración con todos los compañeros y sus funciones.
4. Compromiso: Proveer de la capacitación y la información necesaria para que el colaborador se sienta reconocido y satisfecho con la

cultura organizacional, las metas y compañeros, además de un ambiente que los inspire y los motive.

5. Seguimiento: En el transcurso de todas las etapas del proceso de onboarding se debe dar seguimiento al desarrollo del empleado y sus competencias en la organización, además de incluirse a todos los involucrados en el proceso.

Diferencia entre inducción y onboarding

Según Rosas, (2015) el proceso de inducción se efectúa por parte de la empresa hacia el colaborador, es decir a una sola vía y tiene como objetivo informar al personal, en el cual las situaciones que se presentan son resueltas donde los problemas que surgen se manejan deliberadamente, no obstante, en el proceso de onboarding hay una interacción de manera constante con el nuevo miembro, los temas son tratados proactivamente a través de una comunicación de doble vía y con miras a una clara tendencia a prevenir los problemas.

Podemos concluir que el proceso de onboarding es un proceso más abarcador que puede durar hasta 90 días, con la intención de familiarizar a los nuevos colaboradores al punto de “sentirse como en casa” tanto con sus funciones, la organización y el equipo de trabajo. La inducción tiene un tiempo de duración mucho más corto y busca que el personal este al tanto de manera general de la institución en sí.

Desarrollo de competencias

Un proceso de onboarding exitoso garantiza que los nuevos colaboradores adquieran las competencias que necesita para desempeñarse de manera adecuada en su puesto de trabajo y con su entorno.

Al momento de diseñar una propuesta de onboarding debe tomarse en consideración el desarrollo de competencias transversales que permitan una

adecuada integración, entre estas destacan lo que son el trabajo en equipo, orientación a resultados, adaptabilidad laboral y compromiso con miras a alcanzar que los nuevos colaboradores se familiaricen, pero también un retorno de la inversión (Amortegui, et al., 2021).

Concepto de competencia

Según Lora, Castilla & Góez, (2020) las competencias “son aquellos conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para ejecutar actividades o tareas de forma eficaz y eficiente. Estas le dan al empleado la oportunidad de realizar mejor sus funciones dentro de la organización”.

Tipos de competencias

Competencias técnicas

Este tipo de competencias son las que están directamente relacionadas con las funciones y responsabilidades. “Las competencias técnicas son las propias de un puesto concreto” (Lora y otros, Dialnet, 2020).

Competencias bases

Podemos decir que son “aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que permiten a la persona desarrollar un puesto de trabajo de forma exitosa” Lora; et al., (2020).

Competencias transversales

Son aquellas competencias “comunes a determinado tipo de profesión y están intrínsecamente relacionadas con las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos a lo largo de su ciclo profesional. Se utilizan específicamente para poder diferenciar a las personas que tienen un mismo cargo y que además poseen un desempeño promedio y superior” Lora; et al., (2020).

MARCO CONCEPTUAL

Cultura organizacional

La cultura organizacional es abstracta en sus cimientos, es decir, está compuesta por las creencias, valores, normas y marcos de referencias que no son palpables, por lo que demostrar su influencia con los miembros de la organización, evidenciándose así que la cultura repercute en el comportamiento de sus miembros (Rivera, Carrillo & Forgiony, 2018).

Proceso de onboarding

Según Rosas, (2015) el proceso de onboarding es aquel que:

Le brinda al área de gestión humana las políticas generales que permitan apoyar al nuevo personal en su proceso de transición, a que este pueda reducir el estrés, así como también ayudar en la curva de aprendizaje, permitiéndole integrarse de una manera más fácil con el entorno y a crear nuevas relaciones formales e informales.

Integración

Es un proceso fundamental y determinante para la unión y configuración de todos los colaboradores sin importar su situación favoreciéndole en obtener resultados excelentes en menor tiempo y así aumentar la eficiencia en su desempeño, este es un componente clave que aporta a la satisfacción de los colaboradores y en el rendimiento de manera general del equipo (Amortegui; et al., 2021).

