

En el año 2022 estructurar un proceso de onboarding para lograr que los colaboradores que llegan a la empresa Necomplus, se identifiquen con su cultura y estrategia organizacional

Jully Zaray Araque Rincón
Geraldin Saturia Becerra Fierro
Adriana Patricia Marín Tavera
Belkis Gisella Tellez Neme

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano
Bogotá D.C.
2022

En el año 2022 estructurar un proceso de onboarding para lograr que los colaboradores que llegan a la empresa Necomplus, se identifiquen con su cultura y estrategia organizacional

Jully Zaray Araque Rincón
Geraldin Saturia Becerra Fierro
Adriana Patricia Marín Tavera
Belkis Gisella Téllez Neme

Director
Nydia Parra León

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia estratégica del talento humano
Bogotá D.C.
2022

Resumen

El objetivo central del presente documento es estructurar un proceso de onboarding para lograr que los colaboradores que llegan a la empresa Necomplus, ¿se identifiquen con su cultura y estrategia organizacional con el fin de conocer los motivos por los cuales los colaboradores al llegar a una organización no se identifican con su cultura y estrategia organizacional, por medio de la aplicación de una serie de instrumentos como cuestionarios, focus group, videollamadas y llamadas a los colaboradores.

Palabras claves: Onboarding, cultura organizacional, estrategia organizacional,

Abstract

The central objective of this document is to structure an onboarding process to ensure that the collaborators who arrive at the Necomplus company identify with its culture and organizational strategy in order to know the reasons why the collaborators when arriving at an organization they do not identify with their culture and organizational strategy, through the application of a series of instruments such as questionnaires, focus groups, video calls and calls to collaborators.

Palabras claves: Onboarding, organizational culture, organizational strategy,

Tabla de contenido

1. Perfiles	7
2. Formulación del Problema	9
3. Justificación	13
4. Objetivos	15
4.1. Objetivo General	15
4.2. Objetivos Específicos	15
5. Marco referencial	16
5.1. Onboarding	16
5.2. Necesidades que satisface el Proceso Onboarding	17
5.2.1. El Nuevo Colaborador	17
5.2.2. El Equipo de Trabajo	17
5.2.4. Para Recursos Humanos	18
5.3. Etapas del Proceso de Onboarding	18
5.3.1. Preparación	18
5.3.2. Orientación	18
5.3.3. Entendimiento	19
5.3.4. Integración	19
5.3.5. Inducción o Socialización Organizacional	19
5.3.6. Propósito de la Inducción Organizacional	20
5.4. Etapas del Proceso de Inducción	20
5.4.1. Etapa de Socialización Anticipatoria	20
5.4.2. Etapa de Acomodación o Encuentro	20
5.4.3. Etapa de la Gestión del Rol	20
5.5. Cultura Organizacional:	21
5.6. Compromiso organizacional:	21
5.7. Adaptación organizacional:	22
5.8. Formación o Entrenamiento:	22
5.9. Evaluación y Seguimiento	23

6. Metodología	244
6.1. Enfoque de investigación	24
6.2. Diseño de investigación	24
6.3. Población	25
6.4. Muestra	26
6.5. Técnicas de recolección de información	26
6.5.1. Entrevistas	26
6.5.2. Encuestas o cuestionarios	27
6.5.3. Observación	27
6.6. Instrumentos a utilizar	27
6.7. Actividades detalladas que le llevarán al logro de los objetivos	27
6.8. ¿Cómo piensa hacer el análisis de resultados?	29
6.9. Desarrollo	30
7. Análisis de resultados y discusión	32
8. Conclusiones	36
9. Recomendaciones	37
Referencias	38
Anexos	371

1. Perfiles

Jully Zaray Araque Rincón

Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano en formación, Psicóloga y Tecnóloga en Gestión del Talento Humano con 10 años de experiencia en el área de Talento Humano en sectores económicos como confección, comercialización de productos farmacéuticos y hotelero, gestionando procesos de planificación de recursos humanos los cuales abarcan (reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación y desarrollo) remuneración, gestión del rendimiento, relaciones laborales, bienestar y SG – SST, diseñando e implementando estrategias alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Cuento con gran capacidad de escucha, orientada a los resultados, liderazgo, capacidad de influenciar y desarrollar equipos.

Geraldine Saturia Becerra Fierro

Contadora pública, auditora interna de calidad, coordinadora administrativa y contable en una fundación sin ánimo de lucro, con 10 años de experiencia en procesos de compras, gestión financiera, nómina y área contable. Poseo capacidad de desarrollar, trabajar, y aportar en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Actualmente estudiante de especialización de Gerencia en talento humano con expectativas en desarrollar habilidades en el campo, formación integral y crecimiento personal.

Adriana Patricia Marín Tavera

Profesional en Administración de Empresas, con formación en equipos de alto rendimiento, orientada a los resultados, con más de 15 años de experiencia en el sector financiero, haciendo parte de un prestigioso grupo empresarial donde he desarrollado habilidades organizativas, uso eficaz de nuevas tecnologías, creación de estrategias comerciales y comunicación asertiva. Simultáneamente he adquirido experiencia en el sector real donde trabajo en el manejo y administración del back office de una organización de carácter privado desde hace 10 años. Actualmente curso una especialización en Gerencia de Talento Humano.

Belkis Gisella Tellez Neme

Profesional en Mercadeo y estudiante de Gerencia estratégica del talento humano, Coordinadora de formación nacional con experiencia de 7 años en reclutamiento y selección de personal comercial, inducción, capacitación, acompañamiento, coordinación, organización y planeación de agendas de trabajo, crecimiento y formación de fuerza comercial y cierre de negocios, capacidad de gestión y crecimiento de personal dentro de la organización, con habilidades de liderazgo, creatividad y comunicación asertiva.

2. Formulación del Problema

Dentro de las organizaciones impera una necesidad de generar en los trabajadores el sentirse parte de ella, conocer a dónde ha llegado, cuáles son las ventajas de trabajar allí, qué le va a aportar en su crecimiento personal y profesional, qué es lo que se espera de su desempeño, cuáles son los objetivos que debe cumplir en su cargo y cómo este afecta el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esto se logra por medio de un adecuado y juicioso proceso de onboarding dentro de la organización, y no con el enviar a un colaborador a realizar unas actividades sin ni siquiera saber cuáles son y cómo estas impactan un proceso determinado; esto se ataca desde el proceso de inducción diseñado para cada uno de los cargos con los que cuenta la organización, permitiendo el espacio de tiempo prudente para llevarlo a cabo, en donde el colaborador llegará a conocer cómo está constituida la empresa y cuáles son los procesos en los cuales su labor interviene de forma directa e indirecta llevando a la generación de aptitudes que permitan al trabajador poder desempeñarse de forma exitosa en su puesto de trabajo, logrando así que el perfil de esta persona sea el adecuado para las necesidades del cargo permitiendo la posibilidad de crecimiento. Así mismo, se debe llevar a cabo un proceso de entrenamiento continuo, en donde se construyan conocimientos y se fortalezcan habilidades de los colaboradores, ajustado y alineado a las necesidades y estrategia organizacional en relación con el cumplimiento de la misión y la visión.

En la medida que los colaboradores sienten que hacen parte fundamental del cumplimiento de los objetivos organizacionales y en donde se comparte y se les actualiza de forma permanente, llevará a la organización a ser diferenciador en su sector económico, toda vez que en la actualidad los colaboradores no solamente buscan tener una remuneración por un trabajo realizado y el cumplimiento de un horario sino cómo la empresa le da la posibilidad de poder avanzar en su proceso de crecimiento.

De hecho, el talento humano tiene que ver con la “Capacidad de alcanzar resultados superiores” y potenciar las habilidades de cada persona que conforma la organización. Formar equipos compactos requiere que desde la creación del cargo estén definidas sus funciones, objetivos, responsabilidades y, el alcance e impacto que va tener dentro de su área; en definición para que se alcancen resultados superiores debe ocurrir una sinergia entre la capacidad, el compromiso y la acciones de la persona. Sin embargo, es en este punto donde surge la necesidad

de involucrar y darle sentido de pertenencia al colaborador, darle la satisfacción de hacer parte de un equipo con un propósito mucho más grande que llegar todos los días a su lugar de trabajo a desempeñar las funciones para las cuales fue contratado, en la denominada Nueva Gestión del Talento Humano llamada así por Pilar Jericó conferencista experta de WOBI en temas de Administración de Recursos Humanos, es imperativo, que desde su vinculación conozca la misión y visión y se conecte con los objetivos de la empresa y le imprime pasión a su labor.

No obstante, muchas veces al interior de la empresa se observa que el colaborador no identifica claramente su labor y el alcance de esta, en la gestión de sus labores desconoce muchos de los procesos, dado que no recibe los conocimientos propios del cargo desencadenando errores en su labor de punta a punta y no hay una implementación de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño y corregir a tiempo fallas.

