



Universidad de Guayaquil
Facultad de Ciencias Psicológicas
SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIAS
IMPACTO DEL ONBOARDING EN EL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES



Castro Holguín Juan José

Tutor:

Ps. Sandra Cruz Ordóñez, Msc

Guayaquil, 30 de septiembre del 2020

Dedicatoria

A mi familia por el apoyo moral constante y creer en el potencial que albergo dentro de mí, especialmente a mi madre por ser el pilar de mi desarrollo.

Agradecimiento

A mis padres por darme una formación académica adecuada, que sirvió de catapulta para la obtención de mi título universitario.

A mis abuelos por recordarme Dios siempre obra en torno a nuestro bienestar y es el precursor de todos nuestros proyectos y a mis tíos por ser ejemplos de éxito y crecimiento profesional en sus trabajos, motivándome siempre a ser mejor.



FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA ONBOARDING EN UNA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES”

Autor: Juan José Castro Holguín

Tutor: Ps. Sandra Cruz Ordóñez, Msc

Resumen

En el presente fragmento se narra, aspectos claves de la experiencia sistematizada, en la que diseñó e implementó el programa onboarding en una empresa de telecomunicaciones. La metodología que se utilizó fue cualitativa. El objetivo del trabajo fue describir como se diseñó e implementó el programa de onboarding, con la finalidad de explicar al lector las etapas de la experiencia. La pregunta eje del presente trabajo es: ¿Cómo se diseñó e implementó el programa onboarding en una empresa de telecomunicaciones? Para responder esta interrogante se procedió a realizar un proceso de revisión literaria, en la cual se describieron variables importantes que influyen en el programa, tales como cultura, compromiso y adaptación organizacional. Para maximizar el impacto de estas variables y llevarlas a la praxis se aplicaron técnicas e instrumentos que facilitaron su divulgación como los talleres, charlas, conversatorios, encuestas y evaluaciones, que hicieron posible la recolección de información para estructurar el proyecto y generar un camino hacia la reflexión crítica, en la que se pudo apreciar la importancia del programa de onboarding y resaltar la influencia que tiene en el desempeño laboral de los colaboradores.



FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA

“DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE ONBOARDING PROGRAM IN A
TELECOMMUNICATIONS COMPANY”

Author: Juan Jose Castro Holguin

Advisor: Ps. Sandra Cruz Ordoñez, Msc

Abstract

In this fragment, key aspects of the systematized experience are narrated, in which he designed and implemented the onboarding program in a telecommunications company. The methodology used was qualitative. The objective of the work was to describe how the onboarding program was designed and implemented, in order to explain to the reader the stages of the experience. This being the central question, how was the onboarding program designed and implemented in a telecommunications company? To answer this question, a literary review process was carried out, in which important variables that influence the program were described, such as culture, commitment and organizational adaptation. To maximize the impact of these variables and put them into practice, techniques and instruments were applied that facilitated their dissemination, such as workshops, talks, conversations, surveys and evaluations, which made it possible to collect information to structure the project and generate a path towards critical reflection, in which the importance of the onboarding program could be appreciated and the influence it has on the work performance of collaborators was highlighted.

Índice

1.-	Introducción	1
2.-	Revisión de literatura	2
2.1.	Onboarding.....	2
2.2.	Cultura Organizacional	4
2.3.	Compromiso Organizacional	7
2.4.	Adaptación organizacional	9
3.-	Metodología	11
3.1.	Generación de conocimiento mediante la sistematización de experiencias.....	11
3.2.	Aspectos contextuales que influyeron en el proceso de sistematización	12
3.3.	Plan de sistematización	13
3.4.	Consideraciones éticas	17
Cuestiones éticas formales	17	
Cuestiones éticas más amplias.....	17	
3.5.	Fortalezas y limitaciones	17
3.6.	Recuperación del proceso vivido	18
4.-	Reflexión crítica	25
5.-	Conclusiones y Recomendaciones	29
6.-	Recomendaciones	30
	Bibliografía	31

1.- Introducción

El proceso de diseño e implementación del onboarding consistió en proporcionar un programa estructurado por un conjunto de actividades informativas y formativas, que sirven para transmitir contenidos generales y específicos que serán de gran utilidad a los nuevos colaboradores que se incorporan a una organización, tales como, reglamentos internos, códigos de conducta y ética, políticas, estructuras, beneficios, información del negocio, ente otras actividades.

La práctica de los procesos de inducción se ha convertido en una actividad de suma importancia en las organizaciones al momento que una persona se integra en la misma, debido a los efectos beneficiosos que tienen en el desempeño del nuevo integrante. El onboarding se manifiesta como un proceso que busca generar un impacto positivo en el nuevo colaborador e incidir en su perspectiva y expectativa de la organización en la cual empieza a incursionar, asegurando la inserción exitosa por medio de un proceso de adaptación amigable.

Por otra parte, actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en una dinámica de innovación constante para la mejora continua de sus procesos, de este modo, los profesionales del área de Talento Humano cada vez apuestan más por el proceso de Onboarding, que, a pesar de ser relativamente nuevo en nuestro país, asegura ser un recurso confiable para generar un aumento en la productividad, compromiso y permanencia del colaborador.

Una parte fundamental de este proceso es la iniciativa que poseen los nuevos colaboradores para integrarse en la organización y reconocer cuales son los aspectos que debe aprender para desempeñar las funciones de su rol y cumplir con las expectativas que tiene la organización de su figura dentro del giro de negocio.

Pero, por qué Onboarding; se ha demostrado que por medio de un proceso estructurado los colaboradores presenten un incremento notable en su compromiso con la organización y de esta forma, disminuir los índices de rotación de áreas críticas y reducir la curva de aprendizaje de los colaboradores que se incorporan.

La finalidad de esta sistematización de experiencias es demostrar el impacto que genera el proceso de Onboarding en el desempeño de los nuevos colaboradores de una empresa de telecomunicaciones.

El Onboarding no sólo sirve para dar la bienvenida al nuevo colaborador, este proceso es un recurso enriquecedor que va más allá de actividades operativas implicadas en su incorporación. Al contrario, es un proceso de acompañamiento continuo con el fin de proporcionar información constante del

giro de negocio, aproximarlos a la cultura organizacional y alinear sus objetivos personales con los de la organización. De esta forma, la empresa tiene la oportunidad para derribar los paradigmas sobre su reputación y que el nuevo colaborador se sienta orgulloso de pertenecer a la empresa.

2.- Revisión de literatura

En este apartado del presente trabajo de investigación se ha realizado un análisis teórico que permita describir de forma concisa las variables que se tomarán en cuenta: Onboarding y desempeño laboral.

Se han encontrado conceptos de diferentes autores sobre cada una de las variables lo cual le da un soporte científico importante, además, se profundiza en las variables con subtemas que van a ayudar al lector a comprender mucho mejor sobre la temática de este trabajo. Claramente estos subtemas son relacionados al impacto del proceso de Onboarding en el desempeño laboral de los trabajadores.

2.1. Onboarding

Según (Acuña, 2019) “Es el proceso mediante el cual una institución busca formar una relación con la persona justo en el momento en que éste se hace cliente de la empresa, buscando fidelizarlo ya sea por la oferta de productos exclusivos o educándolo sobre la compañía.” (p.29)

Reforzando este concepto (Rosas, 2015) “El Onboarding lo que hace es justamente acelerar el proceso de adaptación e integración de esa nueva persona a la organización: lo hace ser más eficiente en más corto tiempo.” (p.18)

Los autores mencionados coinciden en que el onboarding es el proceso en que se genera una fidelización de la persona con la empresa, con lo que la compañía le puede ofrecer a la persona que ingresa a la organización.

Sin embargo, uno de los autores va un poco más allá y menciona que el onboarding es un proceso de integración más eficiente y que en poco tiempo la persona pueda estar adaptada a la empresa y sus normas.

De acuerdo con (Abbas, Ismail, Haron, & Wan, 2018) “El onboarding es el momento para que la organización entregue los objetivos, la cultura y el entorno de la organización para que el nuevo empleado pueda integrarse bien y pueda contribuir de manera rápida y productiva.” (p.46)

Profundizando el concepto (Stein & Christiansen, 2010) explican lo siguiente:

“El onboarding puede y debe ser mucho más que un programa de orientación glorificado y, de hecho, varias organizaciones progresistas ya han comenzado a diseñar e implementar programas estratégicos que

traen diversas partes interesadas juntas para involucrar a las nuevas contrataciones durante el primer año” (p.3)

Considerando la postura de estos autores coinciden en varios puntos como que es mucho más que un programa de inducción es donde la empresa realiza su presentación y le explica al nuevo integrante a donde se dirigen, que es lo que esperan de la persona, los retos del cargo, como se desempeña el departamento y la industria, las líneas de negocio, y sobre todo la organización intenta generar una carga positiva en el nuevo empleado.

Uno de los autores mencionados, menciona que el onboarding es parte de la estrategia de las organizaciones progresistas que buscan generar esa confianza hasta el primer año refiriéndose al proceso de onboarding.

(Kosa & Yilmaz, 2016) “El onboarding en este contexto es el proceso de ayudar al empleado a encaminarse, es decir, hacer que adquiera las habilidades, comportamientos y conocimientos necesarios, hasta que esté completamente equipado.” (p.242)

(Klein, Polin, & Leigh, 2015) creen que no existe mucha investigación sobre la eficacia de la práctica del onboarding en las empresas.