Compromiso

“Es una fuerza que une a una persona con el curso de una acción relevante a uno o más objetivos. Como tal, se distingue de otras formas de motivación basadas en el intercambio, así como de actitudes dirigidas a objetivos, y pudiendo influir en el comportamiento incluso en la ausencia de motivación extrínseca o de actitudes positivas” (Ávila, 2020).

Es necesario que los empleados cuenten con competencias y habilidades que le permitan desarrollarse y alcanzar al máximo los objetivos.

MARCO ESPACIAL

La presente investigación será realizada en la Dirección General de Catastro Nacional, Santo Domingo, República Dominicana, la cual es una institución gubernamental, dependiente del Ministerio de Hacienda, que tiene como función principal realizar el inventario de todos los bienes inmuebles del país en sus aspectos físicos, económicos y jurídicos.

MARCO TEMPORAL

En la presente investigación para recopilar los datos se tomará en consideración el período comprendido entre enero- diciembre del año 2021.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

En el caso de la presente investigación, se puede determinar que es una combinación de diferentes tipos. En primer lugar, es una investigación aplicada porque tiene como propósito adquirir conocimientos para ser utilizados para elaborar una propuesta y así solucionar el problema existente; Además, se caracteriza por ser de campo porque se aplicarán, entrevistas, cuestionarios y encuestas con el objetivo de obtener información que se

pondrá en ejecución de manera directa en el campo de acción del objeto de estudio y según el nivel de conocimientos que se van a adquirir es explicativa ya que se pretenden determinar las causas por las cuales no se emplea el objeto de estudio.

Variables de la investigación

Variable independiente: Proceso de onboarding

Variables dependientes: Estrategia para una exitosa integración y desarrollo de competencias en los colaboradores.

Variable interviniente: Desarrollo de competencias en los colaboradores.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Enfoque de la investigación

La investigación se caracterizará por presentar un enfoque cualitativo ya que estará determinada por la recolección de datos que son recabados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, tomando en consideración la perspectiva, puntos de vista y experiencias de los colaboradores. Además del uso de entrevistas, cuestionarios y encuestas, este enfoque permitirá estar en contacto de manera directa con las personas involucradas y el fenómeno con la finalidad de procesar las informaciones suministradas y darle un discernimiento científico.

Métodos de investigación

La presente investigación se estará realizando mediante el método del analítico-sintético ya que se descompondrá el fenómeno de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas por separado y obtener una mejor comprensión, así como también establecer mentalmente la unión de dichas partes para descubrir y explicar las relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. De igual manera se aplicará la

observación para analizar el comportamiento del objeto de estudio en sus condiciones actuales para llegar a conclusiones y construir un registro de la realidad existente en la Dirección General de Catastro Nacional.

Técnicas e instrumentos

Las técnicas a utilizar en la investigación serán las siguientes: la observación con el objetivo de recolectar los datos y aspectos que se puedan obtener del entorno; además se aplicará una entrevista a través de la aplicación de un cuestionario al encargado de recursos humanos con el propósito de obtener información de primera mano y objetiva sobre el objeto de estudio; también se llevará a cabo una encuesta a los colaboradores de áreas técnicas y de nuevo ingreso con la finalidad de interactuar de manera directa con los involucrados y así poder obtener información más directa de la situación real del fenómeno, así como también un análisis FODA para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y poder contrarrestarlas.

Población y muestra

En la presente investigación contaremos con una población de 32 empleados y el tamaño de la muestra será de 30, calculo obtenido al usar la calculadora de muestras (netquest). Dicha muestra será seleccionada con un muestreo no probabilístico intencional (por criterio), ya que será necesario que el personal sea de nuevo ingreso y que no pertenezca a áreas administrativas.

Unidad de análisis

Esta investigación se llevará a cabo con la finalidad de analizar la integración y el desarrollo de competencias, de esta manera valorar como se dan estos aspectos actualmente en los colaboradores de la Dirección General de Catastro Nacional.