Estas fallas desencadenan otro problema adicional y es el límite que marca capacitar a una persona en un área específica y encasillar tanto que no se le permita desarrollar habilidades, explotar su creatividad, y sesgar los aportes que puede hacer la consecución de los objetivos teniendo como consecuencia una marcada rotación del personal, que surge por vincular personas que finalmente no se identifican con el propósito de la organización, o que simplemente no satisfacen una necesidad superior que puede ser estabilidad, seguridad en el tiempo, o la realización profesional al poder escalar posiciones.

En resumen, podemos evidenciar que en una compañía el área de recursos humanos siempre tiene una gran responsabilidad, pues bien, es la cara inicial de la organización frente al colaborador, y de allí se desarrolla el control y seguimiento que esta organización pueda tener frente a quienes hacen parte de ella. Si bien es cierto, el área de recursos humanos tiende a encaminar sus esfuerzos en procesos de reclutamiento y selección no es suficiente para lo que el mercado solicita en la actualidad, pues, nos enfrentamos a un mundo totalmente digitalizado en donde la información llegar por todos los medios posibles y esto hace que cada vez se necesite más acompañamiento al colaborador en las funciones que el desempeña o desempeñará y en su proceso de adaptación a la organización y el equipo de trabajo.

Como menciona “*Armando Cuesta-Santos*, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría” el “compromiso” asumido, queda claro que no está sólo la búsqueda del mayor rendimiento o desempeño, sino que mediante la reciprocidad empleado-organización, indicado por la “mutua confianza”, buscan satisfacer intereses legítimos de los empleados, y

básicamente es el comportamiento actual y organizacional de una compañía, todo se basa en reciprocidad en las diferentes partes involucradas y no en lo que se pensara ser lo más relevante como un gran pago económico o un cargo más alto, este es el común denominador.

Así pues, dentro de la organización podemos encontrar diferentes oportunidades de mejora en el área en donde se puede reforzar y mejorar la gestión, encontrando: poco sentido de pertenencia, poca oportunidad a personas sin experiencia o muy jóvenes, no delegar funciones, gente operativa que no conoce portales de empleo, no se manejan planes o se han definido planes de inducción para cada cargo, monotonía del empleado que siempre hace lo mismo, trazabilidad en tareas a realizar, no se observan habilidades de las personas para aprovechar por la rapidez y la necesidad, un proceso establecido de evaluaciones de desempeño, una cultura organizacional definida, deficiencia de toma de decisiones, errores y demoras en procedimientos, formación enfoque organizacional y personal.

En conclusión, parte de la problemática presentada en una organización está dada por la falta de sentido pertenencia laboral la cual contribuye al círculo social que manejamos como seres humanos, es de vital importancia prestar atención a los beneficios organizacionales que dan como resultado que cada uno de los colaboradores se identifiquen con los valores y objetivos del lugar donde trabajan. Estableciendo que la mayoría de las organizaciones se enfocan en su actividad comercial y en el resultado de su rentabilidad en el mercado, dejan un poco atrás recordar el valor de la institucionalidad y ¿por qué se creó en un inicio la organización? que hoy en día es exitosa.

Se entiende que el activo principal de una organización es el personal que ejecuta su labor en las distintas áreas de la empresa, pero ahora bien ¿qué se hace para que sientan sentido de pertenencia y se preparen con mayor enfoque en su actividad?, Varias de las organizaciones proveen beneficios que hacen a su vez un incentivo y una manera de enaltecer el valor institucional. Pero para nadie es un secreto que son pocas las que determinan políticas para fortalecer la poca relación con el recurso humano que llega a integrar una organización, el sentido de pertenencia y los planes de inducción con seguimiento de formación para cada uno de sus colaboradores, se encuentran situaciones similares entre las organizaciones como:

Los colaboradores no identifican su rol en la organización, realizan su trabajo por cotidianidad más que por interés de mejorar no identificando el desarrollo de la marca.

En busca de un perfil adecuado para un puesto dejamos que empleados no especializados en ciertas tareas se hagan responsables de ellas, corremos el riesgo de bajar la calidad de nuestros servicios. Esto puede derivar en la pérdida directa de clientes.

Se genera alta rotación de personal en la organización por falta de inducción y seguimiento al trabajo asignado que inicialmente debe contar con la disposición y comodidad del colaborador.

Falta de control en tiempos de actividades encomendadas por mala inducción y ausencia de formación dando como resultado baja productividad.

Los colaboradores no reconocen valores y objetivos institucionales.

Falta de interés de los colaboradores para dar ideas que beneficien a la organización.

No se promueve el crecimiento profesional a nivel personal de cada uno de los colaboradores.

Todo lo anterior visibiliza el interés y cambio que daría fortalecer a la organización en puntos tan claves como lo son inducción, formación, sentido de pertenencia y seguimiento a nuestro recurso humano, lo que nos lleva a ¿por qué los colaboradores al llegar a una organización no se identifican con su cultura y estrategia organizacional?

3. Justificación

En la actualidad en las organizaciones se ha dejado de lado el proceso de onboarding de los colaboradores que llegan a hacer parte de sus equipos, lo que lleva a que a estos se les dificulte el llegarse a identificar con la cultura y estrategia organizacional, enfocándose meramente en el cumplimiento de unas funciones determinadas y descritas en un perfil de cargo, sin llegar a comprender cómo el rol que cumple dentro de la organización es importante para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Como afirma a Salvador Ibáñez, country manager de Top Employers Institute en España, “los objetivos son facilitar que el nuevo empleado se sienta cómodo en su aterrizaje en la compañía y garantizar que adquiera las habilidades necesarias para su puesto de trabajo, pero sobre todo que se integre adecuadamente en la cultura de la organización”, es así que el proceso de incorporación se debe enfocar en una escucha activa y retroalimentación constante, lo que permitirá aclarar dudas, compartiendo un mensaje organizacional claro y ofreciendo al colaborador un acompañamiento cercano, logrando un mayor nivel de compromiso y sentido de responsabilidad así como un aumento en su productividad, agilidad y autonomía.

Un adecuado proceso de onboarding debe ser un proceso aislado donde se le proporcione tiempo al colaborador para su inmersión la cual inicia desde el proceso de atracción y que se extiende hasta meses después de la incorporación; es multidimensional donde se cubre el contexto del negocio - quiénes somos, la integración de la cultura - cómo lo hacemos y aspectos puntuales del cargo - qué se espera, así mismo la dirección, los líderes de las áreas y los demás colaboradores debe tener una participación activa como modelo inspirador y transmisor de los objetivos de la organización. Es importante estar a la vanguardia de las demandas de la era digital, por lo que se hace necesario involucrar las nuevas tecnologías en el desarrollo y medición y así obtener datos para la mejora de este por medio de la identificación de necesidades de formación lo que permitirá generar planes de aprendizaje por medio de módulos e-learning generando en los empleados conexión y compromiso, además de permitir la medición de su impacto y efectividad.

En el mercado existen empresas top employers que implementan procesos efectivos de onboarding en sus organizaciones como NH Hotel Group quienes afirman “no hay una segunda oportunidad para generar una buena primera impresión en el cliente y lo mismo pasa con las

nuevas incorporaciones”, por ello su proceso de onboarding se basa en hacer vivir al colaborador el qué y el cómo de una forma vivencial y experiencial, poniendo en marcha su programa a través de su plataforma NH Talent, a su vez desde RRHH se encargan de que toda nueva incorporación se sienta bien recibido y especial. Aegon por su parte entiende el proceso de onboarding continuo para el desarrollo de su nuevo colaborador por medio de acompañamiento cercano y humano, con el fin de ofrecerle herramientas para el mismo, sin dejar de lado el dar a conocer su estrategia global.

En el caso de la empresa Necomplus, principalmente en su equipo comercial, da cuenta de que la rotación y el poco compromiso de los nuevo colaboradores se presente en un alto porcentaje, debido a que no existe un proceso dentro la organización, que permita que el colaborador se adapte de forma adecuada, con compañeros de trabajo con los que hasta ese momento está interactuando, bajo políticas y procedimientos que desconoce porque no se le ha realizado una inmersión adecuada a la cultura y estrategia organizacional ya que no se le ha permitido conocerla y que logre identificarse con ella, llevando únicamente un proceso de ingreso, donde debe enfrentarse al cumplimiento de unas actividades encaminadas al cumplimiento de unos objetivos que también desconoce, lo que lleva a que el nuevo colaborador se sienta abrumado e inseguro con la decisión que ha tomado de querer vincularse a Necomplus, así como también el gasto de recursos técnicos, humanos y por ende económicos, al tener que realizar la consecución del talento una y otra vez.

Por lo anterior en Necomplus, se hace necesario el análisis y la implementación de un proceso de onboarding que contemple un plan de adaptación de por lo menos una semana, donde se tengan reuniones informales donde se le expliquen sus funciones y responsabilidades, un primer día que contenga una sesión de bienvenida donde se haga entrega de un kit de bienvenida y se le proporcione la mayor información de lo que es la organización, y donde se le haga vivir una experiencia excepcional que les haga sentir como parte importante de la organización.