“Las organizaciones utilizan con frecuencia la incorporación para ayudar a socializar a los recién llegados, pero poca investigación se ha centrado en las prácticas de incorporación específicas que utilizan las organizaciones o la eficacia de esas prácticas para facilitar la adaptación de los recién llegados.” (p.14)

Entre todos los autores citados existe al menos un factor común, sin embargo, existen autores que van son más explícitos sobre el tema, como (Bauer, 2014) que explica lo siguiente:

“Los enfoques para la incorporación van desde bastante estructurado y sistemático, como en el caso de L'Oreal, en la que los nuevos empleados suelen tener dificultades para averiguar con precisión lo que se espera y comprender las normas de su nuevo lugar de trabajo (...) Una de las primeras cosas que los gerentes de Recursos Humanos deben considerar es si la empresa se enfoca mejor en el onboarding formal o informal.” (p.2)

Refiriéndose al onboarding y la cultura organizacional, (Fritsche, 2016) explica: La cultura organizacional define la forma en la que se hace el negocio, y una demostración de esta cultura debe ser la definición de un proceso OnBoarding; ya que es una forma de compartir los valores organizaciones y definir un punto de partida para la toma de decisiones que siempre estén alineados a los principios e intereses de la organización.

La inicialización de una persona en la organización es fundamental para el éxito o el fracaso, dado que si el sujeto sabe hacia dónde va la organización, sus valores, donde se va a desempeñar, etc. Tendrá todo claro desde el principio y sabrá como desenvolverse sin problema alguno, se debe crear un vínculo entre la empresa y el empleado desde el día uno, es importante fidelizarlo y evitar que el talento se fugue.

2.2. Cultura Organizacional

El subtema principal se ha tratado sobre el onboarding, un subtema importante para sustentar al onboarding es la cultura de la empresa, porque cada empresa es un mundo diferente en donde, se seguirá el proceso de inducción común o en otras empresas donde ya aplican al onboarding como parte de la estrategia de Recursos Humanos.

De acuerdo con (Gutiérrez, Olivares, Tapia, & Sánchez, 2015) explican el concepto desde un punto muy básico:

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

Según (Llanos, 2016) “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)

La misma autora profundiza un poco más y explica donde se refleja la cultura: “La cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada organización, la cual permite diferenciarse entre sí. Por la tanto, la cultura, se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente.” (p.13)

Considerando los conceptos expuestos anteriormente, la cultura organizacional refleja la actitud de la empresa frente al mercado y sus clientes, es fácil indicar la parte externa ya varias cuestiones son visibles como el uniforme, formas de trabajo, servicios que otorga, logotipo, etc. Y de acuerdo con la cultura el personal se va adaptando y formando parte de ella haciéndola parte de su día a día.

Uno de los autores mencionados explica un poco sobre las culturas dominantes, este tipo de empresas en su mayor parte son consideradas de las mejores para trabajar, aun siendo una cultura dominante, no precisamente los trabajadores se sienten insatisfechos con la organización, los hábitos del trabajo se vuelven parte de su vida, evidentemente existen empresas que lo llevan al lado negativo y tienen un alto índice de rotación.

(Rodríguez, 2009) analiza a la cultura como un recurso:

“La dirección de una organización puede formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa (...) Si se trata de una variable, la cultura organizacional podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos.” (p.68).

Según (Cañedo, Salazar, Guerrero, & Machado, 2009) “La cultura organizacional puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vistas a garantizar una adaptación externa adecuada” (p.70).

Además, (Alvarado & Monroy, 2013) hacen una proposición teórica sobre la cultura de las empresas: “La Cultura Organizacional constituye una realidad social que no se presenta como un mero fenómeno observable por quienes trabajan en las organizaciones, sino que se construye por ellos y se despliega como una vivencia (...) Además contribuye a la sostenibilidad de las empresas en el tiempo en la medida en que refuerza el sentido de pertenencia.” (p.264).

Siguiendo esta línea (Cruz, López, & Marulanda, 2018) explican: “La cultura organizacional se puede entender como un proceso que implica una combinación de factores como las costumbres, los hábitos, las normas, las reglas, la comunicación formal e informal y todos aquellos que diferencian y hacen única a cada organización” (p.246).

A juicio de (Alba & Grandez, 2018) “En la cultura organizacional existen dos problemas a confrontar en los grupos de trabajo o en las teorías grupales que sin importar el tamaño se deben afrontar como lo es la supervivencia, desarrollo, acoplamiento en su entorno y el vínculo interno que dé pie al trabajo diario y la pericia para apropiarse y aprender.”

Para enfatizar en la conceptualización de los diferentes autores (Alcocer & Vera), citados por (Carro-Suarez, Sarmiento-Paredes, & Rosano-Ortega, 2017) analizan:

“La cultura organizacional debe cumplir, entre otras funciones, con hacer diferentes a las organizaciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación de la empresa al entorno, al aprendizaje, al cambio, y mantener estable el sistema social interno.” (p.354)

De esta manera, se explica que la cultura organizacional es uno de los pilares de la empresa, además, facilita el cumplimiento de objetivos ya que el colaborador sabe lo que la empresa espera de él, esto se da a partir del onboarding, cuando el sujeto muestra un vínculo con la empresa, ya que mayormente el proceso de onboarding puede tomar hasta un año dependiendo de la empresa.

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional es una forma de saber cómo cada empresa puede sobrellevarse con sus semejantes. Y en esta hay muchas características y factores que reflejan a la organización como tal.

Bajo la percepción de (Luthans, 2011) explica seis características que tiene la cultura organizacional.

- Regularidad de los comportamientos observados: Son las interacciones entre los miembros bajo un lenguaje común, terminología propia y rituales.
- Normas: Es el comportamiento, las políticas laborales, reglamentos y lineamientos internos sobre cómo hacer las cosas.
- Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que transmite a sus miembros para que entre ellos la puedan compartir.
- Filosofía: Son las creencias sobre la forma de tratarse tanto interna como externamente.
- Reglas: Es un manual que explica el comportamiento dentro de la empresa, los nuevos empleados deben aprender esto para poder ser aceptados.
- Clima organizacional: Es la sensación que transmite la empresa. La forma de tratarse entre los empleados y hacia los clientes. (Luthans, 2011)

Según (Llanos, 2016) “Las organizaciones, se han visto en la necesidad de desarrollarse en un entorno cambiante, con fuerzas que se imponen en el macro-entorno tales como: la globalización, el trabajo en equipo, innovación tecnológica, calidad en los productos y los servicios. (p.14).

2.3. Compromiso Organizacional

De acuerdo con (Chavez, Diaz, Peña, & Sanchez, 2016) explican que: “Una organización es exitosa, a través de un activo importante como es el capital humano, ya que es uno de los mecanismos que tiene la dirección de una empresa para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización.” (p.96)

Continuando con esta línea (Meyer & Allen, 1991) definen al compromiso como: “Un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.” (p.62).

Según (De Frutos, Ruiz, & San Martin), 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)

Considerando a estos autores, se considera al Compromiso Organizacional como una respuesta medible del grado de satisfacción que los trabajadores tienen con la empresa. Dependiendo de cómo la empresa ha sabido lograr generar un impacto en las personas estas responderán con acciones, con una relación que se mantendrá durante el tiempo ya que se sentirán agradecidos con los medios que les ha brindado la empresa para poder realizar sus actividades.

(Neves, Graveto, Rodrigues, Maroco, & Parreira, 2018) consideran que:

“Es un constructo multidimensional, traductor de un estado psicológico asociado a la relación afectiva de los colaboradores con la organización, la percepción de la obligación moral de permanencia, por lealtad, y el costo/beneficio asociado a la salida. Esto influencia la satisfacción, el desempeño, la productividad y la inversión profesional, así como también la rotación del personal o turnover, con un fuerte impacto en el comportamiento organizacional.” (p.2)

A su vez (Aldana, Tafur, & Leal, 2017) explica a partir de las múltiples teorías de Compromiso Organizacional su perspectiva: “El deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización. (...) Se muestra como éste ejerce influencia en el hecho de que un trabajador permanezca en el trabajo (retención) o bien, se retire (rotación).” (p.13)

(Sifuentes, Ortega, & Gonzalez, 2012) abarcan lo siguiente:

“El compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de mantenerse dentro de la organización.” (p.5)

Por otra parte, y siendo bastante enfáticos (Ojeda, Talavera, & Berrelleza, 2016) abordan:

“El compromiso organizacional es un mejor predictor de desempeño y contribución del personal, considerándolo como una respuesta más completa y duradera hacia la organización, que la propia satisfacción en el puesto. De ahí, se dice que un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización en general.” (p.67)

(Soberanes & De la Fuente, 2009) consideran: “Es la relación existente entre los empleados y directivos de la organización para la cual trabajan, identificando que genera las causas y por ende las consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro de un marco de gestión estratégica.” (p.124).

