



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Diseño de un programa onboarding para generar un
engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A.**

AUTORA

Tubay Toaza Denisse Pamela

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TUTORA

Lic. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

12 de septiembre del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Tubay Toaza Denisse Pamela**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____
Lic. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psi. Estacio Campoverde Mariana, Mgs.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **TUBAY TOAZA DENISSE PAMELA**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un programa onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del 2022

LA AUTORA

f. _____
Tubay Toaza Denisse Pamela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
AUTORIZACIÓN

Yo, **TUBAY TOAZA DENISSE PAMELA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de un programa onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 días del mes septiembre del año 2022

LA AUTORA

f. _____
Tubay Toaza Denisse Pamela

Guayaquil, 5 de septiembre del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Diseño de un programa onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A..docx (D143461803)
Presentado	2022-08-31 22:26 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	TUBAY TOAZA DENISSE PAMELA Mostrar el mensaje completo
	 0% de estas 23 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “DISEÑO DE UN PROGRAMA ONBOARDING PARA GENERAR UN ENGAGEMENT AL NUEVO PERSONAL DE LA COMPAÑÍA EMPACRECI S.A.”

Estudiante:

- Dennisse Pamela Tubay Toaza

Docente Tutora: Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.



FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. MARIANA ESTACIO C.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA M.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSCI. EFRÉN CHIQUITO
OPONENTE

ÍNDICE

RESUMEN	XI
INTRODUCCION	2
1. Antecedentes	3
1.1 Contextualización del problema	4
Contextualización macro.....	4
Contextualización Meso.....	5
Contextualización Micro.....	5
1.2 Objetivos	6
Objetivo general.....	6
Objetivo específico	6
1.3 Justificación.....	6
1.4 . Preguntas de investigación	7
1.5 Limitaciones y Delimitación	7
Limitaciones.....	7
Delimitaciones	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	10
2.3. Programa onboarding	11
2.4. Elementos del onboarding.....	11
2.5. Estrategias para implementar el onboarding.....	12

2.6.	Etapas del onboarding	14
2.7.	Fases del programa onboarding	14
2.8.	Engagement.....	15
2.9.	Intervenciones para incrementar el engagement	15
2.10.	Importancia del engagement en las empresas	16
2.11.	La importancia del engagement desde el onboarding	16
2.12.	Mejorar el engagement de los empleados mediante el onboarding .	16
2.13.	Desempeño laboral.....	17
2.14.	Característica del desempeño laboral.....	17
2.15.	Importancia del desempeño laboral	18
2.16.	Factores del desempeño laboral.....	18
2.17.	Cultura organizacional	19
2.18.	Elemento cultural organizacional	19
2.19.	Tipo de cultura organizacional	19
2.10.	MARCO CONCEPTUAL	20
	Motivación.....	20
2.11.	MARCO LEGAL	21
	METODOLOGÍA.....	22
	CAPÍTULO III.....	22
3.1	Tipo de la investigación.....	22
3.2	Métodos	22
3.3	Población	23
3.4	Muestra	23

3.5	Procedimiento	24
3.6	Técnica de recogida de datos.....	25
3.7	Análisis de datos.....	26
CAPÍTULO IV.....		27
RESULTADOS.....		27
4.1	Género (Femenino o Masculino).....	27
4.2	Área (operativo – administrativo).....	28
4.3	¿La inducción que le dieron al ingresar a la compañía cumplió con sus expectativas?.....	29
4.4	¿En la inducción le proporcionaron la información y el apoyo necesario?	30
4.5	¿La inducción que recibió le permitió conocer la cultura de la compañía?	31
4.6	¿Considera que fue completa la información que le dieron de su cargo?	32
4.7	¿Considera que le proporcionaron los elementos necesarios para el desarrollo de sus tareas?.....	33
4.8	¿Considera que su desempeño dentro de la compañía tuvo influencia por la inducción que se le dio en su ingreso?	34
4.9	Después de la inducción ¿El departamento de Talento Humano tuvo algún seguimiento con su adaptación?	35
CAPÍTULO V.....		36
PROPUESTA.....		36
Bibliografía		53

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Figura 1 Genero.....	26
2. Figura 2 Área.....	27
3. Figura 3 Inducción de Ingreso.....	28
4. Figura 4 Información y apoyo.....	29
5. Figura 5 Cultura de la compañía.....	30
6. Figura 6 Información del cargo.....	31
7. Figura 7 Evolución de tarea.....	32
8. Figura 8 Desempeño.....	33
9. Figura 9 Adaptación.....	34
10. Figura 10 Documentación de la empresa.....	36
11. Figura 11 Diseño del programa Onboarding.....	37
12. Figura 12 Cronograma de actividades de manera mensual.....	38
13. Figura 13 Carta de bienvenida	40
14. Figura 14 Propuesta de diapositivas de inducción.....	41
15. Figura 15 Propuesta de diapositivas de inducción 1.....	42
16. Figura 16 Propuesta de diapositivas de inducción 2.....	42
17. Figura 17 Propuesta de diapositivas de inducción 3.....	43
18. Figura 18 Propuesta de diapositivas de inducción 4.....	43
19. Figura 19 Propuesta de diapositivas de inducción 5.....	44
20. Figura 20 Propuesta de diapositivas de inducción 6.....	44
21. Figura 21 Propuesta de diapositivas de inducción 7.....	45
22. Figura 22 Propuesta de diapositivas de inducción 8.....	45
23. Figura 23 Propuesta de diapositivas de inducción 9.....	46
24. Figura 24 Propuesta de diapositivas de inducción 10.....	46
25. Figura 25 Propuesta de diapositivas de inducción 11.....	48

RESUMEN

La presente investigación hace referencia al diseño de un programa Onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A. Al comienzo del presente año se evaluó que en el año pasado hubo un número significativo de personal pasivo. El departamento Humano quería saber en qué parte radicaba el problema para que después de un tiempo los colaboradores renuncien. Se comenzó a indagar que había falta de información de la cultura de la compañía y que el trato en la inducción no eran la que se esperaba en base a las entrevistas de salida. El proceso metodológico se realizó a través de una encuesta, con una muestra de 89 colaboradores que ingresaron en el primer trimestre. Los colaboradores mencionaron que en la inducción que ellos recibieron no pudieron obtener mucha información de la compañía y tampoco sintieron la acogida de parte del departamento de Talento humano. En base a toda esa información se estableció la necesidad de poder dar como propuesta el diseño de un programa Onboarding. En donde se espera que se puedan mejorar los siguientes aspectos: Cultura organizacional, retención de personal, generar compromiso y un buen desempeño, con el fin de cultivar el compromiso de los colaboradores, por medio de una relación de apoyo mutuo y confianza entre las dos partes, ósea el nuevo empleado y la empresa.

Palabras Claves: Onboarding, engagement, desempeño, motivación, productividad

ABSTRACT

The present investigation refers to the design of an Onboarding program to generate an engagement to the new personnel of the company Empacreci S.A. At the beginning of this year, it was assessed that last year there was a significant number of passive personnel. The Human department wanted to know where the problem lay so that after a while the collaborators would resign. They began to investigate that there was a lack of information on the company's culture and that the treatment at induction was not what was expected based on the exit interviews. The methodological process was carried out through a survey, with a sample of 89 employees who joined in the first quarter. The collaborators mentioned that in the induction they received they were not able to obtain much information from the company and they did not feel welcome from the Human Talent department either. Based on all this information, the need to be able to give the design of an Onboarding program as a proposal was established. Where it is expected that the following aspects can be improved: Organizational culture, staff retention, generating commitment and good performance, in order to cultivate the commitment of employees, through a relationship of mutual support and trust between the two parties, bone the new employee and the company.

Keywords: Onboarding, engagement, performance, motivation, productivity

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo “Diseñar un programa onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A”, mediante la identificación de los elementos que conforman el programa Onboarding, además de analizar cuáles serían las estrategias a plantear para la implementación del Onboarding y generar el engagement con la organización, para así poder crear un programa onboarding dirigido al nuevo personal.

Al reconocer que actualmente la empresa Empacreci S.A., se ha visualizado un alto índice de rotación de los trabajadores, de la misma forma se han observado diversos factores que se los establece en el presente trabajo de investigación, para determinar cuál es el motivo, por el que no dura el personal. Teniendo como finalidad el trabajo buscar estrategias que ayuden acelerar la incorporación de los empleados a la empresa, desde los aspectos teóricos que se han estudiado

Por ende, es necesario diseñar un programa onboarding para generar un engagement, al nuevo personal de la compañía, ya que permite desarrollar una perspectiva para la compañía y así reconozcan orientar a los nuevos trabajadores de forma estructurada, adaptándose al 100% en la compañía.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en el capítulo uno se visualiza la problemática, los objetivos, justificación, variables, delimitaciones y limitación; en el capítulo dos se encuentra la parte más relevante de la investigación como es el marco teórico, marco conceptual y marco legal. En el tercer capítulo se establece la metodología del estudio, conformado por: el diseño, tipo, enfoque, alcance, población, muestra, técnicas e instrumento y el análisis de datos; en el cuarto capítulo se establecen los resultados y en el quinto capítulo la propuesta, por último, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. Antecedentes

En la presente investigación se toma como estudio a la empresa empacadora de camarón Empacreci S.A., creada el 21 de marzo del 2007 hasta la actualidad año 2022, manteniéndose estable en el mercado por 15 años. Tiene gran experiencia en el sector acuícola, al exportar su producto a más de 25 países a nivel mundial, esto le ha otorgado a ser considerada como una de las mejores compañías a nivel nacional.

La filosofía de la empresa tiene como fundamento brindar la mejor calidad de camarón al mundo al tener gran variedad de clases de camarones, siempre apegado a las normas internacionales. La compañía busca siempre estar en constante innovación de sus productos y actualizado de las normas que exige la exportación.

Su misión es conservar el medio ambiente y romper esquemas en el mercado internacional, para así garantizar las necesidades que tengan los clientes, dirigiendo los productos ecuatorianos a nivel mundial con un gran orgullo. Mientras que su visión es ser reconocidos como líderes del mercado, por su excelencia en calidad de productos, a través de la honestidad y transparencia de su servicio.

Empacreci S.A., al ser una empresa establecida por largo tiempo, piensan que el método de inducción que tienen es el correcto. Actualmente existen cambios, se considera al capital humano fundamental en la organización, ya que este permite el crecimiento y desarrollo de la compañía (Dolan et al., 2017).

Por lo tanto, la inducción debe considerarse como un eje principal, en el proceso de retención de nuevos trabajadores, en el cual, se debe generar en primer lugar un vínculo fuerte. Desde el momento que ingresa mediante la explicación de los roles, métodos de evaluación, filosofía, normas, orientado sobre todo los temas referentes a la empresa.

Mediante la recolección de datos a través de la encuesta a los empleados, se logrará conocer sobre la implementación y procedimiento en la inducción que realiza la empresa con el personal que recién ingresa. Además, se requiere conocer el departamento de Talento humano lo implementaría como un método para generar engagement en los nuevos trabajadores.

1.1 Contextualización del problema

Contextualización macro

A nivel internacional se han realizado distintos trabajos entre estos, se encuentra el realizado por Horstmann y Martín (2017), en el cual demostró que el 25% de la población, ha pasado por un proceso de integración, pero su experiencia no se ha generado de manera exitosa, reflejándose en la renuncia de los empleados en los primeros meses del año.