En pocas palabras, el proceso de onboarding trae consigo beneficios a la organización como una reducción en el tiempo de adaptación del nuevo colaborador, generando una actitud positiva en él, fortalece la marca empleadora, aumenta el compromiso de la alta dirección llevando así al aumento de la productividad.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Estructurar un proceso de onboarding para lograr que los colaboradores que llegan a la empresa Necomplus, se identifiquen con su cultura y estrategia organizacional.

4.2. Objetivos Específicos

Fortalecer a la organización en el proceso onboarding dando la importancia apropiada al capital humano.

Conocer el interés del trabajador por la organización y mantener su sentido de pertenencia con el objetivo de avanzar en su proceso de crecimiento.

Potencializar las habilidades y destrezas de los colaboradores buscando resultados óptimos para la organización.

Generar control al desempeño de los colaboradores identificando debilidades y fortalezas con el motivo de establecer acciones correctivas y de mejora.

Identificar errores del proceso onboarding desarrollando soluciones que cumplan con la mejora del enfoque organizacional y personal.

Generar impacto positivo en el ambiente laboral.

5. Marco referencial

En la presente investigación se mencionan algunos conceptos que son importantes y fundamentales en la comprensión de temas relacionados con la importancia que tiene el proceso de onboarding y cómo este tiene gran influencia en la vivencia de la cultura organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores. Los conceptos concernientes son Onboarding, Inducción o Socialización Organizacional, Cultura organizacional, Compromiso organizacional, Adaptación organizacional, Formación o entrenamiento y Seguimiento; teniendo en cuenta la importancia de generar en los colaboradores un sentido de apropiación por la organización, las ventajas que puedan obtener al trabajar en ellas y lo que se espera de su desempeño laboral, así también lo que afecta positiva o negativamente a las organizaciones.

5.1. Onboarding

El concepto de Onboarding se refiere al proceso que va más allá de la inducción y por el cual deben pasar los nuevos colaboradores para acelerar su adaptación e integración a la organización. Este proceso le va a permitir al colaborador conocer los diferentes procesos que existen al interior de la organización mediante su vivencia con esta, donde puede interactuar con las áreas que la componen, siendo partícipe de las actividades que se realizan, además de conocer la cultura organizacional de la que comienza a hacer parte. En este proceso se busca principalmente formar una relación estrecha con la organización, implementando las estrategias suficientes para fidelizarlo y que se identifique con la cultura organizacional en poco tiempo.

De la misma forma, Klein, Polin y Sutton, como se citó en (Quijije, 2019) consideran al Onboarding como el proceso de socialización en el que los colaboradores toman un papel fundamental al interior de las organizaciones con el propósito de compensar sus propias necesidades, así como las de la empresa.

Por otro lado (Salazar, 2021) destaca la importancia de implementar un proceso de Onboarding en las organizaciones, donde el objetivo principal es causar una buena impresión al colaborador haciéndole sentir cómodo en su cargo desde el momento en que este ingresa a la organización. Además, atribuye beneficios tanto para la empresa como para el colaborador, resaltando como ventajas la disminución de la rotación de personal, aumento de la productividad, bajos costos en la contratación de nuevo talento, mejora en la adaptación, así como en la retención del capital intelectual.

De modo similar, Morcuende [como se citó en (García, 2019)] denomina al proceso de Onboarding como un plan de acogimiento y describe que este:

Consiste en hacer que el nuevo empleado se integre de manera eficaz en la organización y gane rápidamente agilidad, productividad y autonomía. No se trata de conseguir que tenga un buen primer día de trabajo, sino de ocuparse de que sienta que su decisión de unirse a la compañía ha sido acertada.

Es así como el proceso de Onboarding es más que un proceso de inducción, el cual busca generar confianza en el nuevo integrante de la organización, ya que es aquella herramienta que le ayuda a enfocarse, obtener fortalecer las competencias necesarias para poder desempeñar su papel basado en la cultura organizacional lo que a su vez facilita su adaptación a la misma.

5.2. Necesidades que satisface el Proceso Onboarding

De manera general, según Massaro [como se citó en (Rosas, 2015)] todos los involucrados cubren ciertas necesidades durante el proceso de Onboarding:

5.2.1. El Nuevo Colaborador

Al ingresar a una nueva organización el nuevo empleado debe asegurarse de la elección que ha realizado, comprender el nuevo rol que emprenderá al unirse a un nuevo equipo de trabajo, en el que necesitará establecer nuevas relaciones laborales, conocer los diferentes roles y la actividad que realiza cada uno de ellos. Además, requiere tener los medios por los cuales pueda lograr cumplir con sus objetivos, esto es, ayuda en cuanto a su formación e instrucción.

5.2.2. El Equipo de Trabajo

En cuanto al equipo de trabajo, este tiene la necesidad de conocer al nuevo colaborador y entablar una relación laboral, al igual que una correcta comunicación que les permita resolver dudas e inquietudes; además el equipo necesita comprender si su rol dentro de la organización varía en función del ingreso del nuevo compañero laboral. Al mismo tiempo es necesario que entiendan qué tareas le serán asignadas a la nueva persona y sobre todo el equipo de trabajo espera compañerismo y que exista mutua colaboración.

5.2.3. El jefe Inmediato

El jefe directo requiere que el nuevo empleado pueda superar los procesos de aprendizaje con prontitud, y que éste a su vez comience a aplicarlos en el cargo que le fue asignado, al igual que los aportes en cuanto al trabajo en equipo y a la organización sean evidentes. Es en este punto donde el jefe podrá valorar si los resultados a este proceso han sido los esperados y si se realizó una buena selección y, por lo tanto, un buen trabajo.

5.2.4. Para Recursos Humanos

Con relación a la organización, describe Altriz, [como se citó en (Rosas, 2015)] que esta espera saber si el nuevo colaborador ha sido el adecuado para desempeñar el rol para lo cual fue contratado, además también necesita que este aporte valor a la organización rápidamente y, por último, necesita conocer si el nuevo empleado comparte la cultura empresarial.

Por lo anterior, cabe destacar que cada colaborador es único y diferente, y, aunque posea conocimientos y estos sean acreditados, la organización debe proporcionarle la información básica necesaria para mejorar con eficiencia su adaptación y cumplimiento de sus responsabilidades, lo que en gran medida contribuirá a que se disminuyan los temores típicos de la primera semana de trabajo.

5.3. Etapas del Proceso de Onboarding

De acuerdo con (Salazar, 2021) en el proceso de Onboarding se deben cumplir una serie de etapas que conllevan al éxito del proceso en la organización:

5.3.1. Preparación

En esta primera etapa se presentan todos los recursos humanos con los que la organización cuenta, tanto financieros como físicos que son necesarios para que el nuevo colaborador conozca y también se realiza el cronograma en que será incluido su adiestramiento.

.3.2 Orientación

Se desarrolla en las tres primeras semanas del entrenamiento del nuevo colaborador, en esta etapa el equipo de recursos humanos realizará una explicación mediante conferencias necesarias para que el nuevo talento conozca el contexto y la cultura organizacional.

5.3.3. Entendimiento

En este punto se inicia la ejecución de las funciones que debe realizar el nuevo empleado y para las cuales fue contratado, interviene el personal de talento humano encargado del proceso donde dará claramente la explicación necesaria para evitar confusiones en cuanto a las actividades que debe desempeñar.

5.3.4. Integración

Esta etapa debe transcurrir pasados 90 días desde el inicio de la primera etapa del proceso, en este punto tanto el analista de recursos humanos como el jefe inmediato realizarán una retroalimentación al nuevo colaborador sobre el entrenamiento y posterior a esto el nuevo integrante deberá contestar una encuesta evaluativa en la que se determinará si el proceso se cumplió satisfactoriamente.

Es importante agregar que las fases a implementar en el desarrollo del proceso de Onboarding dependen de la organización y del sistema que ésta quiera escoger para su perfeccionamiento.

5.3.5. Inducción o Socialización Organizacional

Es un proceso fundamental en el que las organizaciones dan importancia al hecho de recibir adecuadamente a sus nuevos colaboradores cuando estos deben iniciar sus nuevas labores en la organización. Con esta estrategia lo que se quiere es brindar apoyo a la transición por la que deben pasar los nuevos trabajadores y es necesario para que se adapten y ajusten a la nueva cultura y clima organizacional, esto les permitirá minimizar sus ansiedades y temores para ir generando en cierto modo un sentido de pertenencia hacia la organización que los recibe. (Bermúdez Restrepo, 2011).