Procesamiento de la información

Para procesar de los datos en esta investigación se utilizará el proceso de tabulación, para mostrar los datos se emplearán gráficos, al igual que la estadística descriptiva ya que se trabajará con porcentajes.

Tabla de contenido

Presentación

Resumen

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice de contenido

Lista de tablas

Lista de gráficos

Introducción

1. Capítulo I. Marco Referencial Teórico-Conceptual

Marco Teórico

1.1 Antecedentes de la investigación

1.2 Proceso de onboarding

1.2.1 Concepto de onboarding

1.2.2 Concepto de integración

1.2.3 Etapas del onboarding

1.2.4 Características del onboarding

1.2.5 Diferencia entre inducción y onboarding

1.2.6 Ventajas del proceso de onboarding

1.2.7 Pasos del proceso de onboarding

1.3 Desarrollo de competencias

1.3.1 Concepto de competencia

1.3.2 Concepto de compromiso

1.4 Tipos de competencias

2. Capítulo II. Análisis de resultados

2.1 Contextualización de la empresa

2.1.1 Misión

2.1.2 Visión

2.1.3 Valores institucionales

2.2 Marco temporal

2.3 Análisis de los resultados obtenidos en la guía de observación sobre la integración del personal

2.4 Análisis de los resultados obtenidos a través de la entrevista al encargado de recursos humanos

2.5 Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los nuevos colaboradores

2.6 Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso de onboarding

2.7 Integración de los resultados

3. Capítulo III. Proceso de onboarding como estrategia para una exitosa integración y desarrollo de competencias de los nuevos colaboradores en la Dirección General de Catastro Nacional.

3.1 Descripción de la propuesta

3.2 Objetivos de la propuesta

3.3 Plan de capacitación para el área de recursos humanos acerca del onboarding

3.4 Etapas, estrategias y actividades de la propuesta

3.4.1 Preparación o pre-onboarding

3.4.1.1 Estrategia

3.4.1.2 Actividades

3.4.2 Orientación

3.4.2.1 Estrategia

3.4.2.2 Actividades

3.4.3 Integración

3.4.3.1 Estrategias

3.4.3.2 Actividades

3.4.4 Compromiso

3.4.4.1 Estrategias

3.4.4.2 Actividades

3.4.5 Seguimiento

3.4.5.1 Estrategias

3.4.5.2 Actividades

3.5 Recursos de la investigación

3.5.1 Recursos humanos

3.5.2 Recursos tecnológicos

3.5.3 Recursos financieros

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias

Bibliografías

Anexos

Referencias bibliográficas

- Amortegui, M., Fajardo, D., & Gonzalez, D. (15 de Mayo de 2021). *Programa de onboarding para la adaptabilidad laboral y herramientas para el desarrollo de competencias transversales*. Obtenido de repository.ucatolica.edu.co: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26055/1/PROGRAMA%20DE%20ONBOARDING%20PARA%20LA%20ADAPTABILIDAD%20LABORAL.pdf>
- Arroyo, F. (28 de Septiembre de 2019). *Revolución tecnológica: la era de las competencias blandas*. Obtenido de repositorio.unican.es: https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/17506/ARROYO_HERRERER%c3%8dAFRANCISCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ávila, S. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional. *Revista de Estudios Empresariales*, 26.
- Bautista, F. (14 de Mayo de 2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología*. Obtenido de bdigital.uexternado: https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1498/DNA-spa-2018-Onboarding_como_estrategia_para_una_adecuada_integracion_de_los_colaboradores_de_Stefanini_Informatica_y_Tecnologia
- Benayas, M. (19 de Diciembre de 2018). *binternacional*. Obtenido de <https://binternacional.net>: <https://binternacional.net/el-plan-de-onboarding-whitepaper/>
- Cupe, D., Marquez, Y., & Alisson, N. (30 de septiembre de 2020). *Impacto del onboarding como estrategia de endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de Hipermercados Tottus, 2019*. Obtenido de repositorio.unsa.edu.pe: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12078/RImafean%26ducuyj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Derven, M. (30 de Abril de 2018). *Management onboarding*. Obtenido de academia.edu: https://www.academia.edu/5997349/LISTEN_TO_THIS_FEATURE_at_www
- Duque, J., García, M., & Hurtado, A. (06 de Septiembre de 2017). *Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico a empleados del nivel administrativo*. Obtenido de sciencedirect.com: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300475>
- Encalada, H. (28 de Julio de 2019). *Diseño de un programa de onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental*. Obtenido de repositorio.uisek.edu.ec: <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3482/2/Programa%20de%20Onboarding%20Comercial%20Arca%20Continental%20Final.pdf>