Asimismo, un estudio realizado en Colombia por Domínguez (2017) en la empresa HOLCREST.S.A. en el año 2014 al 2016, donde demostró que en el 2014 se generó una rotación del 27% de los empleados; mientras que en el 2015 un 19% y en el 2016 un 15% de rotación, por lo que concluyó que la retención de los trabajadores y su permanencia se involucra con la motivación que tienen desde el primer día que ingresa a la empresa, siendo necesario que se involucren procesos de estrategias en este sentido.

Explicando que la persona que ingresa a la compañía debe obtener experiencia positiva, desde que inicia en la organización. El autor recomienda que se implemente el Onboarding como estrategia principal, que permite a Recursos humanos que produzca un proceso adecuado en la incorporación del personal, desde la parte operativa y administrativa.

Jaime, Reyes y Paredes (2022) en su estudio realizado en la organización de Boyacá, obtuvieron como resultado que en la compañía un 35% de sus actividades se realizan de manera incompleta como es: inducción y capacitación, concluyendo que la percepción y motivación del trabajador, se la logra a través de una interacción adecuada, siendo necesario incorporar el programa onboarding y así generar el sentimiento de pertenencia.

Contextualización Meso

En el aspecto nacional, se han desarrollado diversas investigaciones de acuerdo con las variables de estudio, entre estas se encuentra la realizada por (Oquedo, 2019) en la ciudad de Quito sobre cómo ejecutar un correcto proceso de Onboarding para retener a los trabajadores, lo cual es necesario poner en práctica en toda empresa. Por lo tanto, el autor determina que en la compañía “Arca Continental Ecuador” se realizaban las capacitaciones en su 40% de forma teórica, entre otros mecanismos, por lo que Oquedo propuso un programa de Onboarding, enseñando la importancia de ejecutarlo.

Asimismo, se encuentra el estudio implementado por Quijije (2019), para demostrar la influencia del onboarding como un vínculo afectivo, estableciendo que este influye por completo en el empleado, al generar compromiso afectivo en ellos. Estos resultados los obtuvo a través de la comparación entre los empleados que se le ejecutó el programa onboarding y a las que no, concluyendo que este proceso garantiza el éxito y compromiso de los empleados.

Contextualización Micro

En los momentos actuales la empresa Empacreci S.A., se ha visualizado un alto índice de rotación de los trabajadores, de la misma forma se han observado diversos factores que se los establece en el presente trabajo de investigación, para determinar cuál es el motivo, por el que no dura el personal en la organización. Además, de reconocer cuales son los procesos que se siguen en la empresa en el ingreso del nuevo personal, en las distintas áreas e identificar así los elementos que hacen falta para generar un aumento en el desempeño, productividad, adaptación del empleado permitiendo su estadía en la empresa

Mediante este análisis, se formula la siguiente problemática en el estudio: la poca duración de los empleados recién ingresados, en la empresa Empracreci S.A, una de las razones puede ser la experiencia que tiene el trabajador dentro de la compañía, como se ha demostrado en diversas investigaciones ya nombradas en párrafos anteriores. Algunos autores como Becker y Bishb (2021), establecen que la relación empleado-organización, se lo moldea de acuerdo al tiempo que el individuo pasa en su trabajo, por lo que hay que profundizar en la perspectiva

y compromiso que tenga el empleado direccionado a la empresa, asimismo ser consciente que hay otros factores dentro de la empresa que permite al empleado producir un compromiso afectivo, evitando el ausentismo del personal en sus primeros meses en la compañía.

1.2 Objetivos

Objetivo general

Diseñar un programa onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A

Objetivo específico

- Identificar los elementos que conforman el programa Onboarding.
- Analizar la relación que hay entre el onboarding y el engagement.
- Crear un programa onboarding dirigido al nuevo personal, a través de formatos y un diseño de actividades.

1.3 Justificación

Es importante la realización de la presente investigación, al permitir buscar estrategias que ayuden acelerar la incorporación de los empleados a la empresa, desde los aspectos teóricos que se han estudiado y comprender, así como el programa Onboarding permite generar el engagement. Además, se hace hincapié que a través del programa onboarding se puede producir una experiencia positiva en la persona que es empleada, esto permite que el trabajador se integre de manera eficiente en la empresa, contribuyendo a la compañía de forma activa. El proceso permite que se ejecute una conexión fuerte entre el empleado y la empresa.

Ávila, Portalanza y Duque (2017) precisan que los trabajadores son la base de la empresa, por lo tanto, su experiencia en esta debe ser de manera eficiente y competitiva, desde el primero momento que se inicia, evalúa, el valor salarial,

engloba toda la gestión que se realiza, siendo necesario que se refuerce la percepción que el trabajador tenga de la organización.

Diseñar un programa onboarding para generar un engagement, al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A, es fundamental, ya que permite desarrollar una perspectiva para la compañía y reconocer cómo orientar a los nuevos trabajadores de forma estructurada, adaptándose al 100% en la compañía.

Los nuevos miembros de la empresa, a través de este programa podrán gestionar una buena relación con sus colegas y superiores en un corto tiempo. Esto permite que se produzca un sentimiento de pertenencia por parte del trabajador hacia la compañía, lo cual logra una integración natural y exitosa.

La investigación contribuye de manera directa a la carrera de Psicología Organizacional, al implementar un método eficaz en la gestión de incorporación en los trabajadores de la compañía Empacreci S.A. , como es el onboarding, que permite la resolución de dificultades que se producen por el índice alto de rotación.

1.4. Preguntas de investigación

¿Cómo y hasta qué punto una adecuada implementación de un programa Onboarding influye en el desempeño de los empleados?

¿Cuáles son los elementos que conforman el programa Onboarding?

¿Cuáles la relación que hay entre el onboarding y el engagement?

¿Cómo se crea un programa onboarding dirigido al nuevo personal?

1.5 Limitaciones y Delimitación

Limitaciones

Recursos monetarios: Gastos para la movilización donde se encuentra la empresa.

Tiempo: La duración no es suficiente para levantar toda la información necesaria.

Delimitaciones

- Campo: Psicología
- Área: Organizacional
- Tema: Diseño de un programa onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A
- Problema: ¿Cómo y hasta qué punto una adecuada implementación de un programa Onboarding influye en el desempeño de los empleados?
- Delimitación Espacial

Planta procesada Empacreci S.A., ubicada en Durán a orillas del Río Guayas.

- Delimitación Temporal

2007 hasta el año actual 2022

1.6 Determinación de variables

Variable Independiente: Onboarding

Variable Dependiente: Engagement

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo realiza una investigación exhaustiva en distintos estudios para comprender la relación de las variables engagement y onboarding. Entre estos se resaltan los siguientes:

Amortegui, Fajardo y Gonzáles (2021) en su trabajo “Programa de onboarding para la adaptabilidad laboral y herramientas para el desarrollo de competencias transversales”, con el objetivo de diseñar una propuesta de onboarding como ayuda en la adaptación laboral de los nuevos trabajadores y en sus competencias transversales, esta investigación se basa en una metodología descriptiva y cuantitativa para elaborar un programa onboarding. Concluyendo que el programa onboarding es flexible y adaptable de acuerdo con las necesidades de la empresa, al encontrar las fortalezas, convirtiéndolas en beneficio.

López y Chiclana (2017) en su trabajo “Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona” busca definir que el desempeño laboral se relaciona con múltiples variables, por lo que, el constructo engagement permite comprender todas de estas variables. Los autores se basan en el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale para proponer las claves necesarias para estimular y romper barreras, lo cual concluyen que los empresarios deben desarrollar plataformas óptimas para generar un compromiso personal.

Quijije (2019) en su trabajo “el onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora” busca entender cómo incide el proceso de onboarding en los empleados, por lo que se basa, en un enfoque cuantitativo experimental, implementando el cuestionario UWES. El cual permitió determinar las dificultades que experimentan los trabajadores para vincularse, concluyendo que el Onboarding es un proceso que permite integrar un proceso de manera éxito, para generar el compromiso en el empleado con la organización.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

2.2.1. Teoría de las relaciones humanas

El principal teórico de las relaciones humanas, Elton Mayo determina que el valor del individuo es fundamental dentro de la compañía, al ser estos seres sociales (Becker & Bishb, 2021). Este mismo teórico define la importancia de reconocer al trabajador como una parte fundamental de la economía de la organización, por lo que deben ser satisfechas las necesidades sociales y psicológicas.

El área de TT. HH, por ende, es importante que realice un adecuado proceso de integración al trabajador, lo cual permite un desenvolvimiento eficaz sobre todo lo relacionado a la empresa, de la misma forma interviene, ejecuta y realiza acciones para que el empleado se sienta seguro y orientado en lo que realiza. Obteniendo así un liderazgo eficaz, lo cual permite un mejor desempeño y ambiente para la persona empleada (Dominguez, 2017).

2.2.2. Teoría de la motivación humana

La teoría de Abraham Maslow propone factores que permiten la motivación y supervivencia del individuo, el cual, permite definir que la persona podrá modificar su comportamiento de acuerdo con la satisfacción de sus necesidades. Es decir, las necesidades son las que motivan a la persona conseguir lo que desea, para obtener la satisfacción completa.

Esta teoría propone cuatro factores que se ordena de manera jerárquica de forma ascendente de forma de pirámide: en la base se encuentra las necesidades fisiológicas, seguido de la necesidad de seguridad, afiliación, autoestima y en la cima de la pirámide la necesidad de autorrealización. Por ende, esta teoría refleja en la presente investigación la importancia de satisfacer las necesidades en el ámbito laboral.

Es decir, la motivación del empleado se definirá de los resultados de sus necesidades en ámbito laboral, lo cual, refiere que los trabajadores deben tener reconocimiento cuando realizan un labor de manera correcta lo que permite que tenga estabilidad en los niveles de sus necesidades por ejemplo, en la autoestima al ganar reconocimiento, afiliación al ser aceptado, seguridad ya que

tiene una estabilidad laboral, fisiológica, ya que satisface sus necesidades básicas, como comer, todo esto conlleva a que se sienta autorrealizado (Villalobos , 2021).

2.3. Programa onboarding

El onboarding tiene como significado abordar, a nivel organizacional se hace referencia al proceso sobre el cual los nuevos empleados conocen las funciones, el equipo, la parte operativa, la cultura y la organización, para lograr obtener los objetivos de la organización.

Se debe reconocer que el programa Onboarding, no solo significa que aprenda el empleado, sino que se adapte a la cultura de la empresa, colaborando con sus compañeros de trabajo, sus funciones a desempeñar para cumplir con las metas. Por lo tanto, el onboarding debe demostrar lo que se espera del empleado y a su vez, lo que el empleado espera de la empresa (Marulanda, López, & Gabriela, 2018).

Como fundamento el programa tiene, que la persona se adapte a la organización, desde el primer momento, desde el reclutamiento hasta la selección, para generar las conexiones (Montero et al. 2020). Esto permite que se genere el orgullo y pertenencia en el trabajador, al ejecutar en su totalidad el engagement del colaborador.

El programa de Onboarding debe ser dinámico, para mantener actualizado al empleado, establece un enriquecimiento a través del dominio y experticia en sus funciones, haciendo hincapié que los nuevos talentos tenga su bienvenida y orientación que permite su sentimiento de pertenencia y engagement en la compañía.

2.4. Elementos del onboarding

Los elementos importantes en el Onboarding, de acuerdo con Espinal, Gimeno y González, (2018) se clasifican en 3 categorías de elementos para el programa: Primero el operativo y funcional, segundo social, tercero estratégico.