Del mismo modo, (Díaz, 2020) señala que los procesos de inducción son importantes en las organizaciones porque fortalecen las competencias del talento humano y, por lo tanto, estos mejoran su productividad. No obstante, hace énfasis en que, si estos procesos no se llevan a cabo en las organizaciones, estas pueden verse afectadas en su productividad, lo que conduciría a que los colaboradores se desmotiven provocando la rotación constante del personal, al mismo tiempo un incremento de los costos y pérdida de tiempo en cuanto a la contratación de nuevo talento.

Así también (Feldman, 1981) describió la Socialización Organizacional como un proceso de apropiación de una serie de roles ajustados a la conducta, normas y valores que posee el equipo de trabajo.

5.3.6. Propósito de la Inducción Organizacional

El objetivo principal de este proceso es facilitar el ajuste del nuevo colaborador, que aprenda los valores, normas y cultura organizacional, así como los esquemas de comportamiento que son importantes para la organización y que considera necesarios para que todas las actividades sean desempeñadas con éxito.

5.4. Etapas del Proceso de Inducción

(Armas & Bohórquez, 2021) Hacen referencia a la estructuración por etapas para el buen cumplimiento de este proceso, indicando que estas se deben cumplir de manera secuencial.

Según (Bautista, 2018) este proceso de socialización posee tres etapas las cuales son: Socialización Anticipatoria, Acomodación o Encuentro y por último está la etapa de la Gestión del Rol.

5.4.1. Etapa de Socialización Anticipatoria

Esta etapa comprende el período de tiempo desde el primer contacto que tiene el nuevo colaborador con la organización y el momento en que este ingresa a ella.

5.4.2. Etapa de Acomodación o Encuentro

Inicia en el instante en que el colaborador pasa a ser parte de la organización, donde observa de primera mano cómo es el funcionamiento y se esfuerza por acomodarse a ella; dentro de esta etapa se observan actividades que deben ser desarrolladas por el nuevo colaborador como: aprendizaje de nuevas tareas, especificación de sus roles en la organización, establecimiento de nuevas relaciones interpersonales con otros colaboradores y evaluación de su proceso en la misma.

5.4.3. Etapa de la Gestión del Rol

En esta última etapa, el colaborador ya debe tener la capacidad de resolver problemas que se puedan presentar dentro de su equipo de trabajo y enfrentar eficazmente las demandas laborales de otros equipos, lo que quiere decir que es en esta etapa donde se comienzan a presentar conflictos de trabajo y la vida familiar, por un lado, y por el otro, conflictos entre el mismo equipo de trabajo y con otros grupos dentro de la organización.

5.5. Cultura Organizacional:

Para (Chiavenato, 2011) la cultura organizacional “significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura, y con un sistema de valores” (p.349).

Así mismo (Llanos, 2016) define que “La cultura organizacional debe ser fuerte o dominante, de tal manera que integre y sobre pase a la cultura de sus miembros, o dicho de mejor manera, que los miembros de la organización, integren las características de la cultura organizacional a su propia cultura.” (p.7)

Por ello para las empresas es importante que el colaborador conozca la cultura de la organización a la que ha llegado, en donde comprenda las normas, valores y expectativas, el comportamiento cotidiano de sus integrantes y que están encaminados en el cumplimiento de los objetivos de la organización y permite al colaborador conocer cuál es el papel que juega su cargo en la dinámica de la organización y cómo el cumplimiento de los objetivos del mismo aportan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La cultura organizacional cuenta con las siguientes características en diferentes grados y conflictos:

Regularidad en los comportamientos observados: Caracterizado por un lenguaje común, terminología propia y rituales con conductas y diferencias en sus interacciones.

Normas: Comportamientos que guían la forma de hacer las cosas.

Valores predominantes: Son aquellos que espera la organización los colaboradores compartan.

Filosofía: Políticas relacionadas con el trato a empleados y clientes.

Reglas: Comportamientos que deben estar alineados a las reglas establecidas por la organización.

Clima organizacional: Son los sentimientos que se transmiten por medio de las interacciones y trato entre los colaboradores, proveedores y clientes (ambiente de trabajo)

5.6. Compromiso organizacional:

De acuerdo con (De Frutos, Ruiz, & San Martín), citados por (Blanco & Castro, 2011) “Se considera el compromiso como un mecanismo que produce comportamientos sólidos, que favorecen el desenvolvimiento de las personas con las líneas consistentes de actividad, que ellas mismas eligieron para la obtención de sus propósitos. Asimismo, el compromiso es comprendido

como la totalidad de presiones normativas internalizadas para actuar en un camino que se entrecruza con los intereses organizacionales.” (p.219).

Por lo que podemos decir que el compromiso por parte de los colaboradores es la respuesta positiva o negativa que tienen con base a las herramientas, recursos y beneficios para el efectivo desempeño de su cargo dentro de la organización, la cual será medible y mantenida en el tiempo.

Este compromiso con base en (Meyer & Allen, 1991) se puede definir en tres dimensiones:

Compromiso afectivo: Cuando los colaboradores se sienten felices de hacer parte de una organización, formando un lazo entre él y la empresa cuando sienten satisfechas sus necesidades y expectativas.

Compromiso de continuidad: Sensación de seguridad perceptible y que le permite al colaborador continuar en la empresa a pesar de la oferta laboral externa.

Compromiso normativo: Es el deber que tiene el colaborador para quedarse en la empresa, debido a que esta le ha ofrecido todo lo que requería para satisfacer sus necesidades.

5.7. Adaptación organizacional:

Este es el principal objetivo que se busca con el onboarding, haciéndole seguimiento desde el ingreso al colaborador, garantizando que cuente con todas las herramientas para cumplir los objetivos de su cargo y por ende aporta a la productividad de la empresa, por ello recursos humanos debe garantizar que este proceso sea fácil y esto le permite adaptarse y afrontar el ambiente laboral.

(Vallejo, 2011) explica que: “La adaptación laboral varía de una persona a otra y puede variar de un momento a otro en un mismo individuo. Esta variación de la adaptación se da dentro de un continuum y corresponde más a grados que a tipos.” (p.172).

5.8. Formación o Entrenamiento:

Para la organización generar estrategias de formación debe ser visto como una inversión, y no como el aumento de costos innecesarios, afirma Torres, (2019), esto es, porque otro tipo de organizaciones lo perciben como un gasto. No obstante, aunque esta práctica está bien vista y es muy eficaz, siempre es bueno hacerse en forma estructurada y ordenada, esto con la intención de tener un impacto positivo y lograr los objetivos organizacionales.

De modo similar (Bautista, 2018) afirma que este proceso de formación es una de las estrategias más importantes en una organización, debido a que constantemente estas deben estar

recondicionando sus métodos en medio del cambiante mundo organizacional y este proceso de entrenamiento continuo se convierte en un componente trascendental en la excelencia y éxito empresarial. Esta formación de la que se habla constantemente permite que los nuevos colaboradores se desarrollen tanto personalmente, así como profesionalmente, construyendo conocimientos y fortaleciendo habilidades, que les permita asimilar mucho más fácil la integración a la organización; es por este motivo que la empresa que implementa este tipo de procesos obtiene beneficios que contribuyen al logro de sus objetivos.

5.9. Evaluación y Seguimiento

Al final del proceso de inducción se presenta la etapa de evaluación y seguimiento donde se debe garantizar el correcto desarrollo del proceso, es decir que se realizan las respectivas retroalimentaciones sobre todo lo que fue llevar a cabo este método de socialización organizacional y de esta manera realizar los ajustes pertinentes con la finalidad de que el nuevo colaborador se adapte a la organización satisfactoriamente y de manera oportuna. (Rodríguez, 2011).

Así mismo, (Colcha, s.f.) sostiene que en esta fase final del proceso se realiza una evaluación de los resultados obtenidos en todo el proceso de inducción, precisa que en esta se aplica una evaluación de formaciones, al igual que un seguimiento al entrenamiento ejecutado con la finalidad de conocer posibles fallas y así poder realizar las respectivas correcciones.

Desde otra perspectiva (García & Melgar, 2016) afirman que el proceso de inducción es una herramienta que ayuda a desarrollar el desempeño de los nuevos colaboradores, esta herramienta en su última fase contribuirá a que el proceso de evaluación sea exitoso o que de otro modo, indique las áreas en que el proceso de inducción deba mejorar, lo que representa el resultado de un proceso que evidenciará el cumplimiento o no, de los objetivos y de esta manera, la organización podrá realizar una retroalimentación que le permita estimar los cambios o mejoramiento continuo de los diferentes procesos que se implementen en ella con la intención de obtener resultados exitosos.

6. Metodología

Entendiendo que nuestro principal objetivo es estructurar y complementar el proceso de onboarding en la empresa Necomplus se establece como primera medida un enfoque cuantitativo con el fin de garantizar la competencia, bienestar, trabajo en equipo y conocimiento organizacional del personal que ingresa a laborar en la empresa. La manera en la que se identifican los procesos para la toma de decisiones desde un principio es realizando seguimiento y control mediante encuestas de satisfacción y evaluaciones de competencias básicas ;lo que evita errores al momento de realizar inducción a los colaboradores recién llegados y permitirá aclarar dudas, compartiendo un mensaje organizacional claro y ofreciendo al colaborador un acompañamiento cercano, logrando un mayor nivel de compromiso y sentido de responsabilidad así como un aumento en su productividad, agilidad y autonomía.