Un concepto clave es el de (Carpio) citado por (Frias, 2014): “Para competir dentro de un entorno globalizado, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor flexibilidad.” (p.9)

Como una consideración global del concepto de compromiso organizacional se puede decir que es la respuesta que tiene el individuo hacia la empresa, tanto positiva o negativa sea por la empresa le ha brindado todos los recursos y beneficios para poder desempeñar su trabajo o si la empresa ha sido muy drástica con los trabajadores y no han satisfecho las necesidades de estas personas.

Dimensiones del Compromiso Organizacional

De acuerdo con (Meyer & Allen, 1991) definen tres dimensiones del compromiso organizacional.

- **Compromiso Afectivo:** Se toma como base al lazo que forman los colaboradores con la empresa, cuando ellos ven satisfechas sus necesidades y expectativas que tienen, con ello, se sienten muy contentos de formar parte de la organización.

- Compromiso de continuidad: Es el valor tangible que le da la persona para continuar en la empresa sin importar otras ofertas laborales, ya que el trabajador se siente seguro en su ambiente debido a las necesidades satisfechas.
- Compromiso Normativo: Se define como la obligación por parte de la persona para quedarse en la empresa, puede ser que sea un momento delicado pero el colaborador cree que no debería dejar la empresa porque esta le ha brindado todo lo que necesitaba.

2.4. Adaptación organizacional

Sin duda que uno de los temas más importantes para el área de Recursos Humanos, es el tema de la adaptación laboral, y este proceso comienza desde el onboarding cuando se le hace el seguimiento a la persona desde su ingreso a la empresa, se debe cerciorar de que el nuevo integrante tenga todas las herramientas para desempeñar su trabajo de la mejor forma, si bien es cierto que también dependen de factores de la persona para que su rendimiento sea el adecuado.

Según (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)

A través de la Ocupación, la persona se adapta o ajusta (crece y se desarrolla) a través del uso de (o participación en) diversas ocupaciones; de esta forma, la persona, en este caso, los médicos que laboran en las empresas pueden adaptarse al entorno o adaptarlo a sus necesidades individuales o para su satisfacción. (Lopez-Garcia, Aguilera-Velasco, & Delgado-Garcia, 2015, p. 189)

En la línea de (Guzman, 2018) explica como es el comportamiento de los colaboradores si las empresas les brindan las herramientas para poder realizar su trabajo: “Se ha observado que, al modificar el comportamiento de los colaboradores, en algunas culturas les ha permitido adaptarse y adecuarse ante tales cambios, en cambio en otras ocasiones no cuentan con las herramientas o el apoyo para adaptarse, esto impide mejorar el desempeño, lo que causa un efecto positivo, pero de carácter lento.” (p.12)

“En las organizaciones siempre surgen cambios dentro de la estructura por la constante innovación que debe tener ante las exigencias del mercado y el alto grado de competitividad, el colaborador debe modificar el comportamiento ante nuevos ambientes, condiciones o situaciones,

de manera que sea fácil y sencilla, estén alineados con los objetivos de la organización y así trabajar conjuntamente de la mano.” (p.7)

Dentro de los autores citados se puede observar una coincidencia en sus conceptos, en donde explican que la adaptación laboral es continua y que varía de persona a persona, es importante que la empresa le brinde lo necesario a la persona para que esta sea capaz de manejar los procesos a su cargo, esta adaptación también se da a nivel de personas, dependiendo del grupo en donde le toque interactuar a la persona, tendrá una adaptación más rápida (si es recibido positivamente) o más lenta (si el grupo es resistente a los cambios).

(Reed), citado por (Foronda, 2018)explican:

“La adaptabilidad implica capacidades cognitivas y de comportamiento con respecto a: mantener la conciencia situacional y reconocer cuándo se necesitan cambios de comportamiento, cambiar el comportamiento de una manera que produzca un funcionamiento organizacional más efectivo y evaluar el resultado y hacer ajustes adicionales, según sea necesario, para lograr los resultados deseados.” (p.14).

(Gonzalez, 2015) “se establece que el medio ambiente, sus factores y sus estados de adversidad u oportunidad son los determinantes de la estructura organizacional y de las estrategias a implementar; ofreciéndole la oportunidad de configurarse de acuerdo con las nuevas exigencias ambientales.” (p.70)

(Zafrilla, 2007) aborda la temática incluyendo a la inteligencia emocional:

“Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se juzga según normas nuevas, ya no importa solo la preparación, y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y los demás. La nueva tendencia da por sentado que las personas tienen suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarse en el trabajo.” (p.42)

(Cuentas, 2017) explica: “En el contexto laboral, es la capacidad de adecuarse a situaciones laborales que impliquen relaciones interpersonales, si un individuo, es capaz de mostrar adaptación social en el ámbito laboral, puede suponerse que se está frente a una conducta flexible ante otras circunstancias de la realidad social.” (p.17)

“El concepto de adaptación laboral, cada vez adquiere mayor importancia, cuando queremos analizar los resultados de la organización, medir su clima laboral, evaluar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Y es que si bien, las organizaciones son medidas por la calidad, la productividad y la rentabilidad; el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, determinarán en gran medida esos resultados.” (p.20)

En la explicación que dan los autores anteriormente expuestos, se puede sacar la conclusión de que la adaptabilidad organizacional es uno de los pilares fundamentales para la productividad de la empresa, y se refiere cuando la persona se adapta a distintas situaciones que se presentan en la empresa, desde que la persona ingresa en la empresa, es todo nuevo y el departamento de Recursos Humanos se debe asegurar de que no se le haga complicado conocer su nuevo ambiente y sobre todo como afrontarlo.

3.- Metodología

La metodología es una parte esencial de una investigación o método científico, y la finalidad de esto es sistematizar los métodos y las técnicas que se han llevado a cabo, la elección del método adecuado para el trabajo de investigación, esto posibilita revelar conocimiento seguro de forma confiable para poder llegar a la solución de lo que se ha planteado.

3.1. Generación de conocimiento mediante la sistematización de experiencias

En lo que respecta a la metodología empleada en este trabajo es la denominada “sistematización de experiencias” es importante comprender porque se ha seleccionado. Cuando se intenta explicar el significado de sistematización existen varios matices, en este caso se ha tomado de referente teórico a Oscar Jara, él explica que la sistematización consiste en: clasificar, ordenar o catalogar datos e informaciones.

El concepto de sistematización de experiencias se originó en América Latina, a la cual se le otorga un rigor histórico. Considerando aquello:

“La Sistematización de Experiencias como ejercicio de producción de conocimiento crítico y transformador a partir de las prácticas (...). Muchas veces confundida con la compilación de datos o la narración de eventos, la conceptualización de la Sistematización de Experiencias como interpretación crítica de los procesos vividos forma parte del desafío de construir nuevas epistemologías que enfrenten las formas tradicionales de producir conocimiento científico y las formas dominantes de producción y circulación de saberes” (Jara, 2014, p. 99)

De acuerdo con (Perez, 2016) la sistematización de experiencias es: “Un proceso donde se cuestiona y se problematiza la experiencia vivida mediante un conjunto de actividades programadas que se desarrollan de acuerdo con una lógica, interrelacionadas entre sí y que persiguen un resultado o fin determinado.”

Considerando a estos dos autores, se debe comprender a la sistematización de experiencias como un recuento de una experiencia vivida donde se analiza lo sucedido, no como una recopilación de situaciones.

(Garcia & Godoy, 2011) hacen una recopilación de diferentes autores y llegan a la conclusión de una sistematización de experiencias:

“Entendemos la sistematización como una forma de investigación que consiste en un proceso de reflexión respecto a una práctica o experiencia, en el que se organiza la información de manera que pueda ser interpretada, publicada y comunicada a otros, con el fin de construir un nuevo saber. En este proceso, es importante que el investigador se comprometa con su investigación, para lograr un resultado más consciente y detallado, con el cual intenta siempre mejorar la práctica o experiencia que se está sistematizando. (p.45)

(Exposito & Gonzalez, 2017) siguiendo la línea de los demás autores, analizan lo siguiente: “La sistematización de experiencias es una interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.” (p.2)

De acuerdo con lo expresado, en lo que concierne a la sistematización de experiencias es una metodología que tiene una estructuración de carácter crítico y analítico, busca que la información obtenida sea lo más profunda posible para que el lector pueda llegar a una conclusión más clara de lo que se ha investigado.

Para realizar una investigación de esta índole, se debe tener un objetivo desde la raíz del problema de investigación, Al menos para esta temática en particular, la metodología ha sido correcta ya que se puede profundizar mucho en el impacto del proceso de onboarding en el desempeño laboral de los trabajadores.

3.2. Aspectos contextuales que influyeron en el proceso de sistematización

El programa se realizó en una empresa de telecomunicaciones, es una organización privada y sus oficinas principales se encuentran ubicadas en la zona urbana, en el norte de la ciudad de Guayaquil.

Está constituida por 52 departamentos, distribuidos en 13 áreas estratégicas del negocio, las cuales cuentan con sus objetivos organizacionales, procesos críticos e indicadores por cumplir.

La empresa está conformada por 3000 colaboradores, que se encuentran distribuidos entre las áreas del negocio. Promover buen clima organizacional y las relaciones interpersonales entre los colaboradores es primordial para la filosofía de la institución, viviendo una cultura de valores y principios de ética

empresarial que son los pilares de su cultura corporativa, entre las cualidades que los distinguen y orientan.