- Flores, G. (2017). Aprendizaje basado en proyectos para el desarrollo de competencias matemáticas en bachillerato. *Scielo*, 25-37.
- Flores, M. (05 de Marzo de 2020). *Diseño de un proceso de onboarding para el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas*. Obtenido de repositorio.uisek.edu.ec:
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3717/2/PROYECTO%20FERNANDA%20FLORES.pdf>
- Fritsche, K. (28 de Abril de 2016). *Proceso de onboarding al área comercial*. Obtenido de scholar.googleusercontent.com:
http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:I_oCTSY4L5wJ:scholar.google.com/&hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0,5
- Guzman, A., & Vivanco, L. (26 de Agosto de 2019). *Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de Equivida S.A.* Obtenido de repositorio.ucsg.edu.ec:
<http://201.159.223.180/handle/3317/13505>
- Holguin, J. (30 de Septiembre de 2020). *Impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec>:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54934/1/CASTRO%20HOLGUIN%20JUAN%20JOSE-1.pdf>
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (15 de Junio de 2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia organizacional*. Obtenido de Dialnet.com:
file:///C:/Users/nany_/OneDrive/Escritorio/RRHH/Material%20de%20apoyo%20para%20la%20Tesis/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf
- Mendez, C. (06 de Diciembre de 2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000200136
- Nino, G. (31 de Julio de 2019). *Características clave de un proceso de incorporación a la empresa efectivo (onboarding)*. Obtenido de Hominum Business Solutions: <http://www.hominum.mx/3070-2/>
- Quijije, M. (07 de Mayo de 2019). *El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora*. Obtenido de repositorio.usfq.edu.ec:
<https://repositorio.usfq.edu.ec/jspui/handle/23000/8056>
- Rivera, D., Carrillo, S., & Forgiony, J. (03 de Marzo de 2018). *Cultura organizacional*. Obtenido de bonga.unisimon.edu.co:

<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rosas, M. (20 de enero de 2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. Recuperado el 30 de septiembre de 2021, de scripta.up.edu.mx:
<https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding*. United States of America: McGraw-Hill. Obtenido de <https://onboardingmargin.com>.
- Villa, A. (2020). Aprendizaje basado en competencias: desarrollo e implantación en el ámbito universitario. *Revista de docencia universitaria*, 23.
- Viteri, R. (28 de Septiembre de 2020). *Diseño de un plan Onboarding en el área de producción de Inalproces S.A.* Obtenido de repositorio.uisek.edu.ec:
<http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3998>
- Vizcaíno, G. (12 de Enero de 2020). *Diseño de un proceso de onboarding para generar compromiso y retención del personal de la UISEK*. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/>:
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3974/1/Gabriela%20Paulina%20Vizca%c3%adno%20Salazar.pdf>

Anexo 2: Guía de observación



La información obtenida en la presente investigación será usada para los fines de lugar con total confidencialidad.

Fecha:	Hora:	Lugar
Guía de observación		
Objetivo: Recolectar datos y aspectos del entorno laboral en la Dirección General de Catastro Nacional para conocer lo que sucede realmente con la integración de los nuevos colaboradores.		
Nombre de la práctica: Integración del personal de la Dirección General de Catastro Nacional		
Instrucciones: Marque con una X las observaciones realizadas durante el desempeño de una práctica de laboratorio.		