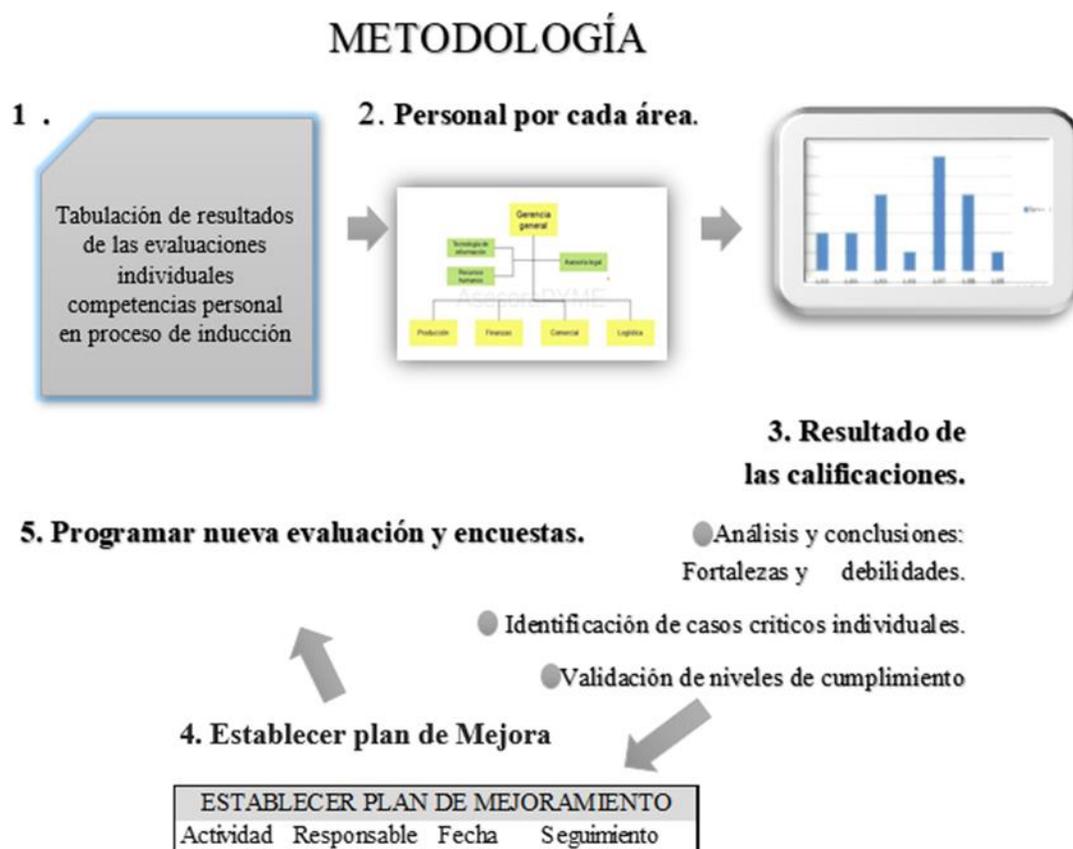


Figura 1. Metodología.

6.1. Enfoque de investigación

Como es natural los seres humanos tenemos tiempos de adaptación los cuales van acompañados de resultados buenos o malos que dependen de oportunidades de mejora; a nivel laboral en el proceso de onboarding es fundamental crear un vínculo entre organización y colaborador es por esto por lo que surge la pregunta ¿qué se hace para que sientan sentido de pertenencia y se preparen con mayor enfoque en su actividad? En este caso utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar nuestra pregunta mediante porcentajes de mediciones de encuestas y estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la adaptación del personal nuevo.

6.2. Diseño de investigación

Determinamos los pilares básicos para la evaluación y seguimiento de los colaboradores clasificando medidas en criterios a evaluar en el personal nuevo buscando medir el efecto de adaptación dentro de la organización cuantitativo no experimental:

Compromiso con la organización: Son atributos, comportamientos y actitudes del colaborador con las cuales manifiesta el afecto hacia la organización, el acatamiento del marco jerárquico y normativo, y el deseo de permanecer o continuar dentro de esta. Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.

Comunicación y orientación al cliente: Conjunto de acciones y métodos que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización, estructurada bajo los elementos de: la autoridad, la estructura, canales de comunicación, especialidad de la organización y la propiedad de la información.

Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los clientes de conformidad con la naturaleza y responsabilidades de la organización.

Planificación y responsabilidad: Determina eficazmente las metas y prioridades organizacionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. Traza los lineamientos y la conducta empresarial definiendo los principios éticos, los valores corporativos, proyecta la imagen ante la comunidad como una institución socialmente responsable. Protege sus activos, satisface a las partes interesadas y cumple la normatividad legal aplicable.

Trabajo en equipo: Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés del cargo.

Participar activamente, transmitir información, compartir conocimientos y experiencia. Actuar con respeto, disponibilidad para ayudar y anteponer las decisiones del equipo a las propias

Creatividad e innovación: Definir e introducir con éxito en el mercado un nuevo servicio donde hemos mejorado de forma sustancial la homogeneidad de este, el tiempo de producirlo, el tiempo de espera del cliente, el lugar donde se realiza el servicio, las características del servicio y el impacto en la satisfacción del cliente.

Percepción: Proceso cognoscitivo a través del cual las personas son capaces de comprender su entorno y actuar en consecuencia a los impulsos que reciben; se trata de entender y organizar los estímulos generados por el ambiente y darles un sentido.

Conocimiento específico para el cargo: Utilización de herramientas Aplicar y enseñar los conocimientos de las áreas a cargo, incorporando las directrices. Involucra el conocimiento de temas específicos de la Fundación y de los planes y proyectos a cargo de cada área.

Disciplina y autorregulación: Cumplir las condiciones de funcionamiento de la Necomplus y respetar los elementos de regulación como son las normas, reglamentos, procedimientos, canales de comunicación, e involucrarse en el diseño, la ejecución y la evaluación de las actividades establecidas.

Motivación: Conjunto de estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones o a asumir ciertas actitudes y persistir en ellas, permitiendo lograr mejores resultados. Evidencia la intención de persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás para lograr de ellos su apoyo a los intereses del que habla; o buscando un impacto concreto en los demás

Resolución de conflictos: Es la capacidad para manejar los problemas y conflictos de la vida diaria de forma flexible y creativa, identificando en ellos oportunidades de cambio y crecimiento personal y social.

Liderazgo: Dirige y aconseja a los miembros de su equipo en el desempeño del trabajo, siendo capaz de orientar adecuada y eficazmente el mismo hacia las metas establecidas.

Toma de decisiones: Orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva.

Cumplimiento de logros: Significa ser consciente del planteamiento estratégico y organizativo, así como de las políticas y del puesto que ocupa para llegar a la consecución de los resultados planteados.

Análisis de Competencias	Aplicadas a personal nuevo				
	Donde 1 es bajo y 5 es el mas alto				
Criterio	1	2	3	4	5
Compromiso con la organización					
Comunicación y orientación al cliente					
Planificación y responsabilidad					
Trabajo en equipo					
Creatividad e innovación					
Percepción					
Conocimiento específico para el cargo					
Disciplina y autorregulación					
Motivación					
Resolución de conflictos					
Liderazgo					
Toma de decisiones					
Cumplimiento de logros					

Tabla 1. Competencias para evaluar en diseño de investigación.

6.3. Población

Necomplus en Colombia cuenta con un total aproximado de 300 colaboradores, sin embargo, en el área donde encontramos mayor rotación y menos adaptabilidad es la comercial. La población para evaluar en este estudio será entonces los colaboradores nuevos en la organización.

6.4. Muestra

Como se mencionó anteriormente, el área en donde se tiene mayor rotación y menos adaptabilidad de personal es el comercial, por tal motivo, la muestra será tomada específicamente en esta área para que en el momento en que se llegue al análisis el resultado sea el más indicado para aplicar dentro de la compañía.

6.5. Técnicas de recolección de información

Para una recolección de información acertada se va a distribuir en 3 fases, de la siguiente manera:

6.5.1. Entrevistas

Entrevistas telefónicas o videollamadas: Se realizarán llamadas telefónicas o videollamadas en donde se establezca un guión específico, preguntas acordes de su labor desempeñada y el manejo

de sus superiores, escuchando al colaborador desde el momento de su ingreso a la compañía y el desarrollo que ha tenido en ella, evaluando temas como el crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

6.5.2. Encuestas o cuestionarios

El objetivo principal de la encuesta o cuestionario es obtener un gran número de datos donde se pueda observar información y priorizar de manera acertada una posible oportunidad de mejora. Por consiguiente, se va a desarrollar una encuesta o cuestionario en la herramienta google forms con preguntas evaluativas e indagatorias frente a su desempeño laboral, personal y su desarrollo dentro de la compañía en el tiempo que lleva desempeñando cierta labor.