El operativo y funcional, consiste en incluir todo lo que inquieta al trabajo que se va a incluir, “calendario e hitos del onboarding, materiales y recursos de trabajo,

vocabulario, procesos, relación con los clientes, organización, operativa o comunicación” (Gimeno, 2019, p. 19).

El elemento Social, garantiza el bienestar, integración e impulso de las relaciones que tengan los empleados en la compañía.

El tercer elemento estratégico, incluye todo el conocimiento de la organización al empleado cómo es “la estructura, visión, misión, objetivos, desarrollos clave” (Ayón, Baque, & Chimbo, 2022). En definitiva, es todos los aspectos que permiten conectar e identificar la cultura de la organización.

Por ende, es necesario que se profundice en los aspectos actuales para aplicar el proceso onboarding y genere el éxito esperado en la compañía, ya que, está encaminado a retener el talento y evitar el abandono de los trabajadores.

2.5. Estrategias para implementar el onboarding

Las estrategias que pueden ayudar a obtener un onboarding exitoso son las siguientes: un proceso de onboarding interactivo, conocer información de la empresa, dosificar la información, asignar un mentor y automatizar los procesos (Sanchez , 2018).

La estrategia de generar un proceso de onboarding interactivo, es fundamental, al permitir que el equipo de trabajo se sitúe en un entorno que tengan las posibilidades de valerse por sí mismo. Esto se logra delegando actividades, lo cual permite que explore por sí mismo la empresa.

Entre las actividades que permite que un onboarding interactivo, es la realización de checklists, esto es posible si se realiza un programa de checklists para cada paso (Rodríguez, 2021). Lo cual permite que los empleados visualicen su propio avance y mantener un ritmo sin perderse entre las listas de cosas que realizar.

La segunda estrategia que se implementa es dejar conocer a la empresa a los empleados, es decir contar con una dirección para los nuevos empleados y así se familiaricen con su equipo de trabajo, además crear un manual del empleado que incluya todo sobre la empresa (Jaime, Reyes, & Paredes, 2022). Esto permite que los nuevos empleados, conozcan sobre las normas y reglamentos con respecto a la política de la organización, además de los valores de la misma.

Por ejemplo, el uso de organigramas, panfletos con descripción del trabajo, guía de recomendaciones y procedimientos. En otras palabras, funciones sobre el área de trabajo, con quien trabajara, sus procesos y el objetivo que se desea alcanzar, asimismo que el empleado sepa a quién acudir si tiene alguna duda.

Otra de las estrategias es dosificar la información, según Delgado (2021) “El nuevo empleado promedio tiene 54 actividades que completar durante su experiencia de onboarding” (p. 1). La mayoría de las veces este proceso se vuelve sumamente estresante debido a la cantidad que tiene que consumir el empleado, sin embargo, no sería un gran problema si la información se consume en un lapso más largo.

El autor Mendoza (2020) recomienda que un programa de onboarding no dure más de 30 a 90 días, es decir, especificar las tareas a realizar por parte del nuevo trabajador y dosificar la información de acuerdo con las prioridades. Dedicar un tiempo prolongado a la incorporación de los nuevos empleados, permite que se asiente y funcione con mayor eficacia.

Asignar un mentor es una estrategia que otorga un proceso más acelerado en los nuevos contratados, es verdad que toda empresa cuenta con un área de RR.H., pero no todas las empresas proporcionan un asesor o guía a los nuevos ingresados, esto permite que los de RR.HH., se enfoquen en el proceso de onboarding en grupos pequeños, siendo más fácil el monitoreo y brindar la mentoría (Becker & Bishb, 2021).

Tener un mentor ayuda al nuevo trabajador a rellenar formularios obligatorios, asegurar que la empresa tenga la información necesaria. De esta forma, se evita que se estancados en actividades que no entienden, evitando que comentan errores al asignar tareas, reporte o modificar hojas de trabajo.

La estrategia de automatización de los procesos permite que en menor tiempo el empleado pueda realizar las tareas, además facilita al personal de RR. HH en el proceso de incorporación con la gamificación y dosificación de la información. Por ende, si se implementa la ayuda de software que permite gestionar los datos recogidos, lo cual garantiza una gestión sin errores.

2.6. Etapas del onboarding

Un proceso correcto de onboarding se debe implementar de la siguiente manera. De acuerdo (Dominguez, 2017) se debe ejecutar las siguientes etapas:

Primero el Pre- onboarding, que consiste durante el reclutamiento, es decir desde el ingreso, ya forman parte de ella. Las acciones que se pueden llevar a cabo en esta etapa son: adelantar todas las cuestiones de burocracia y administrativas, seguido de comunicar al trabajador lugar, hora de contacto para el primer día, comentar la programación y presentarse vía email o videoconferencia.

La segunda etapa Onboarding, consiste, ya no en el primer día en sí, claro que es vital que el primer día esté diseñado de la mejor manera, esta etapa se conforma por establecer la información dosificada, usar técnicas que esté más allá de la presentación y descripción de las funciones; además que el gerente dedique un tiempo cada semana un “one to one” (Dolan et al., 2017).

La tercera etapa de Onboarding continuo, refiere que se debe tener un seguimiento por parte RR.HH., que establezcan las siguientes alternativas, por ejemplo: dar seguimiento o evaluación entre 15 días o 2 a 3 meses, organizar contacto con otros departamentos, subrayar la etapa de formación en cuanto al proceso, informar al empleado sobre eventos que aumente el vínculo e interacción entre el personal de la empresa (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020).

2.7. Fases del programa onboarding

Todo programa de onboarding requiere un plan para su ejecución, por lo que se tiene que tomar en cuenta las cinco fases del programa de (Oquedo, 2019) que son las siguientes:

En primer lugar el Alineamiento que consiste en la tener claro las expectativas que se requieren de desempeño y competencias del personal a contratar; en segundo lugar la Adquisición, esta se relaciona a la incorporación del nuevo personal a la compañía; tercer lugar la Administración es necesario establecer y proporcionar los recursos para que den un buen resultado; cuarto lugar la

integración, que es una presentación de los nuevos empleados, además de comunicarles en el momento que ingresan su función hasta el rol que va cumplir de manera cordial; en quinto lugar la Aceleración, esta permite e inspira al empleado nuevo lograra mejores resultados (López & Chiclana, 2017).

2.8. Engagement

El concepto de engagement desde la psicología organizacional positiva, refiere que “es una energía concentrada que se encuentra direccionada a las metas de la organización; de esta manera, los trabajadores son personas conectadas con sus roles de manera física, cognitiva y emocional” (Pineda, 2017, p. 16)

Esta puede identificarse por tres dimensiones que son vigor, dedicación y absorción. El vigor y dedicación a lo largo del tiempo se lo ha denominado el corazón del engagement, la teoría que sustenta este constructo es la “Teoría de demanda y recursos laborales”, que se alinea a una búsqueda de entornos saludables productivo y atractivo para el trabajador por parte de la empresa (Quijije, 2019).

2.9. Intervenciones para incrementar el engagement

De acuerdo con Palafox et al. (2019) existen dos tipos básicos de intervención para fomentar el engagement, el cual se centra uno en el trabajo y otro en la organización.

La intervención centrada en el trabajo consiste en la modificación de conducta, los cambios en creencias y cogniciones, asimismo la motivación. En los cambios de conducta se busca un bienestar mental y el cuerpo, en las creencias y cogniciones se enfoca en la toma de decisiones para satisfacer y evitar comparaciones, en la motivación se propone establecer metas personales (Dasí, 2020).

La intervención centrada en la organización hace referencia al contacto en el trabajo, el inicio del proceso de selección. En primer lugar, se interviene con el contrato psicológico, características motivadoras, diseñar los puestos de trabajo y se debe considerar el papel de los líderes como un eje importante, al gestionar la diversidad en la empresa.

2.10. Importancia del engagement en las empresas

El engagement de los trabajadores es importante, ya que se define como la vinculación de ellos a la empresa, se convierte en un compromiso que puede llegar a afectar de manera directa el bienestar del empleado, su productividad en el tiempo que esté en la empresa (López y Oquendo, 2020)

Por ende, si se tiene un buen equipo de trabajo, los cuales estén comprometidos a que la empresa funcione de la mejor manera, generando que el empleado tenga la mejor actitud, a diferencia de los que se sienten desvinculados. Siendo así, es necesario reconocer que el engagement puede llegar a afectar la motivación de los empleados perjudicando los resultados de la compañía.

Las compañías deben ser conscientes de lo fundamental que es el engagement, preservar y cuidar del talento de los trabajadores. Realizar un engagement no es tan fácil, por lo cual debe darse una mayor importancia al momento que el trabajador ingresa y se sienta parte de la empresa (Rodríguez, 2021).

2.11. La importancia del engagement desde el onboarding

Generar un onboarding exitoso significa que el trabajador se sienta vinculado con la empresa, es decir la primera impresión es importante. La compañía debe contar con un proceso de onboarding sólido y estructurado para conseguir un engagement de sus trabajadores.

De acuerdo con Agurt, Mogollón y Castillo (2020) el engagement permite potenciar a los nuevos trabajadores más del 82%, por lo que es importante mejorar la experiencia del empleado la primera vez y esto se puede realizar con un buen proceso de onboarding. Además, de conseguir la lealtad de los empleados con la organización.

2.12. Mejorar el engagement de los empleados mediante el onboarding

En el momento que se elabora un plan de acogida u onboarding, se debe realizar una evaluación de esta forma se conoce si las personas han comprendido toda la información o es necesario agregar más. Para mejorar el compromiso en la organización los directivos deben desarrollar acciones mediante el onboarding como es: Inspirar al trabajador mediante la misión de la empresa, de esta manera

el empleado, se da cuenta que su labor permite obtener resultados en la empresa, asimismo la empresa debe permitir que el trabajador adquiera mayor conocimiento, de esta forma el trabajador siente que puede aportar a la compañía, sintiéndose valorado y desarrollado profesionalmente (Chiquito, 2019).

De igual manera el programa onboarding, permite que los líderes siendo un punto clave en el engagement, puedan transmitir un liderazgo efectivo que soporta y apoya las necesidades de sus empleados, además que permite generar feedback constructivo para el desarrollo de su equipo a cargo. El nivel de satisfacción también mejora al implementar motivación y un entorno respetuoso, productivo y agradable de esta manera se mejora el engagement (López y Oquendo, 2020)

2.13. Desempeño laboral

El desempeño laboral hace referencia al rendimiento del trabajador en la empresa, este se demuestra mediante sus capacidades, comportamientos, por lo que es fundamental que exista una dinámica efectiva entre el empleado y la empresa (Sanchez, 2018).

Es decir, todo está ligado al colaborador con el ambiente laboral, generando la capacidad para tener un equipo que produzca y que sea útil, de esta manera se debe estimular al empleado con un adecuado diagnóstico sin que sea este manipulado.

2.14. Característica del desempeño laboral

El desempeño laboral se caracteriza, no solo por identificar o determinar un resultado, más bien, propone mejoras. Así lo afirma (Mena, 2019) el cual determina que el desempeño laboral se logra estudiar mediante la evaluación de competencias, a la mano de las condiciones laborales e individuales que requiera el puesto, por lo tanto, la evaluación del desempeño permite relacionar un diagnóstico de operación.

Es decir, todo está ligado al colaborador con el ambiente laboral, generando la capacidad para tener un equipo que produzca y que sea útil, de esta manera se

debe estimular al empleado con un adecuado diagnóstico sin que sea este manipulado.