Indicadores	Si	No	Observación		
Los colaboradores trabajan integrados					
El personal nuevo se siente bienvenido					
El personal existente presta ayuda espontánea y a gusto a los nuevos miembros.					
Se evidencia el trabajo en equipo					
El personal se siente comprometido					
Existen estrategias de acompañamiento para los nuevos colaboradores					
El Área de Recursos Humanos muestra interés en que exista un proceso de onboarding					
En cada área se desempeña de forma adecuada las tareas					
El nuevo colaborador muestra una actitud proactiva					
Los supervisores de área muestran compromiso ante los nuevos colaboradores					
Los nuevos miembros muestran que poseen los conocimientos, habilidades y comportamientos para ser personas efectivas en la institución					
Los colaboradores muestran dominio de sus responsabilidades					
Actúan conforme a la cultura organizacional					
Se les muestra las instalaciones a los nuevos colaboradores					

Anexo 3: Cuestionario para encuesta al encargado de recursos humanos.



El siguiente cuestionario ha sido diseñado por **Nancy Sánchez Estrella** estudiante de la **Maestría Gerencia en Recursos Humanos de UNAPEC**, con el objetivo de determinar el grado de compromiso que tiene el área de gestión humana con los nuevos colaboradores y el interés porque estos se sientan satisfechos y vinculados con la cultura organizacional desde el primer contacto. La finalidad de implementar este instrumento es para presentar el trabajo final de investigación por lo que las respuestas obtenidas serán tratadas con total confidencialidad.

1. ¿Conoce usted lo que es un proceso de onboarding?

Si

No

2. ¿Realizan proceso de inducción?

Si

No

3. ¿Qué tiempo dura el proceso de inducción?

Horas

Un día

Una semana

Un mes

Ninguna de las anteriores

4. ¿Cuáles actividades realizan para darle la bienvenida a los nuevos colaboradores?

5. ¿Le enseñan las instalaciones y a los demás miembros del equipo?

Si

No

6. En caso de ser si, ¿Cómo lo hacen y cuál es el tiempo de duración?
7. ¿Cuáles métodos utilizan para explicarle a los nuevos colaboradores sus funciones y responsabilidades?
8. ¿Qué tiempo tardan los nuevos colaboradores para empezar a desempeñarse en su puesto de trabajo?
- De inmediato
- Un día
- Una semana
- Un mes
- Otro, especifique
9. ¿Cómo evalúan al nuevo personal para determinar que está preparado para cumplir con sus funciones?
10. ¿Con qué frecuencia los colaboradores existentes contribuyen a la incorporación del nuevo personal?

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

11. ¿Al ingresar un nuevo miembro le colocan un mentor para que le ayude en el proceso de integración?

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

12. ¿Cuáles herramientas utilizan para darle a conocer la cultura organizacional a los nuevos colaboradores?

- Charlas
- Brochures
- Envío de documento vía correo electrónico
- Culture book
- Emplean la técnica de socialización
- Otros, especifique

13. ¿Cuáles herramientas les ofrecen a los nuevos colaboradores para que se incorporen de manera efectiva a sus labores?

- Equipos de oficina
- Correo electrónico
- Acceso a intranet
- Portal de aplicaciones
- Ninguna de las anteriores
- Otro, especifique

14. ¿Cuáles métodos utilizan para medir la productividad de los nuevos colaboradores?

15. ¿Los directivos se mezclan en la integración de los nuevos colaboradores?

Si No

16. En caso de la pregunta anterior ser si, ¿cuáles actividades realizan para hacer de la integración de los nuevos colaboradores un proceso más agradable y rápido?

17. ¿Cómo logran establecer un vínculo con los nuevos colaboradores donde prime el compromiso con la organización?

18. ¿Qué estrategias emplean para desarrollar las competencias que necesitan los nuevos colaboradores?