6.5.3. Observación

Es importante tener en cuenta el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización, de esta manera se destinará un tiempo en donde se conozca y se evalúe a colaborador dentro de sus funciones teniendo claro y específicos los puntos a tener en cuenta dentro la de observación y de esta manera obtener datos de manera cuantitativa por parte del investigador.

6.6. Instrumentos a utilizar

Cuestionarios gratuitos como Google Forms

Focus Group

Documentos digitales

Plataformas digitales para videollamadas y llamadas

6.7. Actividades detalladas que le llevarán al logro de los objetivos

Llamadas y videollamadas a los colaboradores
Visitas presenciales a la compañía
Recolección de datos indispensables por medio de encuestas
Conversaciones con los colaboradores en horarios laborales

Llamadas y videollamadas a los colaboradores
Realización de cuestionario digital
Tabulación y evaluación de datos

6.8. ¿Cómo piensa hacer el análisis de resultados?

Para el análisis de resultados es necesario realizar matrices en donde se identifique los resultados obtenidos en cada recolección realizada, inicialmente se realizará un análisis FODA para conocer más a profundidad ventajas y desventajas internas y externas de la compañía de sus colaboradores, después de ellos y según la cantidad de información obtenida en la recolección de información se realizaron matrices y gráficos que permitan mostrar y analizar los datos de la manera más adecuada.

6.9 Desarrollo

En cuanto al desarrollo de la Metodología y como se había indicado anteriormente se tuvo en cuenta el área en donde se tiene mayor rotación y menos adaptabilidad en los últimos años, siendo esta el área comercial de la compañía, por tal motivo, la muestra se tomó específicamente con el personal comercial contratado directamente en un modelo de Planta, esto con la finalidad de evaluar su inicio, desarrollo y versatilidad dentro de Necomplus.

Resultado con la aplicación

Se evidencia disposición de parte del área encargada y además se obtienen sugerencias de mejoramiento para el resultado del proyecto. Los colaboradores encuestados se disponen al mejoramiento de su labor diaria dentro de Necomplus.

Actividades desarrolladas

- Se estableció contacto con el área de recursos humanos, en donde se explica el proyecto y el enfoque a desarrollar dentro de la organización.
- Se envía encuesta a revisión por parte de la encargada.
- Se reciben sugerencias por parte de recursos humanos en cuanto al personal y enfoque realizado.

- Se envía correo electrónico solicitando autorización del manejo y realización de la encuesta al área de recursos humanos y gerencia de cuenta.
- Se contacta uno a uno con los colaboradores que harán parte de la muestra y se les solicita realizar encuesta.
- Se reciben respuestas en la aplicación utilizada para esta encuesta.

¿Cómo se estableció contacto?

Dentro de las integrantes del proyecto una de las personas labora dentro de la compañía lo cual hizo que el contacto con las áreas encargadas de autorización para el desarrollo y manejo de datos se realizará sin inconvenientes.

¿Con cuantas personas se trabajó?

La muestra presupuestada inicialmente era de 20 colaboradores, sin embargo, por sugerencia de recursos humanos se realizó encuesta a quien está contratado directamente por planta dentro de la compañía y no se maneja con ningún colaborador de manera Freelance o prestación de servicios, lo que hace que la muestra disminuya y como resultado se haya trabajado con 10 personas.

¿Qué novedades se presentaron?

- Iniciando el desarrollo se presupuesta una muestra mucho mayor, a lo que por sugerencia de recursos humanos se debe reducir a la mitad.
- La persona encargada del área se encontraba de vacaciones lo que genera demora en las respuesta de aprobación en manejo de uso de datos.
- La líder de recursos humanos bajo su experiencia en la misma sugiere modificar algunas preguntas de la encuesta las cuales fueron más útiles para el objetivo del mismo.
- Los colaboradores encuestados se disponen de manera inmediata y se les indica que las respuestas serán confidenciales esperando resultados más acertados.

7. Análisis de resultados y Discusión

Durante el desarrollo de la encuesta y análisis FODA realizados a los colaboradores de Necomplus se genera herramientas valiosas que suministran información para determinar verdaderamente la importancia de la implementación de un sistema de onboarding, dado que cada colaborador llega a la organización con capacidades en un área o conocimientos específicos, sin embargo es vital que en el proceso de adaptación al nuevo entorno laboral, el colaborador identifique plenamente como su aporte contribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos desde el direccionamiento estratégico y se hace claridad en lo que se espera acerca del desempeño laboral. De igual manera Benjumea (2019) recomienda que es necesario la implementación de un programa de incorporación no solo para brindar una bitácora en la etapa de adaptación también proporciona al área de Gestión Humana datos que son trascendentales cuando de mejorar los procesos al momento de la vinculación contratación y mejoramiento de condiciones laborales se trata.

En el proceso del levantamiento de información obtenemos resultados los cuales interpretamos con elementos como lo es el FODA y gráficos que permiten identificar y analizar los datos dentro del proceso de onboarding en Necomplus, con el fin de establecer un camino hacia la exploración, transformación y examinación de resultados que en determinado momento serán de gran ayuda para la toma de decisiones de forma eficiente, apuntando al objetivo de lograr que los colaboradores se identifiquen con la cultura y estrategia organizacional.

Dentro de los instrumentos de análisis encontramos el FODA de acuerdo a Serna (1999, p.157) “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. Por otro lado, Goodstein (1999, p.31) comenta al respecto que “constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio” es así que en nuestra recolección de datos llegamos al análisis de la encuesta OnBoarding Necomplus practicada a un flujo de colaboradores.

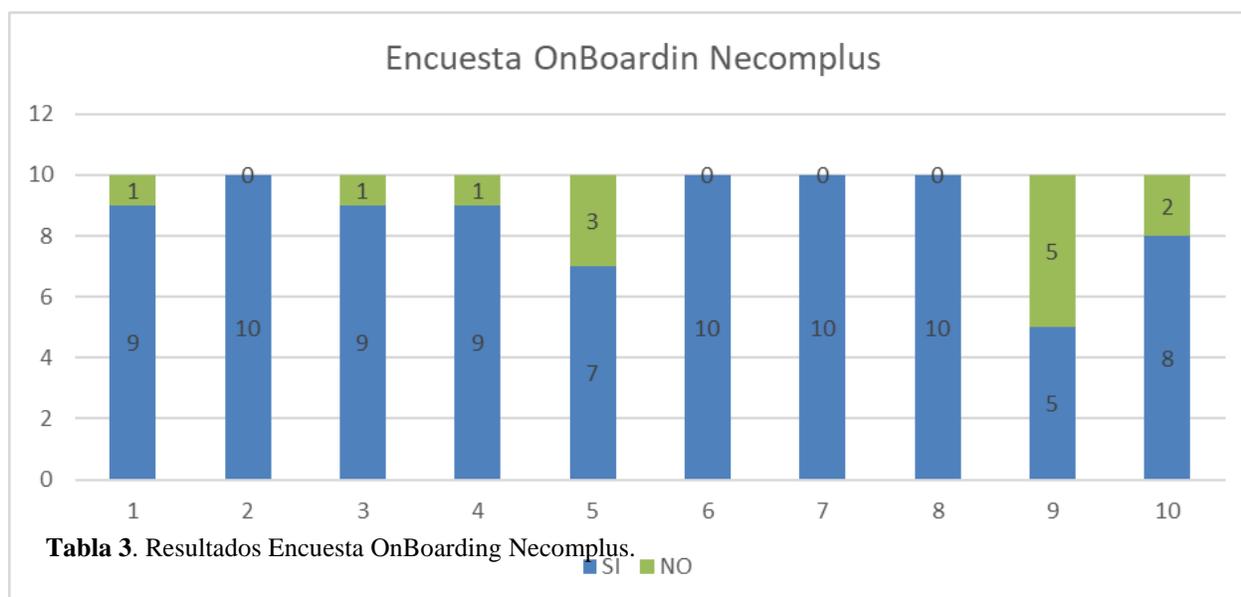
Analisis FODA Encuesta OnBoarding Necomplus

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Se identifica el alcance de cada uno de los colaboradores al momento de comunicar sus opiniones, peticiones y sugerencia en un lenguaje de comunicación asertiva. También la claridad y coordinación al brindar la capacitación en el proceso de inducción.	Se encuentran elementos positivos a la percepción de los colaboradores como lo es el interés que Necomplus aporta al desarrollo profesional de cada uno de ellos identificando habilidades y destrezas potencializando para resultados óptimos .Por otro lado el proceso Feedback es constante lo que a gran escala determina una ventaja en la estrategia organizacional fortaleciendo el paso a paso de OnBoarding brindando la importante al capital humano.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Se determinan puntos negativos como el índice de presupuesto salarial de los nuevos trabajadores lo que pide fortalecer estrategias para adaptar sueldos de acuerdo a perfiles profesionales ,evitando errores identificando la anterior como una posible solución.	Se obtiene como parte de los resultados la falta de planificación para las actividades grupales lo cual amenaza el ambiente laboral de la organización.