2.15. Importancia del desempeño laboral

Es importante medir el desempeño laboral dentro de una organización, de esta manera se logra recompensar al trabajador, motivándolo por la realización de su trabajo. La empresa depende de sus empleados en la forma que realicen sus labores, lo cual implica evaluar aquellas habilidades que influyen en el trabajo, ya que la persona con el pasar del tiempo van adquiriendo experiencia y conocimiento en sus funciones, desarrollando cualidades que se vuelven necesarios para la empresa (Ramírez, 2016).

La evaluación del desempeño permite la recompensa al empleado, el cual genera que el trabajador presente un servicio de calidad. Al saber el personal que será evaluado según su desempeño en sus funciones, por lo que es necesario que la empresa establezca un seguimiento en las metas que desea alcanzar para el progreso del negocio, elaborando un sistema de evaluación sobre el desempeño de los ejecutivos como de los obreros de acuerdo con las metas para así lograr un mejoramiento continuo.

2.16. Factores del desempeño laboral

De acuerdo Villalobos (2021) refiere que el desempeño laboral se determina por dos factores que son: las actitudes personales y operativas. El primero que es el factor actitudinal, se lo define por la disciplina, actitud cooperativa, iniciativa y responsabilidad.

El factor operativo, se lo determina concerniente al trabajo como es: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo en torno a las áreas de trabajo. Por lo tanto, esto permite indicar si el desempeño de la persona se va a determinar por las habilidades, motivación, capacitación, supervisión, factores ambientales y la manera que trabajan en grupo, todos estos elementos cumplen un papel importante en el desempeño laboral (Ramírez, 2016).

2.17. Cultura organizacional

Es un elemento importante para toda organización, ya que lo posee o debe poseer para poder dirigir el comportamiento de los empleados (Sánchez, 2019). Es decir, la cultura empresarial es una guía de conductas que debe seguir el individuo dentro de una empresa, por ende, esto es necesario para generar un engagement de esta manera establecer lineamientos.

Es fundamental establecer una cultura organizacional de manera precisa y comunicar desde el primer momento al empleado. Esto se puede obtener mediante un sistema de Onboarding, que establece lineamientos de funciones y responsabilidades.

2.18. Elemento cultural organizacional

Estos se caracterizan por los valores, virtudes de la empresa que se los refleja en los empleados, además que se visualizará en la forma que interactúa el equipo de trabajo. También se deben reconocer los elementos como es: la visión, misión y políticas de la compañía que permite al trabajador tener claro los objetivos de la organización

2.19. Tipo de cultura organizacional

Becker & Bishb (2021) describen cuatro tipos de cultura organizacional que se orienta al poder, las normas, los resultados y las personas:

La cultura orientada al poder, se determina mediante el mercado, su competitividad, poder y la manera que garanticen el trabajo independiente, además de su eficacia por lograr los objetivos de la organización; La cultura orientado a las normas, se establece los proceso, procedimientos en función de la compañía; La cultura orientada a los resultados tiene como objetivo la eficacia y la optimización y La cultura orientada a las personas, busca que el equipo de trabajado mediante capacitaciones desarrolle su conocimiento.

2.10. MARCO CONCEPTUAL

Onboarding. - Es una práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la institución o empresa, con la finalidad de que aprendan y se adapten de la manera que emplea en lo interno (Jaime et al., 2022)

Engagement. - Significa "compromiso", pero en el mundo del marketing, el engagement simboliza la relación a largo plazo con los usuarios. Se lo puede definir como las experiencias en el trabajo, entendiéndose como un estado mental y no un rasgo personal, puede durar y persistir en el tipo de manera que se optimice y se evidencia en la energía, concentración, siendo el disfrute del empleado (Pineda, 2017).

TT.HH.- Es la abreviatura de Talento humano. Dentro de una organización son los encargados de gestionan todas las actividades relacionadas con el personal que trabaja en ella. Los profesionales del área de TT.HH. llevan a cabo la contratación, capacitaciones, retención del personal, las vacaciones, remuneraciones y todas las áreas relacionadas (Dolan et al., 2017).

Estrategias. - Son planificaciones que se llevan a cabo con la finalidad de cumplir un objetivo o de alcanzar una meta (Mena, 2019). Las estrategias permiten que las compañías motiven en gran medida la parte productiva y eficiente, por ende, debe desarrollarse programas y plataformas.

Desempeño. – Estas se relacionan con la acción de desempeñar alguna labor en algún lugar, para generar buenos resultados. Este también puede referirse a conductas del empleado o acciones que se realice día a día (Gimeno, 2019). Este va a incidir de manera directa a los resultados de la empresa, por lo que juega un papel importante para determinar la calidad del servicio o labor que realiza el trabajador dentro de la organización.

Motivación. – Se refiere algún tipo de manera de actuar o realizar algo que anime a una persona, siendo este un estado interno de la persona que se establece a través de la conducta. En el ámbito laboral, la motivación es el esfuerzo extra que se implementa para satisfacer las necesidades personales, por ejemplo, una persona que colabora más de lo que debe realizar por cumplir

con su trabajo, se puede decir que es una persona motivada, por ende, esto debe ser satisfecha mediante el pago (Chiquito, 2019).

Productividad. - Representa la responsabilidad y disciplina para seguir una orden, es decir que se enfoque en trabajar en una nueva visión, determinando las oportunidades de mejor manera, lo cual es fundamental para la organización para aprovechar de manera máxima la jornada de trabajo. Es esencial que la empresa se preocupe en incrementar el índice de productividad en las diferentes áreas de la organización, aumentando así la satisfacción y fidelidad de los clientes (Quijije, 2019).

2.11. MARCO LEGAL

El presente trabajo se fundamenta en los siguientes artículos:

Constitución de la República del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Art. 326.- Señala que Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Código del trabajo

Art. 2. - señala que, “El trabajo es un derecho y un deber social” (Código de Trabajo, 2016, p. 5)

Art. 4. - Prescribe que, “Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario” (Código de Trabajo, 2016, p. 5)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de la investigación

El trabajo tiene como tipo de investigación el descriptivo, al tener como objetivo caracterizar las variables mediante su ambiente a través de la información extraída. Hernandez (2018) define a la investigación descriptiva como un medio que no trata de descubrir una nueva situación, sino de entender el porqué de la situación identificando los comportamientos.

3.2 Métodos

El enfoque de la presente investigación es de tipo cuantitativo. Según (Barnet et al., 2017) el enfoque cuantitativo lo describe como aquel que analiza mediante la recolección de información a través de datos numéricos y tabularlos mediante un programa estadístico.

La investigación encaja en este enfoque, al responder la problemática a través de datos numéricos mediante figuras estadísticas, para el análisis oportuno desde la percepción de la muestra.

También tiene un enfoque cualitativo, al enmarcarse en un escenario social con el objetivo de permitir generar diversas opiniones o puntos de vista distintos. Según (Alesina et al, 2020) definen el enfoque cualitativo como aquel que describe las características de las variables, con el objetivo de crear nuevas categorías conceptuales y relacionar fenómenos en distintos contextos.”

Encasillando al presente trabajo en un enfoque mixto, porque se tomó en cuenta los datos cualitativos y cuantitativos para ejecutar los análisis apropiados, mediante la recolección de ambos instrumentos.

Establecida la problemática en la compañía, se procede a definir el diseño de investigación, como diseño no experimental, ya que, no se realiza ninguna manipulación de la muestra, ni se realiza ningún experimento para solucionar el

problema, únicamente se ejecutó un análisis de la problemática a través de datos obtenidos por la fuente primaria. (Sánchez, 2019) afirma que un diseño no experimental se observará que ninguna variable de estudio tenga efecto sobre la otra de manera intencional, sino que solo se observa la relación de las variables de forma natural.

La investigación tiene como método el Transversal, al tomar en cuenta un solo tiempo que son los primeros meses del 2022, ya que no se realizara comparación con ningún otro tiempo.

3.3 Población

La población se la reconoce como el conjunto de todos los objetos en estudio, por lo que, debe estar bien definida, para si establecer los parámetros por los cuales se escogerá la muestra del estudio (Sánchez, 2019). En este caso la población, es todo el personal que se encuentra activo en la compañía Empacreci S.A.

Esta cuenta con una sola sede en Durán, por lo tanto, se contó con los empleados de nuevo ingreso tanto en la parte administrativos como operativos de los tres primeros meses del año 2022 conformando así una población de 1600 personas.

3.4 Muestra

(Guevara et al., 2020) refieren que la muestra es un grupo mínimo de la población total de la investigación, esta representa al objeto que se le implementará los instrumentos de recolección de datos. Por ende, la muestra escogida en el presente trabajo se realizó mediante la muestra no probabilística, ya que se escogió de manera más conveniente para la investigación, seleccionando los empelados activos de los tres primeros meses del presente año.

De acuerdo con Hernandez (2018) la muestra no probabilística, se representa por las características de la muestra a estudiar que el investigador necesite. Es decir, no depende de una probabilidad.

La muestra quedó conformada por 89 empleados divididos de la siguiente manera:

Tabla 1.

Muestra

	Empleados	%
Obreros	85	95,51%
Administrativo	4	4,49%
Total	89	100%

Fuente: Empacreci.S. A

3.5 Procedimiento

En la investigación se estableció analizar cómo la empresa implementa el proceso de inducción al personal que recién ingresa, además de conocer si el área de Talento Humano ha ejecutado un programa de onboarding como un método para genera engagement en el nuevo personal.

Una vez obtenidas las respuestas, se propone diseñar un programa de onboarding para generar engagement en el nuevo personal, y así poder mejorar la estadía del nuevo colaborador, el desempeño que van a tener en su puesto de trabajo y de qué forma esto va a traer beneficios para la compañía. Esta propuesta permite visualizar el diseño de actividades que se desean mejorar en el momento de la inducción al personal, y así ellos puedan entender y poner el practica la cultura que se desea transmitir.

La investigación, primero comenzó con el análisis de la parte teórica para conocer los elementos fundamentales para el diseño de un programa de onboarding, segundo se ejecutó la recolección de datos de los trabajadores activos tanto administrativos como operativos, con el objetivo de establecer los motivos por lo cual no hay un buen desempeño de parte de los colaboradores y por último, se elabora el programa de onboarding como propuesta a la empresa, con la objetivo de transmitir el conocimiento adecuado al área de Talento Humano y que pueda ser implementado.

3.6 Técnica de recogida de datos

Encuesta

La técnica que se utilizó para la recolección de los datos fue la encuesta. Esta se conformó por un cuestionario dirigido al personal administrativo y obreros, siendo esta la muestra establecida de la compañía Empacreci S.A.

La muestra se estableció con los datos proporcionados de la compañía sobre la cantidad de empleados. El levantamiento de datos se la ejecutó de manera presencial en la compañía para los obreros y la parte administrativa, se la realizó mediante Google forms.

Para la elaboración de la encuesta se realizó un estudio documental de diversas fuentes científicas sobre las variables de estudio, siendo la guía para establecer los elementos más importantes y así dirigir la propuesta de acuerdo con las necesidades de la empresa. Teniendo una confiabilidad de Alfa de Cronbach 0,916 evidenciando una consistencia alta de los ítems de lo que se mide al acercarse al valor 1, se lo obtuvo mediante el SPSS, como se lo visualiza en la tabla 2.

Tabla 2

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,916	9

Fuente: Resultados SPSS

La validez de la encuesta se obtuvo, a través de criterios técnicos, a través de un experto en el área de investigación, la cual reviso e identifico que las preguntas se ajusten al objetivo del trabajo. La experta Psicología organizacional Ortega Ana cuenta con el grado de Magister en Gestión de Talento Humano.