Las políticas de gobierno corporativo, seguridad de la información y el código de ética constituyen su filosofía, valores y principios fundamentales que han sustentado su crecimiento, consolidación y proyección. Son de aplicación general para todas sus subsidiarias, respectivos empleados, directivos, consejeros, contratistas independientes y demás personas con quienes mantienen relaciones de negocios, dentro del ámbito de sus respectivas operaciones. Su identidad corporativa es el resultado de su conducta, por ello la institución exhorta a todos sus colaboradores a conocer, entender y adherirse a sus políticas.

La empresa declara en su misión lo siguiente:

“Nuestra misión es lograr que la población de cada uno de los países en donde operamos tengan acceso a productos y servicios de calidad con la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios accesibles, para acercar cada día más a las personas.”

En esta empresa, se recibió apoyo para la obtención de datos del presente trabajo de titulación, en el que se trabajó con los colaboradores de distintas áreas del negocio, que se incorporaron en la organización, entre mujeres y hombres, resaltando su gran predisposición de aprender y participar activamente en el programa.

3.3. Plan de sistematización

El presente trabajo se realizó con los colaboradores que se incorporaron en una empresa de telecomunicaciones, donde se tuvo la oportunidad de diseñar un programa de bienvenida para las personas que se integraban en la estructura organizacional de la empresa, mediante una serie de charlas y actividades que sirvieron para producir un impacto positivo en el desempeño laboral y en la reducción de la curva de aprendizaje, en el cual se proporcionó de información general y específica del giro de negocio, mediante el trabajo en conjunto de gerentes y cargos claves de la organización que sirvieron referentes en este proceso formativo.

Tabla 1. Elementos básicos de la sistematización.

Experiencia Sistematizada	Proceso de sistematización del impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de una empresa de telecomunicaciones.
Eje de sistematización:	¿Cómo se diseñó e implementó el programa de onboarding en la empresa de telecomunicaciones?

“pregunta eje”	
Fuentes de Información	<p>Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto “impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de una empresa de telecomunicaciones”. ▪ Guía de sistematización de Óscar Jara ▪ Bitácora ▪ Charlas de gerentes de las áreas del negocio ▪ Conversatorios con colaboradores antiguos ▪ Evaluación de desempeño ▪ Talleres de los subsistemas de Talento Humano ▪ Encuestas de satisfacción <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigaciones y tesis ▪ Bibliografía

La finalidad del presente trabajo de sistematización de experiencias es describir el diseño e implementación del programa onboarding en una empresa de telecomunicaciones, para efectos de fortalecer con la reflexión teórica los conocimientos que surgen inmediatamente de las experiencias, siendo este proceso una oportunidad para concatenar los conocimientos teóricos con la praxis. De esta forma se logró obtener la información necesaria para la construcción del presente trabajo de titulación, que servirá de referencia y guía para las nuevas promociones de psicólogos y profesiones que se encuentran incursionando y formando en el área de talento humano.

Para la ejecución de este proyecto, se desarrollaron actividades de formación que sirvieron para potenciar el desempeño laboral de los colaboradores como:

- **Bitácora:** esta fuente sirvió para detallar la información recopilada en cada etapa del trabajo de sistematización, con la cual realizamos anotaciones para su posterior análisis.
- **Charlas:** fue dirigida a los nuevos colaboradores a cargo de los gerentes de áreas estratégicas del negocio, en las cuales se brindó una introducción a los procesos críticos, objetivos organizacionales,

estructuras organizacionales e indicadores que maneja cada una de las áreas a cargo, con la finalidad de proveer una perspectiva global del giro de negocio.

- **Conversatorios:** se coordinó con el equipo de clima y cultura que pertenece al área de talento humano, un espacio para los nuevos colaboradores con la finalidad conocer su perspectiva de la empresa y las expectativas que tienen de la misma, donde se promovía un intercambio de idea e intereses personales.
- **Talleres:** se llevó a cabo actividad en torno a las charlas que se impartieron acerca del giro de negocio, estos talleres sirvieron como fuente de retroalimentación para que los participantes puedan plasmar sus ideas principales sobre el negocio y las oportunidades de mejora que han identificado en el proceso.
- **Evaluación de desempeño:** esta herramienta se aplicó por medio de los jefes inmediatos de cada uno de los colaboradores que estuvieron involucrados en el programa de onboarding, para evaluar el desempeño laboral de estos nuevos integrantes en sus 3 primeros meses dentro de la organización en referencia a sus principales objetivos del cargo.
- **Encuestas:** este instrumento se utilizó para conocer recopilar información referente a la satisfacción de los colaboradores con respecto al programa de onboarding del cual fueron partícipes e identificar oportunidades de mejora en este proceso.

A continuación, se describe la programación de las actividades realizadas que se siguió, para llevar a cabo la sistematización de experiencias:

Tabla 2. Procedimiento seguido para la sistematización

	Actividad	Participantes	Fecha
Recuperación del proceso	▪ Revisar diario de campo	Juan Castro	06/07/2020
	▪ Buscar la bibliografía pertinente para dirigir la sistematización		13/07/2020
Reflexión crítica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar toda la información recopilada ▪ Analizar la información obtenida 	Juan Castro	01/08/2020

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del contexto social para conocer a los participantes ▪ Análisis de los instrumentos utilizados 	Juan Castro	16/08/2020
Elaboración del producto final	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de la literatura ▪ Elaboración de la metodología ▪ Recuperación de la experiencia vivida ▪ Reflexión crítica ▪ Conclusiones y recomendaciones ▪ Introducción y resumen 	Juan Castro	20/08/2020

En la presente tabla 2 se han detallado todas las actividades que conformaron parte de esta sistematización de experiencias. El procedimiento sugerido, está constituido por tres fases: La primera, recuperación del proceso, en la cual se describe el proceso que se atravesó para obtener la información requerida para el inicio de este proceso. Se empezó por una revisión minuciosa del diario de campo para poder registrar a detalle las observaciones y sucesos en referencia a la experiencia a que se sistematizó. Se dio lugar a reuniones en la institución con los representantes del área de Talento Humano que fueron partícipes del proyecto. Se revisó bibliografías pertinentes al tema de sistematización para otorgarle un rigor científico.

En la segunda etapa se procedió a organizar la información recopilada para elaborar la reflexión crítica, analizando datos obtenidos, considerando el contexto social de los participantes y aplicando los instrumentos y técnicas que fueron de gran utilidad durante la ejecución de este proyecto.

En la tercera etapa, se puede evidenciar en la tabla que corresponde a un espacio en el cual se trata de la elaboración del producto final, en el cual se hizo la revisión y corrección literaria, revisión del plan de sistematización, descripción de la metodología y se analizó la información obtenida de la reflexión crítica, se procedió con la formulación de conclusiones, recomendaciones y la presentación del producto final.

3.4. Consideraciones éticas

Cuestiones éticas formales

Es de carácter relevante mencionar que la ejecución del proyecto se realizó con un grupo de colaboradores, de tal modo se procedió a solicitar la autorización de uso de imagen y se usó el consentimiento informado para las partes que participaron de forma activa en el programa de Onboarding, informando de las actividades, objetivos y el alcance del mismo. Con la finalidad de respetar la privacidad e individualidades de los participantes y la información recolectada que sirvió para sistematizar la experiencia.

Cuestiones éticas más amplias

La metodología escogida fue la sistematización de experiencias, idónea y adecuada para el presente trabajo de titulación, puesto que es un estudio ordenado y de carácter reflexivo, del cual se tuvo como resultado un amplio bagaje de conocimiento fundamentado desde el recurso teórico, que debía ser compartido al mundo.

Sin embargo, para realizarlo se consideraron algunas variables y pasos específicos, además de tener en cuenta la cosmovisión de los colaboradores con los cuales se trabajó, así como indica (Calderón, 2009) "El psicólogo debe llevar a cabo la investigación con respeto e interés por la dignidad y el bienestar de la gente que participa, y con conocimientos de las normas profesionales que gobiernan las investigaciones con participantes humanos." (p.96)

Los principios primordiales observados fueron la privacidad y confidencialidad, normativa registrada en el código de ética elaborado por la APA, documento con el cual se rigen todos los psicólogos en su praxis profesional, y se estipula de la siguiente forma:

Mantenimiento de la confidencialidad, los psicólogos tienen como obligación primordial y tomar las precauciones razonables para proteger la información confidencial obtenida o conservada por cualquier medio, reconociendo que los alcances y límites de la confidencialidad pueden ser regulados por ley, o establecidos por reglas institucionales o por relaciones profesionales o científicas. (American Psychological Association, 2010)

3.5. Fortalezas y limitaciones

La principal fortaleza fue ser un colaborador directo de la organización, ya que el proceso de levantamiento de información y la aprobación del proyecto se tornó un proceso muy amigable, de la misma forma tuvo una buena acogida por parte de los participantes y de todas las partes implicadas en el proceso, quienes mostraron compromiso y mucho interés, esto hizo que el proyecto sea

una experiencia enriquecedora. La colaboración proactiva de los gerentes que brindaron una perspectiva global y estratégica del negocio fue una acción que sumó mucho valor agregado.

La limitación más grande, fue adaptarse a las políticas de seguridad de la información y confidencialidad que prevalece firmemente en la organización, ya que procuran que no susciten eventualidades respecto a la fuga o robo de información; limitación que se logró superar manteniendo el nombre de la institución y sus procesos en anonimato.