Tabla 2.FODA

Este proceso ha sido estudiado en diferentes proyectos de universidades importantes en Colombia, con el objetivo de analizar el aporte del Onboarding en la adaptación e incorporación de los colaboradores a la organización que llegan y como en ella pueden desarrollar competencias transversales. La tasa de desempleo puede estar relacionada con la rotación de personal dentro de las organizaciones, este índice de rotación dificulta que los procesos de gestión humana sean realmente efectivos entre ellos el proceso de ingreso y adaptabilidad, Mina (2019) afirma que el índice de rotación es una problemática social - empresarial ya que no existen estrategias puntuales de retención de personal, resultando importante la implementación de un proceso de onboarding que permitirá la adaptabilidad de los nuevos integrantes de la organización, minimizar la rotación y deserción, teniendo en cuenta que que sólo el 32% de las empresas ofrecen una experiencia formal de incorporación a los nuevos empleados Lahey (2014). En relación con aplicación de la encuesta a los colaboradores de Necomplus, se obtienen los siguientes resultados, donde se puede evidenciar que en su mayoría se encuentran satisfechos con el proceso que ha llevado a cabo la empresa en cuanto a su proceso de inducción, claridad en los

resultados que esperan de ellos en el desempeño de sus funciones, el proceso de desarrollo dentro de la organización, la remuneración asignada a su cargo, los canales de comunicación y el desarrollo de actividades son adecuados, viéndose una diferencia en cuanto a la motivación y apoyo en un momento de dificultad.



Importancia de los hallazgos

La encuesta practicada dentro del Departamento Comercial Necomplus a una muestra de diez personas deja información que se convierte en un instrumento para mejorar las capacidades que tiene la empresa desde el área de GH para acercar al nuevo trabajador a los principios, valores, y filosofía de la empresa creando sentido de pertenencia y aprovechando la oportunidad para fortalecer sus capacidades.

Los resultados muestran cómo los trabajadores perciben la empresa como un lugar donde pueden encontrar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, de la muestra el 99% manifiesta estar de acuerdo con que al interior de la empresa pueden explotar sus capacidades dadas las posibilidades que la organización ofrece a sus colaboradores.

Así mismo, se evidencia un adecuado canal de comunicación entre el 100% los miembros del equipo comercial y su jefe directo, en dónde se presenta de forma clara lo que se espera de ellos y el cumplimiento de los objetivos desde su cargo, para Bizneo (2020), es fundamental indicar los objetivos de rendimiento, los objetivos de productividad a la hora de realizar las tareas para el crecimiento de la organización. Las reuniones son una parte indispensable para la consolidación

del grupo, en la transmisión de información, seguimiento y avance de los proyectos y motivación del equipo de trabajo (Colindres, 2015), por ello es importante darle acceso directo a la información a los colaboradores con el fin de hacer más eficiente y simple el proceso comunicativo, esto también se evidencia en la interacción con su equipo de trabajo, en donde el 100% considera que puede conversar abiertamente con sus compañeros de trabajo, hacerlos partícipes de las reuniones periódicas del equipo de trabajo, incluyendo al personal nuevo a las reuniones del equipo hace que estos se sientan más reconocidos en la organización, mejorando el clima laboral al sentirse motivado y aumentando el sentido de pertenencia, School (2015).

A la pregunta número siete donde se cuestiona si la remuneración de su cargo es considerada justa solo el 70% afirma estar de acuerdo. Dejando en evidencia que la organización no cuenta con una política salarial que remunere a los trabajadores de manera que considere además de las capacidades, la experiencia, la trayectoria y los resultados esperados en función del presupuesto del departamento.

Siendo parte del pilar de este trabajo, el preguntarles a los miembros del equipo comercial si la capacitación que recibió al inicio de su proceso fue clara para su labor, el 100% de los encuestados indican que sí lo fue, dejando comentarios como que este ha sido complementado por la práctica y por los procesos de formación adicionales impartidos durante el tiempo que han estado vinculados.

En definitiva, encontramos durante el análisis que los colaboradores de Necomplus en su gran mayoría se encuentran familiarizados con la cultura y estrategia organizacional, como también se encuentra en particular en la pregunta de remuneración no hay gran satisfacción generando una alerta como en la mayoría de organizaciones en Colombia que no cuentan con gran presupuesto. Pero aun así, Necomplus lo resuelve con la seguridad en el empleo, ambiente de trabajo positivo, satisfacción con la organización y comunicación efectiva a la visión de sus colaboradores en el proceso de OnBoarding y trayecto en la organización; direccionando a sus objetivos de fortalecer a la organización en el proceso ,conocer el interés del trabajador por la organización, potencializar las habilidades y destrezas de los colaboradores ,generar control al desempeño de los colaboradores identificando debilidades y fortalezas con el motivo de establecer acciones correctivas y de mejora y por último Identificar errores del proceso onboarding desarrollando soluciones que cumplan con la mejora del enfoque organizacional y personal.

8. Conclusiones

De acuerdo con la revisión de Onboarding, como una estrategia de integración mediante procesos como la socialización, la capacitación, el seguimiento y la evaluación mediante un proceso formal que apoye al colaborador de la empresa a integrarse de manera eficiente en corto tiempo encontramos que se tienen aspectos positivos y otras áreas en las que es necesario mejorar. El cien por ciento de las personas entrevistadas afirmaron enfáticamente que recibieron la información necesaria y la capacitación para desempeñar sus funciones lo que nos permite concluir que a pesar de que la compañía no cuenta con una política definida de onboarding ha encaminado esfuerzos importantes para hacer que las personas tengan la información propia y necesaria en cada área para desempeñar las labores propias para las cuales fueron vinculadas; dos de ellas afirmaron en sus respuestas que la actividad diaria ha permitido ampliar sus conocimientos y que la retroalimentación es permanente es decir que los colaboradores reciben actualizaciones en el desarrollo de sus labores.

Un Departamento comercial, es un área que debe enfrentar muchos retos y cada uno de los colaboradores siempre tiene que estar a la altura de cada uno de estos, lo que supone esfuerzos adicionales del personal a nivel profesional e incluso en el plano personal, se concluye en este sentido que la empresa debe fortalecer los procesos de evaluación y gestionar espacios donde el colaborador tenga claridad de lo que se espera de su trabajo y el impacto que tiene su desempeño individual sobre los resultados colectivos.

En términos generales se concluye que es necesario estructurar, y fortalecer el proceso de Onboarding en la compañía sobre todo en temas imperativos como la capacitación, la retroalimentación, las actividades de socialización de los resultados y los cambios que por la dinámica de las actividades de la empresa sufren modificaciones y no se socializan con el equipo de trabajo. Falencia que queda en evidencia cuando se le pregunta a los colaboradores si se les explica lo que se espera de ellos a lo largo de su permanencia en el cargo. Esto generará mayor sentido de pertenencia en los colaboradores y un aumento en su eficiencia.

9. Recomendaciones

- Los colaboradores de Necomplus según la encuesta afirman sentirse capacitados en un 100% en sus funciones y labores diarias, sin embargo, se sugiere generar un plan de formación y capacitación en donde se formen, fortalezcan y desarrollen competencias transversales para su cargo dentro de la organización y para su crecimiento personal y profesional.
- Se recomienda a Necomplus, estructurar el implementar un proceso de onboarding, si bien los encuestados muestran que conocen sus funciones, responsabilidades y cuál es su lugar dentro de la organización, es importante contar con un proceso estructurado para cada uno de los cargos de esta, en donde se abarquen y resuelvan todas las necesidades existentes.
- Se sugiere a Necomplus acercar al colaborador a su cultura organizacional, en donde se trabajen principios, valores y filosofía de la empresa, generando un sentido de pertenencia frente a la compañía, a través del fortalecimiento de sus capacidades y conocimientos adquiridos.
- Generar un plan carrera dentro de la organización, en donde se generen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, establecer un plan específico y claro en donde las posibilidades están dadas desde el momento de ingreso a la compañía.
- Dentro de las entrevistas y encuestas realizadas se evidencia que uno de los puntos con menor porcentaje de adaptabilidad se encuentra en la parte salarial, por tal motivo, se recomienda a Necomplus hacer una revisión del índice de presupuesto en cuanto a los salarios establecidos en la compañía, por medio de un estudio de mercado en la oferta laboral actual y establecer un rango salarial adecuado y competitivo para los cargos en estudio.
- Realizar un proceso de seguimiento, para conocer la percepción del colaborador, su percepción ante las responsabilidades, derechos, deberes, el relacionamiento con el equipo y jefe inmediato, con el fin de poder tomar las acciones necesarias para que el colaborador se sienta a gusto y se identifique con la cultura de la organización.