Una vez recogidos los datos se tabularon de manera directa en el programa de Forms para realizar los adecuados gráficos estadísticos, cada uno cuenta con

su análisis correspondiente y así responder la problemática que servirá para diseñar un adecuado programa de onboarding.

Observación

Se utilizó la observación, el cual representa el enfoque cualitativo para recoger la información en el campo de estudio, el cual se utilizó para recoger los datos apropiados para establecer las evidencias de manera directa, visitando el entorno laboral, lo cual ayuda a identificar aspectos y característica de la muestra de estudio.

Análisis documental

Esta técnica se utilizó para la revisión documental sobre la información de las variables y justificar con autores las referencias teóricas en el tema. Mediante el análisis bibliográfico se permitió establecer la profundidad de la documentación estableciendo el programa Onboarding actual y el engagement.

3.7 Análisis de datos

Para el proceso del análisis, se lo ejecuto a través de la técnica encuesta, la cual estuvo conformada por un cuestionario dirigido al personal administrativo y al personal obrero. La encuesta para el personal administrativo como para el obrero se conformó por preguntas cerradas sobre la importancia de un programa onboarding, sí el método de inducción es claro, preciso y si responde sus inquietudes, de esta manera conocer si se genera el engagement esperado.

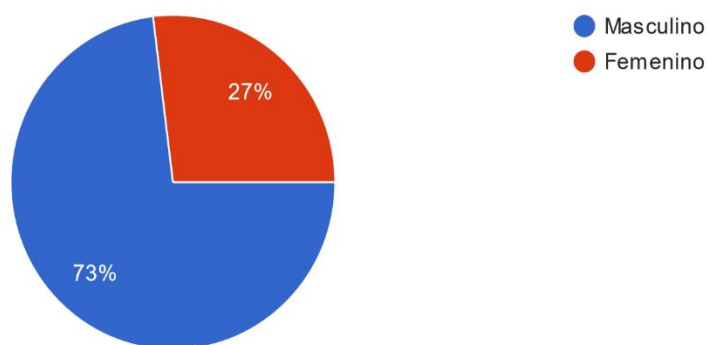
CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Género (Femenino o Masculino)

Figura 1

Género (Femenino o Masculino)

89 respuestas



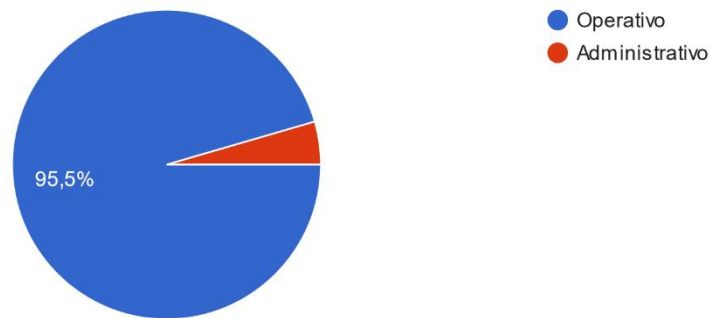
Análisis de datos

En base a los resultados obtenidos se puede evidenciar que en mayor rango dentro de la compañía Empacreci S.A, el 73% equivale al género masculino y en menor rango el género femenino en un 27%. Esto concluye que existen más hombres que mujeres tanto en las áreas administrativas como en las operativas.

4.2 Área (operativo – administrativo)

Figura 2

Área (operativo - administrativo)
89 respuestas



Análisis de datos

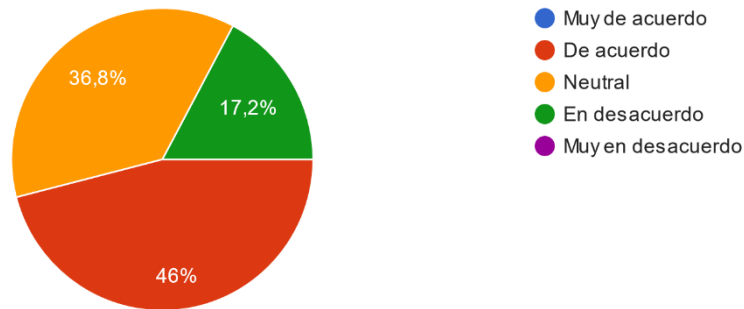
En base a la muestra tomada se puede evidenciar que el mayor rango de ingresos a la compañía en el periodo del primer trimestre equivale al 95.5% en áreas operativas, más el 4.5% equivale al área administrativa. Llegando a la conclusión el índice de empleados se encuentra en planta por el giro de negocio de la compañía, mientras que el porcentaje de ingresos administrativos es menor.

4.3 ¿La inducción que le dieron al ingresar a la compañía cumplió con sus expectativas?

Figura 3

¿La inducción que le dieron al ingresar a la compañía cumplió con sus expectativas?

87 respuestas



Análisis de datos

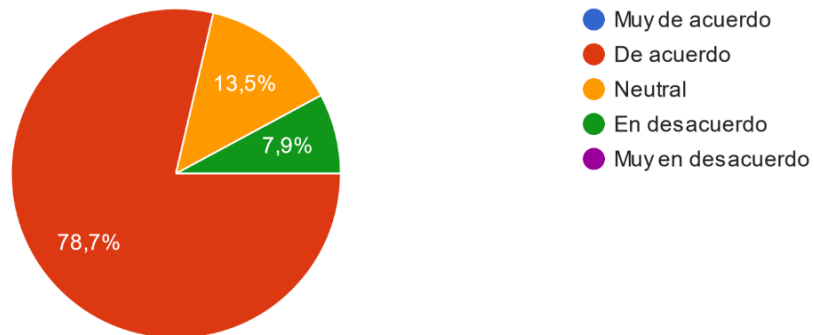
Dentro del primer trimestre una muestra significativa, o sea un 46% dio a conocer que se cumplió con la expectativa que ellos tenían al poder ingresar a la compañía y lo pudieron evidenciar en la inducción, a un 36.6% quedo en un punto medio dejando dos hipótesis, una que no tenía interés y la otra es probable que hayan sentido que le hacía falta algo, pero tampoco fue mala y por último un 17.2% se encuentra en desacuerdo con lo que ellos esperaban en la inducción.

4.4 ¿En la inducción le proporcionaron la información y el apoyo necesario?

Figura 4

¿En la inducción le proporcionaron la información y el apoyo necesario?

89 respuestas



Análisis de datos

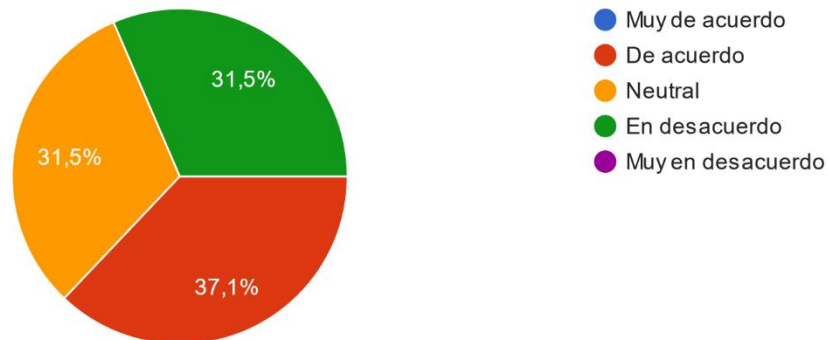
En base a los resultados se puede evidenciar que un 78.7% se encontró conforme con la atención que le brindaron en la inducción ante alguna duda, en cambio un 13.5% en donde se sintieron que en algunas partes si tuvieron esa guía y en otras no y un 7.9% está en una posición de inconformidad con la información brindada. Esto nos permite identificar que la persona responsable de la inducción no ayuda a los nuevos colaboradores despejando dudas que tengan y tampoco sienten el apoyo de la misma.

4.5 ¿La inducción que recibió le permitió conocer la cultura de la compañía?

Figura 5

¿La inducción que recibió le permitió conocer la cultura de la compañía?

89 respuestas



Análisis de datos

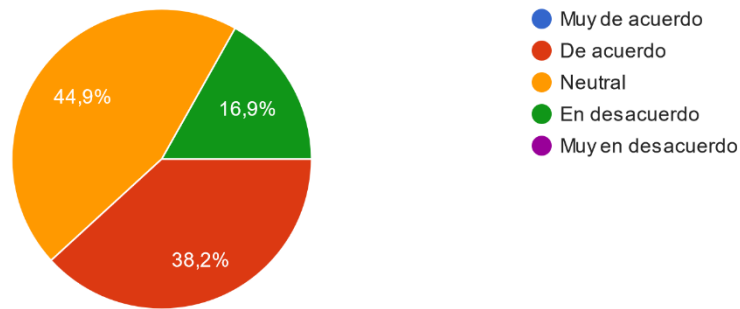
Se puede evidenciar que un 37,1% está de acuerdo en que por medio de la inducción pudieron conocer la cultura de la empresa, pero no equivale a la mayoría, ya que un 31,5% se encuentra en un punto medio, en donde sea posible que en su totalidad pudieron conocer la cultura y otro 31,5% está en desacuerdo, en donde no sintieron que en la inducción hayan conocido la cultura. Esto nos permite señalar dentro del proceso de inducción no se está reflejando la cultura que tiene la compañía.

4.6 ¿Considera que fue completa la información que le dieron de su cargo?

Figura 6

¿Considera que fue completa la información que le dieron de su cargo?

89 respuestas



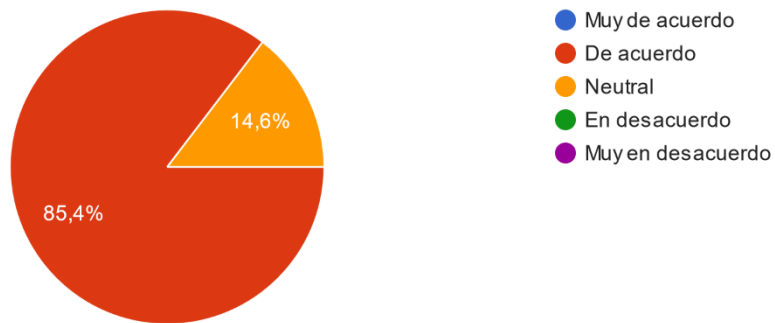
Análisis de datos

Un 44,9% del grupo encuestado menciona que se encuentra en una posición neutral con respecto a la información que le brindaron de su cargo, un 38,2% está de acuerdo que en la inducción fue completa la información de su cargo y en un 16,9% se encuentra en desacuerdo en base a lo relacionado con el cargo. Esto nos permite señalar que la información de los puestos no siempre es dicha por el responsable del área de talento humano, ya que si existiera una constancia en su manejo de información el mayor porcentaje no se encontraría en una posición neutral.

4.7 ¿Considera que le proporcionaron los elementos necesarios para el desarrollo de sus tareas?

Figura 7

¿Considera que le proporcionaron los elementos necesarios para el desarrollo de sus tareas?
89 respuestas



Análisis de datos

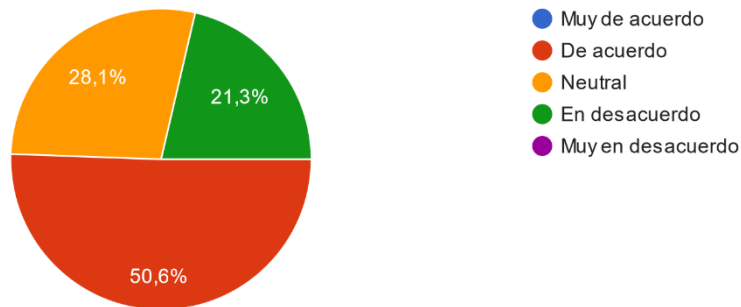
Un 85,4% está de acuerdo en que se le proporcionaron los instrumentos necesarios para poder desempeñar sus tareas, esto quiere decir que recibieron el uniforme completo e instrumentos de trabajo en caso necesario, pero un 14,6% menciona estar en una posición neutral. Esto nos permite identificar que en su mayoría se sienten a gusto de que la compañía le proporcione todo lo necesario para poder desempeñarse de la mejor manera, a pesar de que haya pequeños detalles de no conformidad para algunos colaboradores se espera mejorar.