19. ¿Cuál competencia entienden que deben trabajar en el personal?

- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Compromiso
- Comunicación interpersonal

20. ¿Qué entienden que deben ejecutar o cambiar para aprovechar mejor el talento humano?

Anexo 4: Cuestionario para encuesta a los colaboradores



El siguiente cuestionario ha sido diseñado por **Nancy Sánchez Estrella** estudiante de la **Maestría Gerencia en Recursos Humanos de UNAPEC**, con el objetivo de determinar qué tanto conocen los nuevos colaboradores del proceso de onboarding y qué tan satisfechos se sienten con las actividades que realiza la institución para que estos se sientan bienvenidos, integrados y comprometidos. La finalidad de implementar este instrumento es para presentar el trabajo final de investigación por lo que las respuestas obtenidas serán tratadas con total confidencialidad.

Sexo **M** **F**

1. ¿Sabe qué es el onboarding?

Si No

2. ¿En su primer día en la institución le dieron la bienvenida?

Si No

3. ¿Cuáles actividades realizaron para darle la bienvenida?

Comunicaron los valores

Presentación de los directores y subdirectores

Presentación de los miembros del equipo

Le facilitaron el welcome book o manual de bienvenida

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

4. ¿Desde el primer día se sintió valorado por el equipo de trabajo?

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Recibió toda la información necesaria sobre la cultura organizacional de la institución?

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Cuáles herramientas utilizaron para darle a conocer la cultura organizacional?

- Charlas
- Brochures
- Envío de documento vía correo electrónico
- Culture book
- Emplean la técnica de socialización
- Otros, especifique

7. ¿La institución realiza un proceso de inducción?

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Si la pregunta anterior es afirmativa, indique si el proceso es interactivo e interesante.

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Le dieron el entrenamiento necesario para desempeñarse exitosamente en sus funciones?

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Recibió acompañamiento en sus primeros días en la institución?

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Por parte de quien recibió acompañamiento?

- Encargado de Recursos Humanos
- Altos directivos
- Miembros del equipo
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

12. ¿Le asignaron un mentor o compañero experimentado que le ayudo en su proceso de adaptación y desarrollo?

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Las actividades realizadas le permitieron sentirse comprometido con la institución?

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. ¿La institución realizó actividades que le permitieron desarrollar nuevas competencias?

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. ¿Cuál de las siguientes competencias aprendió en las actividades de integración realizadas?

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Iniciativa
- Orientación a resultados
- Toma de decisiones

16. ¿Entiende que el proceso de integración llevado a cabo por la empresa le permitió tener un mayor grado de productividad?

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Indique cuáles mejoras debe emplear la institución en el proceso de integración de los nuevos colaboradores para que se puedan sentir bienvenidos y comprometidos desde el primer día.

Anexo 5: Carta de autorización



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Nancy María Sánchez Estrella, cédula 402-2250626-9, matrícula de la Universidad APEC A00105459, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de la Dirección General de Catastro Nacional para realizar mi trabajo final sobre: Proceso de onboarding como estrategia para una exitosa integración y desarrollo de competencias de los colaboradores, y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar para que la institución logre un plus en el proceso de integración con los nuevos colaboradores, favorecer al Área de Recursos Humanos a crear las condiciones para fomentar buenas relaciones, lograr que se incorporen de una manera más orgánica a sus obligaciones, disminuir errores, aumentar la productividad, impulsar el compromiso con la cultura organizacional y desarrollar las competencias necesarias para un desempeño exitoso, permitiendo así mejores resultados y un mayor grado de competitividad.

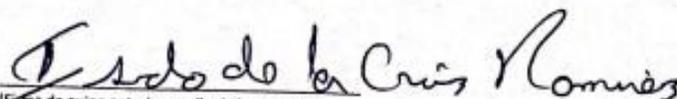

(Firma del estudiante)

Yo, Isidro de la Cruz Ramírez

Encargado de Recursos Humanos

cédula 001-15377562, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.


(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