3.6. Recuperación del proceso vivido

En el presente apartado se llevó a cabo la descripción minuciosa de las fases y herramientas que hicieron posible la realización de esta sistematización de experiencias, por medio de la recopilación de información necesaria en referencia al diseño e implementación del programa onboarding, proceso que tuvo lugar en una empresa de telecomunicaciones situada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

En la siguiente tabla se detallarán las fases que sirvieron de guía para la realización del presente trabajo:

Fecha	Actividad	Participantes	Objetivo	Método	Resultado	Contexto
Fase I: Inducción						
06/01/2020	Socializar el alcance del programa y sus objetivos	Juan Castro Gerente de Formación Director de Talento Humano	Explicar el alcance del programa	Exposición	La presentación del proyecto permitió que el contenido sea asimilado adecuadamente	Sala de reuniones de talento humano
13/01/2020	Presentación de propuesta del programa de actividades	Juan Castro Gerentes de Talento Humano Instructores y facilitadores internos de la institución	Definir un horario acorde al programa de actividades	Exposición	Se logró llegar a un consenso con los encargados del área	Sala de reuniones de talento humano
Fase II: Planificación						
15/01/2020	Coordinar las charlas y talleres del programa	Juan Castro Instructores y facilitadores internos de la organización	Socializar el horario de las actividades programadas y confirmar la asistencia de los instructores	Conversatorio	Se evidenció aceptación y compromiso por parte de los implicados	Auditorio principal
17/01/2020	Convocar y notificar a los nuevos colaboradores al programa	Juan Castro Nuevos colaboradores	Notificar y compartir el horario de las actividades y confirmar la asistencia de	Charla y presentación	Los nuevos colaboradores se mostraron entusiasmados por el programa	Sala de reuniones de talento humano

			los participantes			
20/01/2020	Informar acerca del proyecto universitario y solicitar la autorización del consentimiento informado	Juan Castro Nuevos Colaboradores	Dar a conocer el proyecto y explicar sobre el consentimiento informado	Charla	Aceptación de los colaboradores y autorización del consentimiento informado	Sala de reuniones de talento humano
Fase III: Ejecución						
27/01/2020	Taller de valores corporativos "Viviendo una cultura de valores"	Juan Castro Jefe de Clima y Cultura Directora de Talento Humano	Dar a conocer la importancia de los valores corporativos en la cultura organizacional	Taller y charla	Se obtuvo buena acogida e identificación con los valores corporativos	Auditorio principal
28/02/2020	Taller de Competencias organizacionales orientadas al desempeño laboral y a la productividad	Juan Castro Gerente de Formación Coordinadores de productividad	Socializar el modelo de competencias y explicar su importancia en el desempeño laboral	Taller y charla	El taller se desarrolló de forma ordenada y los contenidos fueron claros	Auditorio principal
29/02/2020	Charla de las áreas críticas y estratégicas del negocio "Comprendiendo	Juan Castro Gerentes de áreas del negocio	Explicar cómo funciona la cadena de valor empresarial y	Charla y conversatorio	La participación e interés de los colaboradores permitió llevar una sesión exitosa	Auditorio principal

	el giro de negocio”		su importancia			
30/02/2020	Charla de “Subsistemas de talento humano”	Gerentes de Talento Humano	Socializar los procesos internos de talento humano	Charla y conversatorio	Se despejaron las inquietudes por medio de presentaciones y charlas efectivas	Auditorio principal
Fase IV: Evaluación						
30/02/2020	Aplicación de encuesta acerca de la importancia del programa de onboarding	Juan Castro Colaboradores	Conocer la percepción de los participantes del programa	Encuesta	Conocimiento más amplio de la percepción de los colaboradores	Auditorio principal
06/03/2020	Aplicación de la evaluación de desempeño a los colaboradores	Juan Castro Jefes inmediatos Colaboradores	Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores	Guía de Evaluación de desempeño	Recopilación de información del desempeño laboral	Dep. de talento humano
Fase V: Cierre						
09/03/2020	Análisis de los resultados	Juan Castro	Realización del informe con resultados	Organización la información obtenida	Verificación de los resultados obtenidos	Dep. de talento humano
11/03/2020	Devolución de los resultados a los colaboradores	Juan Castro Jefes inmediatos	Feedback de los resultados	Conversatorio	Aceptación y agradecimiento por parte de los involucrados	Dep. de talento humano

En el mes de enero del 2020 se empezó a estructurar el proyecto “Diseño e implementación del programa de onboarding en una empresa de telecomunicaciones”. En el cual se diseñaron y planificaron actividades, bajo un conjunto de etapas que sirvieron de guía para el desarrollo y ejecución del programa.

Fase de inducción

La presente fase se encuentra relacionado con la socialización y la explicación de los aspectos principales del proyecto, con la finalidad de transmitir la información necesaria para la aceptación de las partes involucradas, de tal forma de establecer acuerdos mutuos para fijar un horario y cronograma de actividades que se llevarán a cabo junto con los directivos de distintas áreas de negocio.

Fase de planificación:

En este apartado se realizó la recopilación de información y se definieron los temas que abarquen al onboarding como una herramienta clave para el desarrollo de los nuevos colaboradores. De esta forma se coordinó y estructuró el programa en torno a los pilares principales previamente mencionado, siendo estos el hilo conductor para el diseño de las actividades propuestas. Se aplicó el consentimiento informado a los participantes para que autoricen la realización de dicho proyecto, se socializó el programa con los involucrados por medio de una charla, donde se pudo conocer más acerca de las expectativas e intereses de los nuevos colaboradores. Finalmente, en esta fase se procedió a convocar a los nuevos colaboradores por medio de llamadas y correos electrónicos utilizando una pieza gráfica para incrementar el interés de los participantes.

Fase de ejecución:

En esta fase se llevó a cabo la realización de 4 talleres con el objetivo de brindar un espacio de bienvenida y formación en entorno a la cultura organizacional de la empresa, giro del negocio y otros aspectos que inciden de forma directa en el desempeño laboral.

Taller #1 “Viviendo una cultura de valores”

El objetivo de este taller fue dar a conocer los valores corporativos y como estos inciden en la cultura organizacional de la empresa, ya que son las cualidades que la distinguen y orientan en la consecución de objetivos y metas organizacionales. De esta forma se invitó a los nuevos colaboradores a practicar los valores corporativos a diario y que sirva como eje fundamental de la cultura de excelencia, productividad y alto desempeño laboral.

Se brindó una presentación por medio de una charla acerca los valores corporativos y las formas de aplicarlos en las actividades diarias del trabajo, explicando el por qué son un pilar importante en la cultura organizacional de la empresa.

Por medio de una dinámica, se dio la instrucción de alinear los valores corporativos con los valores personales de cada participante y explicar la importancia de aplicar cada uno de ellos en diferentes situaciones de la vida diaria.

Al finalizar el taller se otorgó un espacio para compartir las experiencias de cada uno con la finalidad de interiorizar las lecciones aprendidas durante la dinámica.

Taller #2 “Competencias organizacionales orientadas al desempeño laboral y a la productividad”

El presente taller se dio con la finalidad de promover el desarrollo de las competencias organizacionales que debe de tener cada colaborador de acuerdo al nivel jerárquico en el que se encuentre. De esta forma se pretende cultivar la práctica de estas competencias en las funciones del rol asignado, para impulsar el desempeño laboral y ser un colaborador altamente productivo.

Se difundió una serie de recomendaciones para el entrenamiento y desarrollo de cada competencia que conforma el modelo propuesto por la organización, entregando a cada participante guías de estudio para cada competencia, las cuales contienen contenido literario y audiovisual.

Al finalizar la actividad, le solicitamos a los colaboradores que formen grupos y realicen una lista de las competencias que necesitan reforzar y un plan de acción para lograrlo.

Taller #3 “Comprendiendo el giro de negocio”

El objetivo de este taller es proporcionar a los nuevos colaboradores una perspectiva global y estratégica de cómo funciona el negocio, destacando la importancia de la razón de ser de cada área y como se encuentran conectadas por medio de procesos y procedimientos que dependen de su interacción.

De esta forma se explicó como la creación de redes interpersonales y la comunicación entre áreas de trabajo, por medio del proceso conocido como networking, facilita el desarrollo de los nuevos colabores desde los primeros días de trabajo, reduciendo la curva de aprendizaje, ya que, dando todas las herramientas para desarrollar sus labores, es muy fácil que esta pueda tener un desempeño excepcional, en sus primeros días de trabajo.

Al finalizar este taller se distribuyó a los participantes de tal forma que se relacionen entre miembros de áreas de trabajo distintas, encuentren conocimientos y habilidades en común y presenten como estos atributos pueden contribuir en la mejora de procesos de la organización.

Taller #4 “Subsistemas de Talento Humano”

Este taller tuvo la finalidad de informar a los nuevos colaboradores de la empresa acerca de los beneficios que poseen y la razón de ser de cada uno de los departamentos o subsistemas que tiene el área de talento humano, explicando los procesos internos como: incorporación, compensaciones, trabajo social, capacitación y clima organizacional.

Al finalizar la presentación de cada uno de estos subsistemas se procedió a aplicar una dinámica de preguntas y respuestas por medio de una aplicación llamada Kahoot, la cual sirvió de gran ayuda para retroalimentar a los participantes acerca de los contenidos transmitidos.