4.8 ¿Considera que su desempeño dentro de la compañía tuvo influencia por la inducción que se le dio en su ingreso?

Figura 8

¿Condera que su desempeño dentro de la compañía tuvo influencia por la inducción que se le dio en su ingreso?

89 respuestas



Análisis de datos

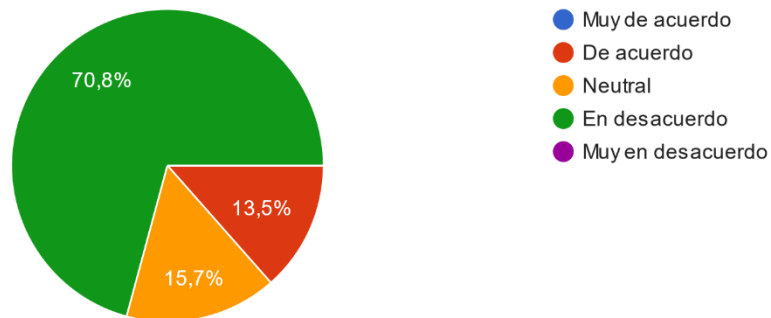
El desempeño es un factor muy importante para la mayoría de los colaboradores, un 50,6% un poco más de la mitad de la muestra escogida menciono que están de acuerdo que la inducción fue un punto clave para su desempeño, en cambio un 28.1% se encuentra en un punto neutral y un 21.3% está en desacuerdo que la inducción tuviera algo que ver con el desempeño en su puesto de trabajo.

4.9 Después de la inducción ¿El departamento de Talento Humano tuvo algún seguimiento con su adaptación?

Figura 9

Después de la inducción ¿El departamento de Talento Humano tuvo algún seguimiento con su adaptación?

89 respuestas



Análisis de datos

Un 70,8% más de la mitad de población de la muestra se encuentra en desacuerdo con respecto a un seguimiento por parte del departamento de Talento humano, en cambio un 15,7% se encuentra de manera neutral y un 13,5% está de acuerdo que el departamento si le ha hecho un seguimiento. Esto nos permite identificar que después del ingreso del personal no existe un seguimiento de parte del departamento.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

El diseño del programa Onboarding en la compañía Empacreci S.A tiene como finalidad poder mejorar el proceso de ingreso del personal nuevo, brindando información actualizada y precisa, debido a que se había detectado ciertos vacíos entre los colaboradores sobre la compañía y en cierta manera esto afectaba en su motivación, desempeño, desarrollo e identificación dentro de La empresa.

Objetivo

Generar Engagement entre los nuevos colaboradores, para ayudar a entender la cultura que tiene la compañía y su sentido de pertenencia a través del diseño de un programa Onboarding.

1 FASE. - Reunión con el departamento de Talento Humano

En esta primera parte se efectuó una reunión con Talento Humano en la empresa Empacreci S.A para conocer las falencias que se estaban presentando respecto a la inducción que se le da al nuevo personal. Talento Humano manifestó que los colaboradores les costaba adaptarse en su puesto de trabajo, trayendo consigo, bajo rendimiento y poco compromiso de parte de los colaboradores.

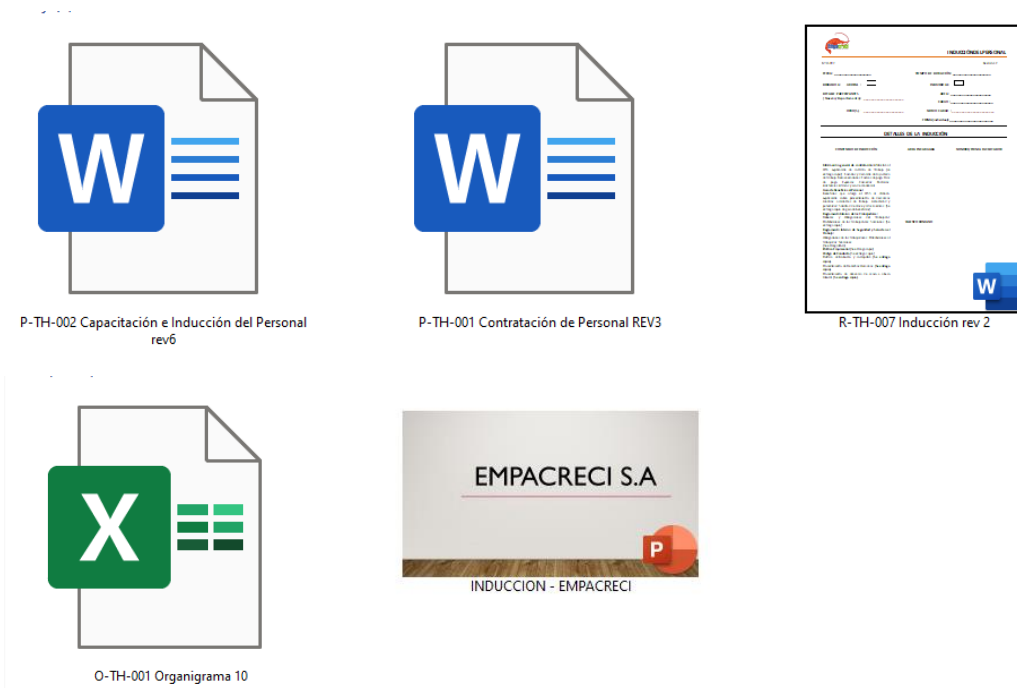
El departamento de Talento Humano obtuvo un diagnóstico en base a una encuesta para poder identificar la causa del problema. Con dicho instrumento se pudo determinar que existían huecos en la información brindada en la inducción. Por lo cual se consideró el diseño de un programa Onboarding para los nuevos colaboradores, cuya participación traerá integración del colaborador a la empresa, mejorar la retención de personal y acelerar el tiempo de adaptación.

2 FASE. – Revisión documental de la inducción

El departamento de Talento Humano entregó la documentación y las diapositivas que se proyectaban en la inducción para su revisión y análisis. Esto permitirá establecer los cambios oportunos para la propuesta del diseño del programa Onboarding.

Figura 10

Documentación de la empresa



3 FASE. – Identificar factores por mejorar y crear

Al revisar los materiales que se utilizaban en la inducción, más la encuesta realizada al personal operativo y administrativo se pudo llegar a un análisis de los puntos por mejorar dentro del proceso y se encontraron oportunidades para poder diseñar un programa Onboarding con la finalidad de dar a los nuevos colaboradores, un sentido de pertenencia con la compañía y una guía para un desempeño eficiente y eficaz.

Figura 11

Diseño del programa Onboarding

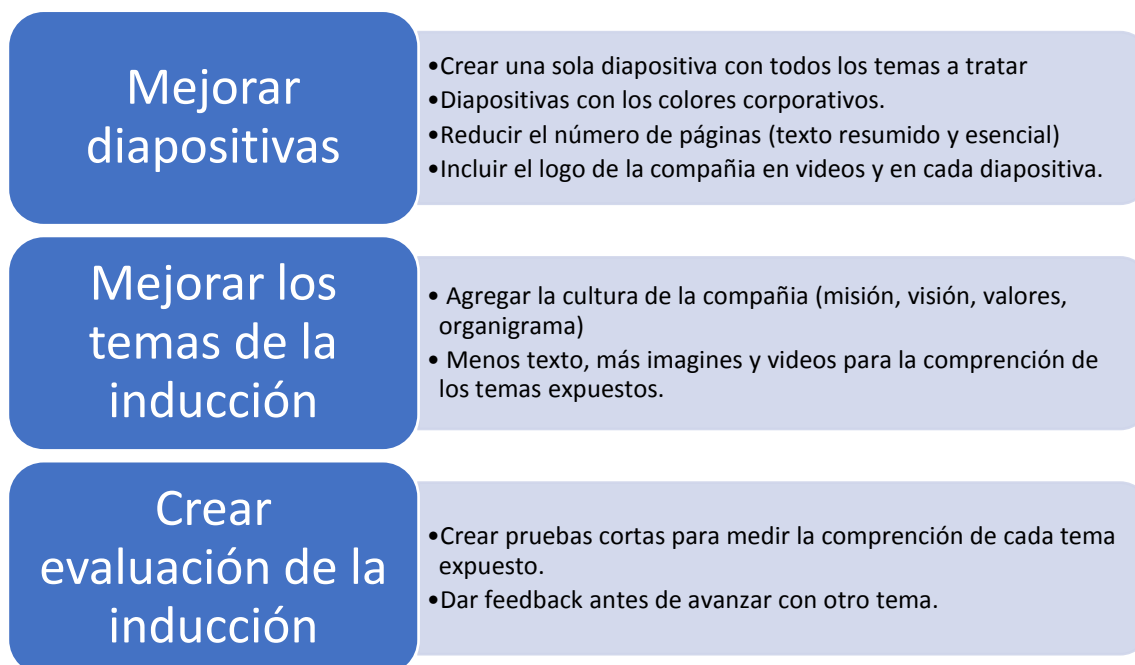


Tabla 2.

Contenido de las diapositivas

Talento Humano	0 diapositivas
Bienestar Social	20 diapositivas
Seguridad Ocupacional	25 diapositivas
Dispensario Médico	30 diapositivas
Control de Calidad	22 diapositivas
TOTAL	97 diapositivas

4 FASE. – Diseño del programa Onboarding

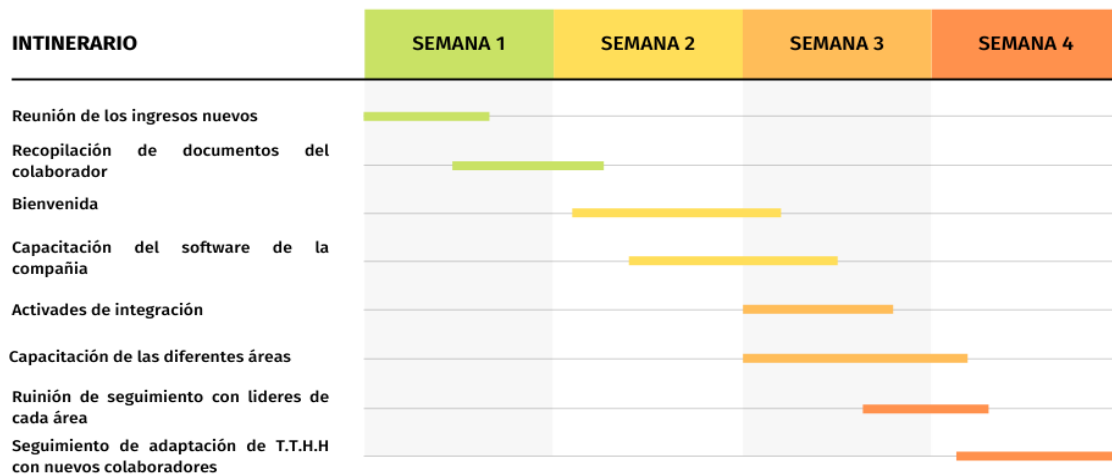
En esta fase se le dará como propuesta al departamento de Talento Humano el diseño de un Programa Onboarding para mejorar aquellos puntos críticos que se evidenciaron en la encuesta. Con el objetivo de que los nuevos colaboradores se identifiquen con los valores de la compañía, se integren a la cultura y el equipo, brindado la información, las herramientas y el debido acompañamiento para que se puedan sentir como en casa desde el primer día de su ingreso.