Referencias

Acero N. A., Rivera K., Salazar J. E., Organista E. P. (2021). *El sistema Onboarding como Herramienta en la Incorporación de Personal para la Empresa AJE de Colombia S.A.* Fundación Universitaria Compensar.

Alles, M. (2005). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos.* Ediciones Garnica S.A.

Amortegui M. A, Fajardo D. A., González D. J. (2021). *Programa de Onboarding para la Adaptabilidad Laboral y Herramientas para el Desarrollo de Competencias Transversales.* Universidad Católica de Colombia.

“Armando Cuesta-Santos, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría”.

Armas, L., & Bohórquez, M. (07 de Septiembre de 2021). *Rediseño del Proceso de Inducción de la empresa Embutidos La Vienes y su impacto a nivel organizacional [Tesis].* Obtenido de Repositorio digital Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/16965>

Bautista, F. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología [Tesis].* Obtenido de Biblioteca Digital Universidad Externado de Colombia: 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;jsessionid=37AEE0B060A7253EF2A5DE03C510D87D?sequence=1

Bermúdez Restrepo, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Publicación Redalyc Universidad & Empresa, vol. 13, núm. 21, julio-diciembre, 117-142.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9a ed.). Empresas McGraw-Hill. Cluster Industrial,(7/01/2021),¿Qué es el sentido de pertenencia laboral?. <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/2898/que-es-el-sentido-de-pertenencia-laboral>.

Colcha, A. (s.f.). *Proceso para la inducción.* Obtenido de Gestión de Talento humano [Blog]: <https://adrianacolcha.wordpress.com/proceso-para-la-induccion/>

Díaz, M. L. (Mayo de 2020). *Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada:

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Feldman, D. (1981). La Socialización Múltiple de los Miembros de la Organización. *La revisión de la Academia de Gestión vol. 6, No. 2*, 309-318. doi:<https://doi.org/10.2307/257888>

García, C., & Melgar, M. (2016). *“Proceso de inducción a personal en una empresa de alimentos” [Tesis]*. Obtenido de Repositorio Universidad de San Carlos de Guatemala.: <http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/6860>

García, J. (22 de Abril de 2019). *Onboarding: No hay segundas oportunidades para una buena primera impresión* . Obtenido de Marketing, Publicidad, Comunicación Corporativa, RRHH, Employer Branding. [Blog]: <https://joanaherrerogarcia.wordpress.com/2019/04/22/onboarding-no-hay-segundas-oportunidades-para-una-buena-primera-impresion/>

Instituto superior Politécnico José Antonio Echeverría Cujae, Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de Recursos Humanos en la Empresa. (28/03/2016). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3604/360458872004/index.html>

Interimgroup Global HR solution, (2018). ¿Problemas en la selección de personal? Causas y Soluciones. <https://interimgrouphr.com/blog/gestion-talento/problemas-seleccion-personal/>

José, C. H. J. (2020). *Impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones*. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54934/1/CASTRO%20HOLGUIN%20JUAN%20JOSE-1.pdf>.

<https://www.youtube.com/watch?v=XcQOJQ8OOMc>, PILAR JERICÓ - La Nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso.

(S/f). Equiposytalento.com. Recuperado el 27 de marzo de 2022, de https://www.equipostrytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf?msckid=122d2bbcad7311ecb6901bef8c0fa9b4

<https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-investigacion-cuantitativa/>

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 Universidad San Francisco de Quito USFQ: <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8056/1/142008.pdf>

Rodríguez, K. (Enero de 2011). "*Validación del programa de seguimiento a la inducción en una empresa multinacional. Caso: Tata Solution Center S.A.*" [Tesis]. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana de Quito: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1980>

Rosas, M. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de Onboarding como apoyo a la Gestión del Talento Humano* [Tesis]. Obtenido de Scripta Universidad Panamericana México D.F.: <https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salazar, M. d. (Abril de 2021). *Maestría en Recursos Humanos* [Tesis]. Obtenido de Biblioteca Digital Universidad de Buenos Aires: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2038_SalazarValdiviesoMR.pdf

Torres, D. (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.) Vol. 6, No. 1., 4-9.* doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.149>

Anexos

Modelos de Instrumentos

Encuesta 1.

ENCUESTA ONDOBOARDING COLABORADORES NECOMPLUS		
Para Necomplus es de vital importancia conocer su percepción como parte fundamental del equipo de trabajo, con el fin de identificar la satisfacción de los nuevos colaboradores con respecto al en el clima organizacional de la compañía.		
Nombre Colaborador: _____	Perfil de Cargo: _____	Tiempo en la compañía días ____ meses ____
1) ¿Tengo claro lo que se espera de mi trabajo?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2) ¿En su primer día recibió una bienvenida, con recorrido para conocer las instalaciones de la empresa?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3) ¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4) ¿Mi supervisor o jefe directo es justo en sus decisiones?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
5) ¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
6) ¿He encontrado amigos en esta empresa?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
7) ¿Mi esfuerzo ha tenido retribuciones justas?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
8) ¿Los objetivos de mi empresa reflejan mis intereses?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9) ¿Me siento bien en mi trabajo?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
10) ¿Me gusta mi trabajo?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
11) ¿En su primer día le dieron a conocer el direccionamiento estratégico de la empresa?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
12) Desde su rol en Necomplus que aspectos cree que se deberían mejorar durante el proceso de inducción? _____		
¡Gracias por su Colaboración!		

Cuestionario 1 <https://quizzory.in/id/62943c440a0a247b28067d69>

Anexo

Quiz realizado

The screenshot shows the SurveyHeart dashboard. The top navigation bar includes a '+ Create Quiz' button, a search bar, and a user profile icon. The main content area displays a list of quizzes, with one quiz titled 'Inicio colaboradores' (Unpublished) modified on 29 May 2022. The left sidebar contains navigation options: Forms, Quizzes, Shared, Templates, More, and Storage (0% / 500MB).

The second screenshot shows the 'Inicio colaboradores' quiz results page. The title is 'Inicio colaboradores' and it shows 'Answers 10'. A dropdown menu for 'Submit Time' is visible. The results are presented in a table with the following data:

S.No	Time	Nombre	Percentage	Status
1	28 Aug 2022 - 06:38PM	Gisella Tellez	...	Pending Evaluation
2	26 Aug 2022 - 08:20PM	Yina Paola Jiménez Ar...	...	Pending Evaluation
3	26 Aug 2022 - 06:36PM	Aydeé Velosa	...	Pending Evaluation
4	26 Aug 2022 - 05:35PM	Andrés González Figu...	...	Pending Evaluation
5	26 Aug 2022 - 05:32PM	Yenny Tatiana tapias	...	Pending Evaluation
6	26 Aug 2022 - 05:25PM	Lorena gil gomez	...	Pending Evaluation

The left sidebar for the results page includes: Overview, Individual, Tabular, Download, Publish, and Storage (0% / 500MB).

750010155702: Actividad de x [IMPORTANTE] ACTIVIDAD 1 x Proyecto Seminario Integrad... x Mi unidad - Google Drive x SurveyHeart x

surveyheart.com/app?u=0#responses Actualizar

Inicio colaboradores

Search Columns (All) Filter Print Full Screen

<input type="checkbox"/>	S.No	Submitted time	Nombre	1. Nombre Completo	2. Correo electróni
<input type="checkbox"/>	1	26 Aug 2022 - 05:16PM	Jeniffer Velandia	Jeniffer Dayanna Velandia Alvar...	alzeniffer@gmail.com
<input type="checkbox"/>	2	26 Aug 2022 - 05:17PM	Nicol Tellez	Nicol Yulitza Tellez Neme	nicoltellezn@gmail.com
<input type="checkbox"/>	3	26 Aug 2022 - 05:20PM	Arley romario orejuela arboleda	Arley romario orejuela arboleda	Yarleypoli@hotmail.com
<input type="checkbox"/>	4	26 Aug 2022 - 05:20PM	Laurent Sebastián Martínez Ra...	Laurent Sebastián Martínez Ra...	sebastianmartinez68r@c
<input type="checkbox"/>	5	26 Aug 2022 - 05:25PM	Lorena gil gomez	Lorena Gil Gomez	Loreyn1981josemi@gma
<input type="checkbox"/>	6	26 Aug 2022 - 05:32PM	Yenny Tatiana tapias	Jenny Tatiana tapias albarracin	jtapiasalbarracin@gmail
<input type="checkbox"/>	7	26 Aug 2022 - 05:35PM	Andrés González Figueroa	Andrés González Figueroa	figos30@hotmail.com
<input type="checkbox"/>	8	26 Aug 2022 - 06:36PM	Aydeé Velosa	Aydeé Velosa Padilla	Aydee_429@yahoo.com

Overview
Individual
Tabular
Download
Publish
Storage
0%
0MB / 500MB

15°C Nublado ESP LAA 6:49 p.m. 28/08/2022