Fase de Evaluación:

Encuesta: la aplicación de este instrumento sirvió para conocer la percepción que tienen los colaboradores al respecto del programa de onboarding sobre su importancia en el desempeño laboral. Durante la encuesta los colaboradores se mostraron predispuestos a responder todas las preguntas de la encuesta de forma proactiva, de tal manera que la aplicación de esta herramienta fue enriquecedora para el proyecto.

Evaluación de desempeño: La aplicación de esta herramienta estuvo dirigida al grupo de colaboradores que participaron en los talleres que conformaron el programa de onboarding. La evaluación fue ejecutada por los jefes inmediatos de los colaboradores, en la cual se consideró al modelo de competencias organizacionales propuesto por la institución para detectar el cumplimiento de cada una de ellas desde el cargo y sus respectivas funciones que cumplen en la organización. Durante el proceso de evaluación se evidenció un apoyo total de las partes involucradas ya que el proyecto aseguró contribuir con un valor agregado a los procesos internos de toda la cadena de valor y en el desempeño laboral de nuevos colaboradores que incursionen en la organización.

Fase de Cierre:

Al finalizar el proyecto, se procedió a dar un Feedback a los colaboradores acerca de los resultados de sus evaluaciones de desempeño, el mismo que se llevó a cabo por medio de un conversatorio junto a sus respectivos jefes inmediatos. Del mismo modo, se asignaron planes de formación y desarrollo de las competencias organizacionales. Por último, se hizo extensivo la entrega de

certificados de participación, agradeciendo su apoyo y protagonismo en el proyecto.

4.- Reflexión crítica

En esta sección, se realizará la reflexión crítica del presente trabajo de sistematización, el cual parte del análisis de las actividades realizadas en el “Diseño e implementación del programa onboarding en una empresa de telecomunicaciones, en el cual se ha trabajado con todos los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones situada en el norte de la ciudad, para llevar a cabo con éxito el proyecto, se necesitó tener clara la pregunta eje del proyecto la cual es ¿Cómo se diseñó e implementó el programa de onboarding en la empresa de telecomunicaciones? La reflexión crítica se basará en esta pregunta. Considerando lo explicado anteriormente, se presentará el producto de lo obtenido.

Para comenzar el procedimiento, se ha necesitado sentar las bases de la sistematización, es decir, cual es el eje que va a seguir el proyecto, los objetivos, etc. De modo que la primera actividad realizada fue la socialización del proyecto al Gerente departamental a través de una exposición, cabe recalcar que el involucrado se mostró muy interesado con el proyecto y le dio visto bueno, a parte estuvo de acuerdo que el onboarding es un proceso que se debe llevar a cabo en las empresas que tienen una visión a futuro. Siguiendo la línea, se procedió a presentar una propuesta sobre el cronograma de actividades del proyecto, esto se dio con la presencia de los facilitadores internos y el Gerente, se dio con el objetivo de lograr un acuerdo en los días y horarios en los que se llevaron a cabo estas actividades. Todos los participantes quedaron satisfechos con las actividades, incluso identificaron oportunidades de mejora para que tengan un enfoque mucho más completo.

En el contexto de las primeras dos reuniones correspondientes a la Fase de inducción, se explicó principalmente las conceptualizaciones de onboarding para explicar a grandes rasgos, sin embargo, todos se familiarizaron con el concepto de (Kosa & Yilmaz, 2016), el cual se refiere al onboarding como el proceso de acompañamiento de la persona, para que esta se adapte y adquiera los conocimientos hasta que ya esté totalmente enfocado en la empresa.

Las reuniones llevadas a cabo dejaron una buena sensación, porque la empresa es consciente de cada una de las personas que forman parte de la compañía, tal es así que se han mostrado abiertos en la aplicación de cambios, no solo del proceso de inducción tal como se lo conoce, más bien, llevarlo más allá, con un acompañamiento de la persona que le permita brindar los resultados que se esperan ofreciendo las herramientas necesarias para que el colaborador no tenga problemas.

Concluida la primera etapa del proyecto, se procedió a la etapa de planificación, en la cual los participantes fueron los mismos de las primeras reuniones, añadiendo a los nuevos colaboradores de ese momento para comunicarles la realización de este programa.

Se procedió a coordinar las charlas y los talleres del programa con la presencia de los instructores y facilitadores de la empresa, se llevó mediante un conversatorio, en donde se socializaron las actividades programadas y que actividad llevaría a cabo cada instructor o facilitador designado, con los conceptos definidos anteriormente, fue mucho más sencillo que los instructores y facilitadores se involucraran más con el proyecto, ya que cada uno se comprometió a dar lo mejor de sí, para que cada actividad sea realizada de manera exitosa. Los facilitadores e instructores han sido clave para la consecución de este proyecto, se han mostrado muy motivados desde el primer minuto lo cual refleja que fue un proyecto de alta relevancia.

En este punto se toma en cuenta el compromiso organizacional que existe por parte del grupo de Talento Humano que ha apoyado este proceso, (Chavez, Diaz, Peña, & Sanchez, 2016) lo han explicado, una organización es exitosa cuando el capital humano que es el activo más importante que tiene la empresa se muestra vinculado con los objetivos y las tareas que tienen dentro de la organización. El cual es un aspecto muy positivo para resaltar por parte del grupo de Talento Humano.

Cuando los participantes han tenido claras las instrucciones y tareas que llevarán a cabo, se realizó la charla con los nuevos trabajadores de la empresa, en la cual se les explico el objetivo del proyecto, las tareas previamente definidas y los horarios, los participantes se mostraban muy entusiasmados, algunos de ellos ya habían tenido experiencias similares en otras empresas y para otros era la primera ocasión en la que se involucraban en un proceso así. Se conversó con cada uno de ellos y explicaron los objetivos que tienen dentro de la empresa, les fue grato saber que la empresa se iba a preocupar por ellos en su inicio, consideraron positivo todo lo que se les había facilitado hasta ese momento y prometieron dar el máximo en el proceso y en sus actividades.

Se evidencia un lazo entre la empresa y el colaborador tal como menciona (Aldana, Tafur, & Leal, 2017), el compromiso organizacional es el deseo por parte del colaborador de formar o seguir siendo parte de la organización, a su vez, esta muestra la influencia en el hecho de la continuidad de la persona en el cargo o bien su retiro. Claramente, estas personas se sienten protegidas por parte de la empresa, lo cual influye en el desempeño que vayan a tener estas personas en su estadía.

Para poder centrarnos en la pregunta eje del proyecto que trata sobre diseño e implementación del programa onboarding se han realizado diferentes actividades de formación como bitácora, charlas, conversatorios, talleres, evaluación del desempeño y las encuestas, en las cuales a los gerentes, directores y colaboradores se les explicaron diversos temas en talleres y charlas.

En la tercera fase que es la de ejecución, a partir de los instrumentos definidos, se llevaron a cabo talleres, charlas y conversatorios dirigidos a los responsables de cada área y a los participantes, para abarcar diferentes puntos desde la cultura de la empresa, sus competencias, áreas críticas del negocio, es decir, aspectos que son parte de la cultura organizacional vigente. ¿Por qué se lleva este proceso? Debido a que cada gerente debe saber la estructura del negocio y sobre todo como explicarse hacia el nuevo colaborador, esto es fundamental ya que con los conocimientos adecuados la persona sabrá cómo adaptarse.

Tomando el concepto de (Cañedo, Salazar, Guerrero, & Machado, 2009) la cultura organizacional puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con el entorno y la integración interna. Se llevó el primer taller el cual fue “Viviendo una cultura de valores” en el cual participaron el jefe y la Directora de Talento Humano, aquí se dieron a conocer los valores corporativos de la empresa de telecomunicaciones y la importancia, más que un aprendizaje fue un espacio donde se recapitulaban los valores y sus significados. Los participantes describieron la actividad como productiva ya que se les recordó cuál es su propósito en la organización.

El segundo taller fue el de las “Competencias organizacionales orientadas al desempeño laboral y a la productividad”, donde participaron los nuevos colaboradores, el Gerente de formación y los Coordinadores de productividad, en este espacio se socializó cuál es el modelo de competencias que rige en la empresa, y cuál es el impacto que tiene, los nuevos colaboradores tuvieron en claro que competencias deben tener para ser parte de la empresa, este paso es clave ya que las personas al momento de saber cómo van a ser medidas y bajo qué parámetros, se adaptan con mayor facilidad.

Posteriormente se dieron dos charlas correspondientes a las áreas críticas del negocio y de los subsistemas del Talento Humano, en la cual se dieron muchas preguntas por parte de los participantes, mostrando un gran interés por el giro de negocio e incluso hubo intercambio de experiencias, lo cual hizo de la sesión muy rica en conceptos. En ambas sesiones estuvieron las cabezas más importantes de los departamentos, lo cual permitió explicar de una manera más efectiva cómo se maneja cada departamento, así cada participante, sabe cuál es su entorno, sus pares, canales de comunicación, etc.