Figura 12

Cronograma de actividades de manera mensual



CRONOGRAMA ONBOARDING



1 semana

En la primera semana, se realizará una reunión para conocer los candidatos que quedaron seleccionados para la vacante, apertura en las diferentes áreas, en base a eso cada departamento procederá con los principales elementos y actividades para que el ingreso de los nuevos colaboradores tenga una experiencia agradable desde el primer día, como, por ejemplo:

Checklist

- Asignar el espacio de trabajo del nuevo colaborador.
- Coordinar con bodega los uniformes respectivos.
- Gestionar los kits de bienvenida.
- Configurar el nuevo equipo (laptop o computadora) en el caso que sea necesario.

Al transcurso de la semana el área de talento humano le enviara los requisitos de ingresos a los candidatos para evitar mucho papeleo.

2 semana

En la segunda semana se dará la bienvenida a los nuevos colaboradores de acuerdo a la agenda pronosticada con sus respectivos tiempos.

Tabla 3.

Agenda de bienvenida

Agenda de Bienvenida					
Actividades	Fecha	Horario	Ubicación	Departamento	Participante
Bienvenida	-	-	Sala de reuniones 1	Talento Humano	Asistente de selección
Entrega de documentos	-	-	Sala de reuniones 1	Talento Humano	Asistente de selección
Inducción			Sala de reuniones 1	Talento Humano	Encargados de cada área
Almuerzo	-	-	Comedor	Cocina	Asistente de selección
Entrega de uniformes y credenciales			Bodega	Bodega	Asistente de bodega
Cata de camarón	-	-	Planta	Talento Humano	Supervisor de personal
Recorrido por la planta	-	-	Planta	Talento Humano	Supervisor de personal
Entrega a los jefes inmediatos	-	-	Planta/Administración	Talento Humano	Asistente de selección

Diseño de un programa Onboarding

Bienvenida. – Se le entregara una carta de bienvenida a los nuevos colaboradores con el reglamento interno y el reglamento de seguridad e higiene.

Figura 13.

Carta de bienvenida



CARTA DE BIENVENIDA

Bienvenida/o a la familia Empacreci S.A estamos muy contentos de tenerte en nuestra organización. Hoy estas comenzando una nueva etapa de crecimiento personal y profesional que será parte de tu historia de vida, te invito que vivas este proceso con deseos de aprender, con pasión, compromiso e intensidad.

Pertenecer a esta organización es una aventura de aprendizaje única e irrepetible tu seras protagonista y una pieza importante para cada uno de nosotros, tu aporte constante y dedicado será fundamental para juntos poder alcanzar las metas planteadas.

Esperamos que en este tiempo puedas alcanzar tus objetivos personales y que sepas que nosotros estaremos día a día apoyándote para que juntos podamos recorrer esta aventura y celebremos en un futuro cercano los resultados de un trabajo arduo y constante.

Talento Humano

Documentos. – En esta parte se le va a receptor los documentos solicitados para la contratación, también la actualización de datos del personal y se les entregara el tipo de contrato que maneja la compañía según el área que vayan.

Inducción. – En esta parte hubo algunos ajustes con respecto a las diapositivas proyectadas, como primera parte se creó un solo formato con los colores corporativos, se disminuyó el número de diapositivas de las 97 se redujo a 30 y se agregaron ciertos puntos elementales para identificar la cultura de la compañía.

Figura 14.

Propuesta de diapositivas de inducción



EMPACRECI S.A



Figura 15.
Propuesta de diapositivas de inducción



Figura 16.
Propuesta de diapositivas de inducción



Figura 17.

Propuesta de diapositivas de inducción



Figura 18.

Propuesta de diapositivas de inducción



Figura 19.

Propuesta de diapositivas de inducción

Organigrama

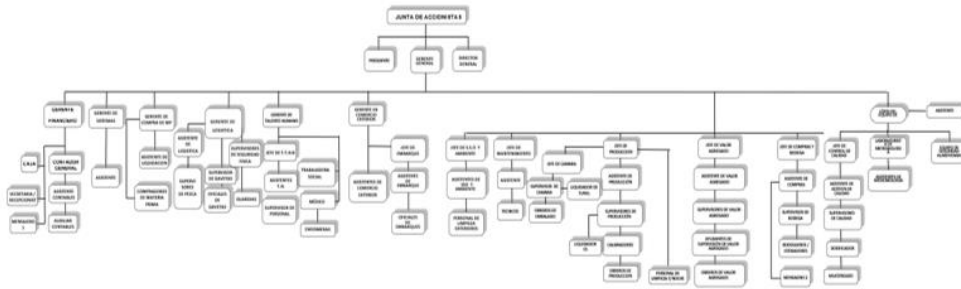


Figura 20.

Propuesta de diapositivas de inducción

Bienestar social



- ❖ Beneficios que otorga el IESS al afiliado. (Diapositivas)
- ❖ Explicación sobre procedimiento de descansos médicos, accidentes de trabajo, maternidad y paternidad. (Diapositivas)
- ❖ Solicitud de clave y citas médicas. (Diapositivas)

Figura 21.

Propuesta de diapositivas de inducción

Talento Humano



- ❖ **Información general de contratación:** (Diapositivas) Afiliación al IESS, explicación de contrato de Trabajo (se entrega copia), horarios y duración de la jornada de trabajo, Remuneraciones, Formas de pago, Días de pago, Expresos, Comedor, Permisos, Asistencias, Atrasos y uso de credencial.
- ❖ **Política antisoborno y corrupción** (Se entrega copia)
- ❖ **Procedimiento de Derechos Humanos.** (Se entrega copia)
- ❖ **Procedimiento de denuncia de acoso u abuso laboral.** (Se entrega copia)

Figura 22.

Propuesta de diapositivas de inducción

Departamento Médico



- ❖ **Ficha Médica:** Riesgos laborales del puesto de trabajo.
- ❖ **Medidas preventivas acerca de pandemia COVID-19:** (Diapositivas) lavado de manos ,distanciamiento, uso de mascarilla, sintomatología, aviso de sospecha, etc.
- ❖ **Procedimientos del área:** (Diapositivas) atención médica, accidente de trabajo, descansos médicos.

Figura 23.

Propuesta de diapositivas de inducción

Seguridad Ocupacional



- ❖ **Seguridad Industrial:** (diapositivas) Plan de evacuación y Brigadas, Política Integral, Salud y Trabajo Factores de Riesgo generales y específicos, Accidente de trabajo y enfermedad profesional, Causalidad de los accidentes, Que hacer cuando ocurre un accidente, Reglamento Interno de Seguridad y Salud.
- ❖ **Medio Ambiente:** (Diapositivas) Compromiso en la conservación del Medio Ambiente.
- ❖ **Reciclaje:** (Diapositivas) Diferenciación de tipo de desechos orgánicos e inorgánicos y eliminación en tachos correspondientes .

Figura 24.

Propuesta de diapositivas de inducción

Control de Calidad



- ❖ **BPM /Control del producto :** Video de BPM
- ❖ **Charla General BPM :** Higiene personal , lavado y desinfección de manos, uso apropiado de uniforme de trabajo, prohibiciones de uso e ingreso de objetos , comida ,medicinas a zona de trabajo, notificación de estado de salud.

Almuerzo. – Se les dará una hora de almuerzo

Entrega de uniforme y credencial. – El personal responsable deberá recoger a los nuevos colaboradores y llevarlos a la bodega para la entrega del uniforme correspondiente, posterior a eso volverá a la sala de capacitaciones y se les tomará la foto para su credencial de ingreso.

Cata de camarón. – Esta parte es indispensable ya que antes de poder ingresar al recorrido de la planta los nuevos colaboradores puedan pasar por la colaboradora más antigua de la compañía, en donde ella les ensañara a identificar los diferentes sabores que tiene el camarón y como poder identificar el camarón ideal. Como dato importante este puesto es clave para poder ingresar las gavetas de camarón a la planta para poder ser procesadas según los requerimientos del cliente.

Recorrido por la planta. – En esta parte se dará el recorrido por todas las áreas de la planta con las debidas precauciones y el uniforme correspondiente, ya que hay partes muy frías.

Entrega a los jefes inmediatos. – Como parte final del primer día se entregará al personal nuevo a los jefes inmediatos, según el departamento que correspondan.

En el transcurso de esa misma semana se va a capacitar al nuevo personal que vaya a manejar el software de la compañía y de la misma manera se van a distribuir los días según el área en que se encuentren, para que sea de manera personalizada y puedan despejar dudas en base al departamento que correspondan.

Como parte final del proceso de inducción se creó una evaluación para poder identificar si el programa de inducción cumplió con su objetivo y analizar si hay aspectos por mejorar

Figura 25.

Evaluación del programa de inducción



EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

El objetivo de la inducción es poder instruir y dar a conocer a los nuevos colaboradores la cultura que maneja la organización, sus deberes y derechos dentro de ella. También se introduce temas como: la historia de la organización, sus logros a lo largo del tiempo, el reglamento interno, su organigrama, en especial los beneficios internos que tiene la compañía para sus colaboradores para que su proceso de adaptación sea ameno en un nuevo ambiente laboral.

Para poder conocer si hemos logrado los objetivos antes planteados nos gustaría que nos ayuden indicando con su opinión sobre la inducción que usted participo.

Marque con una X en la casilla según su apreciación en base a la siguiente escala.

A: Muy bueno
 B: Bueno
 C: Regular
 D: Malo
 E: Muy malo

DETALLES DE LA INDUCCIÓN

Temas	Items				
	A	B	C	D	E
Historia Organizacional					
Visión y Misión					
Reglamento interno de la compañía					
Beneficios sociales					
Beneficios de la empresa					
Seguridad industrial					
Medio ambiente					
BPM					

¿Considera que los temas tratados en la inducción necesitan algún refuerzo?
 Detalle cual tema y el ¿Por qué?

3 semana

En el transcurso de esta semana se van a realizar actividades de integración y también van a darse capacitaciones, un poco más detalladas sobre Higiene personal, manipulación del producto, normativas, Beneficios corporativos, Uso del dispensario, seguridad y salud ocupacional, uso correcto de uniformes, llamados de atención, vacaciones, sacar citas médicas. Estos temas son ejemplos que se podrían considerar en el transcurso de la semana. ya que debe estar alineado con algunos temas del calendario de capacitación anual.

4 semana

Parte del proceso es que se le pueda dar seguimiento al nuevo personal y esto se lo realizara en dos fases:

1 fase. - Reunión de seguimiento con lideres de cada área, para poder evaluar desde el punto de vista de ellos como el personal se está adaptando a sus funciones y a la organización.

2 fase. - Seguimiento de adaptación de parte del departamento de T.T.H.H con los nuevos colaboradores, en donde se podrá conocer la perspectiva de ellos y así poder ayudar en su proceso de adaptación ante alguna consulta o circunstancia.

Al pasar el periodo de prueba de los 90 días se efectuará una evaluación de desempeño en donde se medirá su rendimiento para poder identificar sus fortalezas y debilidades, para que ellos puedan mejorar en aquellos puntos y potenciar los que ya tienen. Esto permitirá a los nuevos colaboradores

CONCLUSIONES

En base al trabajo realizado se ha llegado a la conclusión sobre la importancia de poder diseñar un programa Onboarding para los nuevos colaboradores, ya que el ingreso del personal no acaba cuando firman el contrato, sino más bien es el comienzo de una experiencia que busca generar una buena relación laboral, que le permita al colaborador un desarrollo profesional y personal, así como optimizar su desempeño y el cumplimiento de las metas establecidas para poder alcanzar los reconocimientos y el logro esperado.

Mediante el resultado de la encuesta tomada a los 89 empleados, tanto operativos como administrativos se pudo evidenciar que había puntos por mejorar en el proceso de inducción, en base a eso es que se propuso el diseño de un programa Onboarding para generar engagement a los nuevos colaboradores y poder lograr que ellos se identifiquen con la cultura de la organización, los objetivos y los valores que imparte la compañía.

Uno de los puntos que se pudo identificar en la encuesta es que había ciertos vacíos entre los colaboradores sobre la información de la compañía y en cierta manera esto afectaba en su motivación, desempeño, desarrollo e identificación dentro de La empresa. es por eso la propuesta del programa Onboarding permitiendo al colaborador que se alinee con los objetivos de la organización, la cultura y el clima.

Cabe destacar que los recursos y el tiempo invertido para poder encontrar a los candidatos son muy importantes y es por eso que se debe dar el mismo valor de esfuerzo y dedicación al poder incorporar al personal nuevo a la compañía. El programa Onboarding es fundamental para que las dos partes, tanto el colaborador como la compañía se sientan en una inmersión en donde sientan que tendrán una historia de éxito.

RECOMENDACIONES

Al finalizar la investigación se propone algunas recomendaciones que le permitirá al departamento de Talento Humano a llevar un programa Onboarding de manera exitosa.

- Como primer punto se sugiere que los líderes de cada departamento puedan entender la importancia de un programa onboarding para poder generar aquel engagement en los nuevos colaboradores trayendo consigo productividad y un buen desempeño dentro de la organización.
- Como segundo punto poder asignar a una persona que este a cargo del programa onboarding y lograr entender como seria la dinámica del programa para poder generar los roles de responsabilidad según el área que sea necesario.
- Como tercer punto se sugiere realizar un Feedback bilateral al final del programa, en el cual los nuevos colaboradores sean participes de expresar sus ideas y sugerencias sobre el programa onboarding.
- Como cuarto punto se sugiere una retroalimentación entre jefes inmediatos y colaboradores al final de su evaluación de desempeño, en donde se le indique los resultados y cuales son puntos de mejora para generar ese compromiso de cambio.
- Como quinto punto seria mantener un seguimiento del programa onboarding en base al formato creado de encuesta, para saber de esa manera que temas mejorar y si hay alguno que adicionar. Eso permitirá evaluar la efectividad del programa.

Bibliografía

- Agurt, K., Mogollón, F., & Castillo, L. (2020). El papel del engagement ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 112-119. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400112
- Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J., & Rojo, V. (2020). Metodología de la investigación en Ciencias Sociales Apuntes para un curso inicial. Comisión seccional de enseñanza Universidad de la República. Obtenido de https://perio.unlp.edu.ar/catedras/mis/wp-content/uploads/sites/126/2020/04/p.2_batthianny_k._cabreram._cap_5__metodologia_de_la_investigacion....pdf
- Amortegui, M., Fajardo, D., & Gonzáles, D. (2021). Programa de onboarding para la adaptabilidad laboral y herramientas para el desarrollo de competencias transversales. *Universidad Católica de Colombia*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26055>
- Ávila, M., Portalanza, C., & Duque, E. (2017). Evaluación del engagement en trabajadores de una institución de educación superior en Ecuador. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 4(4), 1-25. doi: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.44.43>
- Ayón, G., Baque, M., & Chimbo, C. (2022). La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: Caso Asociación Asoproakuri, ciudad de Archidona. *RECIMUNDO*, 6(1), 266-276. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1526>
- Becker, K., & Bishb, A. (2021). Un marco para comprender el papel del desaprendizaje en la incorporación. *Human Resource Management Review*, 31(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>

- Chiquito, E. (2019). Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa. *Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13505>
- Código de Trabajo. (22 de Junio de 2016). Obtenido de http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/LOTAIP_Anejos/Lit_A/lit_a_2/3_codigo_del_trabajo.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043
- Dasí, G. (2020). El proceso de OnBoarding en las empresas: Análisis del caso Inditex S.A. y propuestas de mejora. *Tesis de pregrado, Universidad Politècnica de València*, 6(2), 378-394. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/169493>
- Dolan , S., Valle, R., Jackson, S., & Randall, S. (2017). *LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Obtenido de https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW
- Dominguez, M. (2017). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. [*tesis de Maestría, Universidad de Medellín*]. Repositorio UDEM. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/2263>
- Espinal, I., Gimeno, A., & González, F. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista internacional de*

sistemas(14), 21-34. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5042892>

García, V., & Fabila, A. (2021). LA CULTURA ORGANIZACIONAL UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. *Apertura*, 3(2), 1-22. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68822737011>

Gimeno, E. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *OFFARM*, 22(3), 96-100. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-medidas-empleadas-evaluar-el-estado-13044456>

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Hernandez, R. (2018). *Metología de la investigación*. Ciudad de Mexico, Mexico : McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/2018%20-%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20-%20Hern%C3%A1ndez%20Sampieri%20&%20Mendoza.pdf>

Horstmann, L., & Martín, M. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Revista De La Facultad De Derecho*(100), 1-15. doi:<https://doi.org/10.14422/icade.i100.y2017.008>

Jaime, L., Reyes, L., & Paredes, A. (2022). Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja. *Pensamiento y Acción*(32), 1-17. Obtenido de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento_accion/article/view/13699/11596

- López, F., & Chiclana, C. (2017). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Comunicación y Hombre*(14), 53-62. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129453532003>
- López, S., & Oquendo, S. (2020). Diseño del programa de Onboarding para la Escuela Particular Efrata. *Tesis de Maestría, UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK*. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3482>
- Marulanda, C., López, L., & Gabriela, C. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo. *Información Tecnológica*, 29(6), 245-252. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-07642018000600245&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*(46), 1-28. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762019000100011&script=sci_abstract&tlng=es
- Montoya, M. d. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *RAZÓN Y PALABRA*, 22, 778-795. Obtenido de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Oquendo, S. (2019). Diseño de un programa de onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador. *[tesis de maestría] Universidad Internacional SEK*. Repositorio Universidad Internacional SEK. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3482>
- Ortiz, Y. (9 de noviembre de 2021). *Onboarding y sus beneficios para una empresa*. Obtenido de LARNU SPA: <https://es.larnu.com/post/onboarding-y-sus-beneficios-para-una-empresa>

- Palafox, M., Ochoa, S., & Carlos, J. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*(35), 198-207. doi: <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>.
- Pineda, A. (2017). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 7(1), 9-25. Obtenido de <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182>
- Quijije, M. (2019). El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora. [tesis de pregrado] *Universidad San Francisco de Quito USFQ*. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/8056>
- Ramos, W. (2017). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Ediciones Grupo Compás. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Astrid, R. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 1-14. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/330260371_Cultura_organizacional_retos_y_desafios_para_las_organizaciones_saludables
- Rodríguez, R. (2021). LA CULTURA ORGANIZACIONAL UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. *Invenio*, 12(22), 67-92. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>
- Sanchez , Á. (2018). Comunicación y cultura organizacional como estrategia de consolidación en el mercado de la empresa SAFELIFE S.A. [Tesis de pregrado], *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*, 1, 15-22. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13532>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *REVISTA DIGITAL DE*

INVESTIGACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA, 13(1), 102-112.

Obtenido de

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008

Villalobos , D. (2021). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de alma Perú, Chiclayo, 2021. *Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8580#:~:text=En%20este%20sentido%20se%20puede,en%20la%20variable%20desempe%C3%B1o%20laboral>.

Anexo 1.- Formato de preguntas para el diseño del programa Onboarding


PREGUNTAS

1. Género (Femenino o Masculino)
2. Área (operativo - administrativo)
3. ¿La inducción que le dieron al ingresar a la compañía cumplió con sus expectativas?
4. ¿En la inducción le proporcionaron la información y el apoyo necesario?
5. ¿La inducción que recibió le permitió conocer la cultura de la compañía?
6. ¿Considera que fue completa la información que le dieron de su cargo?
7. ¿Considera que le proporcionaron los elementos necesarios para el desarrollo de sus tareas?
8. ¿Considera que su desempeño dentro de la compañía tuvo influencia por la inducción que se le dio en su ingreso?
9. Después de la inducción ¿El departamento de Talento Humano tuvo algún seguimiento con su adaptación?

Anexo 2.- Encuesta del programa Onboarding

Diseñar un programa onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A

Encuesta al personal activo en el periodo de los 3 primeros meses

 pamelatubay@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



Género (Femenino o Masculino)

- Masculino
- Femenino

Área (operativo - administrativo)

- Operativo
- Administrativo

¿La inducción que le dieron al ingresar a la compañía cumplió con sus expectativas?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿En la inducción le proporcionaron la información y el apoyo necesario?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿La inducción que recibió le permitió conocer la cultura de la compañía?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Considera que fue completa la información que le dieron de su cargo?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Considera que le proporcionaron los elementos necesarios para el desarrollo de sus tareas?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Condera que su desempeño dentro de la compañía tuvo influencia por la inducción que se le dio en su ingreso?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Después de la inducción ¿El departamento de Talento Humano tuvo algún seguimiento con su adaptación?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Tubay Toaza Denisse Pamela**, con C.C: # 0930074364 autor/a del trabajo de titulación **Diseño de un programa onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A.** previo a la obtención del título de **Psicóloga organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de septiembre de 2022

f. _____

Nombre: **Tubay Toaza Denisse Pamela**

C.C: **0930074364**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de un programa onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A.		
AUTOR(ES)	Tubay Toaza Denisse Pamela		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lic. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía		
CARRERA:	Psicología organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada Psicóloga organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS:	61
ÁREAS TEMÁTICAS:	Onboarding, Engagement, Desempeño		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Onboarding, engagement, desempeño, motivación, productividad		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>La presente investigación hace referencia al diseño de un programa Onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A. Al comienzo del presente año se evaluó que en el año pasado hubo un número significativo de personal pasivo. El departamento Humano quería saber en qué parte radicaba el problema para que después de un tiempo los colaboradores renuncien. Se comenzó a indagar que había falta de información de la cultura de la compañía y que el trato en la inducción no eran la que se esperaba en base a las entrevistas de salida. El proceso metodológico se realizó a través de una encuesta, con una muestra de 89 colaboradores que ingresaron en el primer trimestre. Los colaboradores mencionaron que en la inducción que ellos recibieron no pudieron obtener mucha información de la compañía y tampoco sintieron la acogida de parte del departamento de Talento humano. En base a toda esa información se estableció la necesidad de poder dar como propuesta el diseño de un programa Onboarding. En donde se espera que se puedan mejorar los siguientes aspectos: Cultura organizacional, retención de personal, generar compromiso y un buen desempeño, con el fin de cultivar el compromiso de los colaboradores, por medio de una relación de apoyo mutuo y confianza entre las dos partes, ósea el nuevo empleado y la empresa.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-999968123	E-mail: pamelatubay@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			