Durante la Fase tres, se pudo evidenciar que los participantes, que son el motor que impulsa este proyecto, tomaron las charlas de forma productiva pudieron entender a qué se dedica la empresa y que es lo que se espera de ellos, más allá del acompañamiento que se les dará en sus primeros meses de estancia, es importante recalcar ese positivismo citando a (Foronda, 2018) la adaptabilidad implica capacidades cognitivas y de comportamiento (...) de manera en que se produzca un funcionamiento organizacional más efectivo y evaluar los resultados para hacer ajustes adicionales. Estas personas mostraron una actitud positiva al ingreso, que con un acompañamiento puede resultar en un buen desempeño.

En lo correspondiente a la fase de evaluación, terminada la fase de charlas, talleres y conversatorios, se procedió a dar uso a uno de los instrumentos que son las encuestas, en este caso sobre el impacto del onboarding, con los conceptos explicados los nuevos integrantes tienen en claro el proceso por el que están pasando, se mostró una respuesta positiva hacia los talleres, no obstante, eso no es un criterio para evaluar, se necesita saber en qué grado los participantes pudieron captar las ideas y sobre todo conocer que les pareció el programa.

Siguiendo con la fase de evaluación, se realizó la evaluación del desempeño, cabe recalcar que esta evaluación se dio a los empleados que permanecieron tres meses en la empresa ya que es el periodo de prueba que establece la ley. Se midieron las competencias que se explicaron en la charla de las competencias organizacionales, se ejecutó por los jefes de estas personas, se destaca que al momento de evaluar a las personas hubo predisposición en todo momento, consultando con ellos que tal se sentían en la compañía, supieron manifestar que se sentían muy contentos, tal como es el propósito del onboarding desde el primer minuto se les hizo un acompañamiento que les permitió tener las herramientas necesarias para el trabajo.

Consideraron que fue un valor agregado las charlas que supieron recibir y sobre todo la explicación detallada de cada una de sus actividades y el propósito de cada una de ellas, también supieron decir que sus compañeros fueron de gran apoyo en este proceso, supieron indicarles donde podían requerir ayuda a cada situación compleja que se les presentaba. Es de destacar, que no solo los jefes o la persona encargada del proceso de selección debe formar parte del acompañamiento de la persona, los compañeros de trabajo forman parte de esa estructura ya que ellos pueden compartir experiencias y poder apoyarlos en el momento en que se requiera.

Detallando a (Gutiérrez, Olivares, Tapia, & Sánchez, 2015) “Se explica que la cultura organizacional no es algo palpable, suelen ser elementos que rodean a

la persona los que forman parte, como son las metodologías de trabajo, el entorno del departamento, descripciones de puestos, tecnologías, etc.”

En lo que corresponde a la etapa final del proceso ya con los resultados de la evaluación de desempeño, se dio una retroalimentación de los aspectos positivos y negativos en lo que corresponde a su gestión hasta ese momento. En la cual formaron parte, los jefes departamentales, la persona responsable de Talento Humano y los evaluados, todos se mostraron satisfechos con los resultados que se habían obtenido preliminarmente en el proyecto, y supieron manifestar que es un paso muy grande para el acercamiento entre la empresa y el colaborador.

De acuerdo con toda la información obtenida, se puede concluir respondiendo a la pregunta eje de la investigación: ¿Cómo incide el proceso de onboarding en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones? Incide mucho en el desempeño de la persona ya que como se ha explicado con anterioridad, al momento de la persona sentir que la empresa se convierte en un apoyo, el colaborador puede adaptarse rápidamente dado que se le dan los recursos suficientes para poder realizar sus labores y por supuesto como debe comportarse ante los escenarios que se le presenten día a día.

Lecciones aprendidas

En lo que respecta a las lecciones aprendidas, se puede resaltar al onboarding como herramienta fundamental para los colaboradores que ingresan a la organización, la empresa crea un vínculo para mostrar que la persona no está sola, sino que va a tener a un grupo de personas acompañándola en los primeros meses.

Un aspecto adicional a recalcar es que la empresa se mostró dispuesta a la aceptación del cambio en el proceso, no muchas empresas en el mundo adaptan al onboarding como un proceso, se sigue con el proceso de inducción tradicional y esto muestra la efectividad y el camino a tomar por parte de las industrias a futuro.

5.- Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo con (Abbas, Ismail, Haron, & Wan, 2018) “El onboarding es el momento para que la organización entregue los objetivos, la cultura y el entorno de la organización para que el nuevo empleado pueda integrarse bien y pueda contribuir de manera rápida y productiva.” (p.46)

Reforzando este concepto (Rosas, 2015) “El Onboarding lo que hace es justamente acelerar el proceso de adaptación e integración de esa nueva

persona a la organización: lo hace ser más eficiente en más corto tiempo.”
(p.18)

Actualmente en la empresa existen procesos de incorporación e inducción muy ambiguos, que carecen de contenidos que promuevan el desarrollo de los nuevos colaboradores, debido a sus estructuras estáticas y rígidas. La implementación del onboarding surge como solución dinámica, integral e innovadora que promueve potencialmente la participación de todos los colaboradores y áreas del negocio, creando redes de apoyo y forjando una cultura rica en valores, para asegurar la retención de nuevos talentos.

Actividad de difusión

Se comunicó a las partes involucradas del programa las conclusiones y resultados obtenidos por medio de un conversatorio, el cual sirvió de retroalimentación para revisar y conocer los aspectos más importantes del programa, este espacio incluyó a los nuevos colaboradores, gerentes de área y facilitadores internos de la empresa.

6.- Recomendaciones

Se recomienda diseñar más talleres que se favorezcan las optimización y mejora continua del programa de onboarding. Para contar con más recursos que faciliten la inducción y formación de los nuevos talentos que se incorporan a la empresa, con la finalidad de asegurar un proceso de adaptación amigable, promoviendo las buenas relaciones interpersonales y las facilidades para crear redes de trabajo con otras áreas del negocio.

Crear una campaña de valores corporativos que promueva la práctica de cada uno de ellos en las actividades diarias de los colaboradores, con la finalidad de que sirvan como una guía para tener un comportamiento adecuado dentro de la empresa y sean pilares fundamentales del compromiso que tiene el colaborador con la organización.

Dar seguimiento al proyecto para comprobar la viabilidad y eficacia, de acuerdo a la información proporcionada en su diseño e implementación, dicho seguimiento también tiene la finalidad de identificar oportunidades de mejora en los contenidos del mismo.

Bibliografía

- Abbas, W., Ismail, S., Haron, H., & Wan, A. (2018). *Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework*. Obtenido de DOI:10.14419/ijet.v7i4.31.23340
- Acuña, O. V. (2019). *Rediseño del sistema de onboarding de una institución financiera, con el fin de aumentar la utilización de los canales digitales en los clientes que actualmente no los conocen*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/171096>
- Alba, D., & Grandez, M. (2018). *Cultura organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios*. Obtenido de http://repository.ucc.edu.co:8082/bitstream/20.500.12494/7036/1/2018_cultura_organizacional_gestion.pdf
- Alcocer, S., & Vera, J. (2004). Acerca de la cultura organizacional . *Cultura*, 227-239.
- Aldana, E., Tafur, J., & Leal, G. (2017). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Espacios*, 13.
- Alvarado, Ó., & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca*, 259-283.
- American Psychological Association. (2010). *Principios Éticos de los psicólogos y código de conducta*. Estados Unidos: APA.
- Bauer, T. (2014). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Obtenido de <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Blanco, M., & Castro, P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu*, 215-233.
- Calderón, Á. (2009). Código ético del psicólogo. *Huella de la palabra*, 96.
- Cañedo, R., Salazar, J., Guerrero, J., & Machado, B. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Carpio, J. (2003). El talento humano en las organizaciones. *Tecnia*, 24-28.
- Carro-Suarez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales* , 352-365.
- Chavez, A., Diaz, M., Peña, M., & Sanchez, C. (2016). El Compromiso Organizacional Como Parte Del Comportamiento De Los Trabajadores De Las Pequeñas Empresas. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 95-105.
- Cruz, G., López, L., & Marulanda, C. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 245-252.
- Cuentas, J. (2017). *Influencia en la adaptación socio laboral en la satisfacción y percepción de la productividad en el trabajo de los colaboradores de la*

- empresa Union de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A - Planta Pucallpa - 2017. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4574/TScuhujf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Frutos, B., Ruiz, M., & San Martín, R. (1998). *Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso organizacional*. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Exposito, D., & González, J. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación.
- Foronda, F. (2018). *La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional*. Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf
- Frias, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1
- Fritsche, K. (2016). *Proceso de Onboarding al área comercial*. Obtenido de <http://ri.iberomx.com/bitstream/handle/iberomx/1783/016363s.pdf?sequence=1>
- García, C., & Godoy, M. (2011). *Sistematización de una experiencia pedagógica en educación artística, en un espacio no convencional*. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis141.pdf>
- González, C. (2015). *La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/308633049_LA_ADAPTABILIDAD_ORGANIZACIONAL_DESDE_EL_ENFOQUE_DE_LA_TEORIA_DE_CONTINGENCIA_Y_LA_ESCUELA_DE_CONFIGURACION
- Gutiérrez, D., Olivares, D., Tapia, L., & Sánchez, J. (2015). *La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla*. Obtenido de <https://iydt.files.wordpress.com/2016/03/02-la-cultura-organizacional-sugc3a9nesis-cc3b3mo-mantenerla.pdf>
- Guzmán, A. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf>
- Jara, O. (2014). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Obtenido de <http://democraciaglobal.org/producto/sistematizacion-experiencias-practica-teoria-otros-mundos-posibles/>
- Klein, H., Polin, B., & Leigh, K. (2015). *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/ijisa.12113>
- Kosa, M., & Yilmaz, M. (2016). *Gamifying the Onboarding Process for Novice Software Practitioners*. Obtenido de DOI:10.1007/978-3-319-44817-6_20

- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Lopez-Garcia, M., Aguilera-Velasco, M., & Delgado-Garcia, D. (2015). El Papel de la Adaptación como Generadora de Satisfacción Laboral en Médicos de Salud Ocupacional. *Ciencia & Trabajo*, 188-192.
- Luthans, F. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Meyer, I., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Elsevier*, 61-89.
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Maroco, J., & Parreira, P. (2018). Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invarianza del cuestionario de Meyer y Allen para enfermeros portugueses. *Revista Latinoamericana de Enfermería*.
- Ojeda, M., Talavera, R., & Berrelleza, M. (2016). *Análisis de la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios*. Obtenido de [http://www.iiisci.org/journal/cv\\$/risici/pdfs/xa510qf15.pdf](http://www.iiisci.org/journal/cv$/risici/pdfs/xa510qf15.pdf)
- Perez, T. (2016). *Sistematización de experiencias en contextos universitarios*. Obtenido de <http://www.cepalforja.org/sistem/bvirtual/wp-content/uploads/2016/04/GUIA-DID%C3%81CTICA-SISTEMATIZACI%C3%94N-abril-2016.pdf>
- Reed, B. (2012). Leader Development, Learning Agility and the Army Profession. *The land warfare papers*, 1-17.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92.
- Rosas, M. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. Obtenido de <http://biblio.upmx.mx/tesis/150831.pdf>
- Sifuentes, G., Ortega, J., & Gonzalez, I. (2012). *El compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C12.pdf>
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *La nueva gestión organizacional*, 120-127. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Vallejo, O. (2011). *Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo*. Colombia: Corporación Universitaria de la Costa.
- Zafrilla, J. (2007). *Adaptación y flexibilidad*. España: Algama.

Anexos







Calificación de Competencias

Empleado:

Cargo:

Area:

Evaluado por:

Nombre	Peso%	Calificación	Puntaje
Competencias por Cargo			
AUTODESARROLLO	12.5	91	11.38
Competencias Organizacionales			
ADAPTABILIDAD SITUACIONAL	12.5	92	11.50
CALIDAD DE DECISIONES	12.5	90	11.25
COLABORAR	12.5	95	11.88
CULTIVA LA INNOVACIÓN	12.5	92	11.50
EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS	12.5	90	11.25
ENFOQUE AL CLIENTE	12.5	87	10.88
ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN	12.5	90	11.25

Calificación Total :

90.89%

Equivalente

DESEMPEÑO MUY BUENO

97%-100%	DESEMPEÑO EXCELENTE
86%-96%	DESEMPEÑO MUY BUENO
75%-85%	DESEMPEÑO MEJORABLE
0%-74%	DESEMPEÑO INSUFICIENTE



ANEXO XI.- FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

REPOSITORIONACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de una empresa de telecomunicaciones		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Castro Holguín Juan José		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Molina Ronny Omar Ordóñez Sandra Cruz		
INSTITUCIÓN:	Universidad de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Ciencias Psicológicas		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	No Aplica		
GRADO OBTENIDO:	Psicólogo		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Septiembre 2020	No. DE PÁGINAS:	36
ÁREAS TEMÁTICAS:	Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Sistematización de experiencias, proceso de inducción, onboarding, cultura organizacional, desempeño laboral		
<p>RESUMEN/ABSTRACT: En el presente fragmento se narra, aspectos claves de la experiencia sistematizada, en la que diseñó e implementó el programa onboarding en una empresa de telecomunicaciones. La metodología que se utilizó fue cualitativa. El objetivo del trabajo fue describir como se diseñó e implementó el programa de onboarding, con la finalidad de explicar al lector las etapas de la experiencia. La pregunta eje del presente trabajo es: ¿Cómo se diseñó e implementó el programa onboarding en una empresa de telecomunicaciones? Para responder esta interrogante se procedió a realizar un proceso de revisión literaria, en la cual se describieron variables importantes que influyen en el programa, tales como cultura, compromiso y adaptación organizacional. Para maximizar el impacto de estas variables y llevarlas a la praxis se aplicaron técnicas e instrumentos que facilitaron su divulgación como los talleres, charlas, conversatorios, encuestas y evaluaciones, que hicieron posible la recolección de información para estructurar el proyecto y generar un camino hacia la reflexión crítica, en la que se pudo apreciar la importancia del programa de onboarding y resaltar la influencia que tiene en el desempeño laboral de los colaboradores.</p>			

In this fragment, key aspects of the systematized experience are narrated, in which he designed and implemented the onboarding program in a telecommunications company. The methodology used was qualitative. The objective of the work was to describe how the onboarding program was designed and implemented, in order to explain to the reader the stages of the experience. This being the central question, how was the onboarding program designed and implemented in a telecommunications company? To answer this question, a literary review process was carried out, in which important variables that influence the program were described, such as culture, commitment and organizational adaptation. To maximize the impact of these variables and put them into practice, techniques and instruments were applied that facilitated their dissemination, such as workshops, talks, conversations, surveys and evaluations, which made it possible to collect information to structure the project and generate a path towards critical reflection, in which the importance of the onboarding program could be appreciated and the influence it has on the work performance of collaborators was highlighted.

ADJUNTO PDF:	SI (X)	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0961128070	E-mail: juanjosecastr0@outlook.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Facultad de Ciencias Psicologicas	
	Teléfono: 042394315	
	E-mail:	



**ANEXO XII.-DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y DE AUTORIZACIÓN DE LICENCIA GRATUITA
INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES
NO ACADÉMICOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS

Yo, **JUAN JOSE CASTRO HOLGUIN**, con C.I. **0930494752** No.certifico/amos que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es **“IMPACTO DEL ONBOARDING EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES”** son de mi/nuestra absoluta propiedad y responsabilidad, en conformidad al Artículo 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo/amo la utilización de una licencia gratuita intransferible, para el uso no comercial de la presente obra a favor de la Universidad de Guayaquil.

Juan C. Holguín

JUAN JOSE CASTRO HOLGUIN
C.I.No. 0930494752



ANEXO VII.- CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **MSC. SANDRA CRUZ ORDÓÑEZ GARCÍA**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **JUAN JOSE CASTRO HOLGUIN**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **PSICOLOGO**.

Se informa que el trajo de titulación: **IMPACTO DEL ON BOARDING EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio **URKUND** quedando el **6%** de coincidencia.

URKUND

Document Information

Analyzed document	Sistematización - Castro Holguín JuanURKUND copia.docx (D80688392)
Submitted	10/5/2020 3:24:00 AM
Submitted by	Sandra Ordonez G
Submitter email	sandra.ordonezg@ug.edu.ec
Similarity	6%
Analysis address	sandra.ordonezg.ug@analysis.orkund.com

Sources included in the report

<https://secure.orkund.com/view/77190583-391554-866688>

Msc. Sandra Cruz Ordóñez García
C.I. 0910904150
FECHA: 05 de Octubre del 2020



ANEXO VI.- CERTIFICADO DEL DOCENTE TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA PSICOLOGÍA**

Guayaquil,

Psic.

Luis Alvarado, Mg.

DECANO

Facultad de Ciencias Psicológicas

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **IMPACTO DEL ON BOARDING EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES** del estudiante **JUAN JOSÉ CASTRO HOLGUÍN** indicando que ha cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

Msc. Sandra Cruz Ordóñez García

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

C.I. 0910904150

FECHA: 05 de Octubre del 2020



ANEXO VIII.- INFORME DEL DOCENTE REVISOR

Guayaquil, 23 de octubre del 2020

Sra. Mg.
Nadia Soria Miranda
SUBDECANA
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Ciudad. –

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el informe correspondiente a la REVISIÓN FINAL del Trabajo de Titulación IMPACTO DEL ON BOARDING EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, del estudiante Castro Holguín Juan José. Las gestiones realizadas me permiten indicar que el trabajo fue revisado considerando todos los parámetros establecidos en las normativas vigentes, en el cumplimiento de los siguientes aspectos:

Cumplimiento de requisitos de forma:

El título tiene un máximo de 20 palabras.

La memoria escrita se ajusta a la estructura establecida.

El documento se ajusta a las normas de escritura científica seleccionadas por la Facultad.

La investigación es pertinente con la línea y sublíneas de investigación de la carrera.

Los soportes teóricos son de máximo 10 años.

La propuesta presentada es pertinente.

Cumplimiento con el Reglamento de Régimen Académico:

El trabajo es el resultado de una investigación.

El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.

El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.

El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se indica que fue revisado, el certificado de porcentaje de similitud, la valoración del tutor, así como de las páginas preliminares solicitadas, lo cual indica el que el trabajo de investigación cumple con los requisitos exigidos.

Una vez concluida esta revisión, considero que el estudiante está apto para continuar el proceso de titulación. Particular que comunicamos a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

0911189777

23-10-20