



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**ONBOARDING Y LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR EN EL
GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciada en Gestión del Talento Humano

Autores:

Maria Jose Barbosa Zavala

Kely Jazmin Urcuango Gualotuña

Tutor:

Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina

LATACUNGA – ECUADOR

AGOSTO 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Barbosa Zavala Maria Jose, con cédula de ciudadanía No. 1729135374, Urcuango Gualotuña Kely Jazmin, con cédula de ciudadanía No. 1727150540 declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “ONBOARDING Y LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**, siendo la Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina, tutora del presente trabajo; y, eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, agosto 16 de 2024



Barbosa Zavala Maria José

C.C. 1729135374



Urcuango Gualotuña Kely Jazmin

C.C. 1727150540

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **BARBOSA ZAVALA MARIA JOSE** identificado con cédula de ciudadanía No. **1729135374** de estado civil **soltera** , a quien en lo sucesivo se denominará **LA CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA. -LA CEDENTE es una persona natural estudiante de la carrera de **Gestión del Talento Humano**, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“ONBOARDING Y LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Octubre 2020 – Febrero 2021

Finalización de la carrera: Abril 2024 – Agosto 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 11 de marzo del 2024

Tutor: Mgs. Eveleyn Alexandra Tovar Molina

Tema: **“ONBOARDING Y LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**

CLÁUSULA SEGUNDA. - LA CESIONARIA es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **LA CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO: Por el presente contrato **LA CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.

c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.

d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.

e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **LA CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **LA CEDENTE** podrá utilizarla.

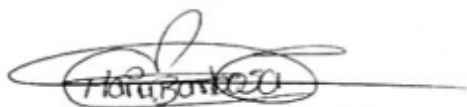
CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **LA CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 16 días del mes de agosto del 2024.



Barbosa Zavala María José
LA CEDENTE

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte URCUANGO GUALOTUÑA KELLY JAZMÍN identificado con cédula de ciudadanía No. **1727150540** de estado civil **soltera**, a quien en lo sucesivo se denominará **LA CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA. -**LA CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de **Gestión del Talento Humano**, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“ONBOARDING Y LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Octubre 2020 – Febrero 2021

Finalización de la carrera: Abril 2024 – Agosto 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 11 de marzo del 2024

Tutor: Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina

Tema: **“ONBOARDING Y LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**

CLÁUSULA SEGUNDA. - **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **LA CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO: Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **LA CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **LA CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - **LA CESIONARIA** podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **LA CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 16 días del mes de agosto del 2024.



Kely Jazmín Urcuango Gualotuña
LA CEDENTE

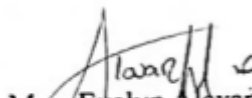
Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“ONBOARDING Y LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”, de Barbosa Zavala Maria Jose; Urcuango Gualotuña Kely Jazmin, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normativas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en el pre-defensa.

Latacunga, agosto 16 del 2024



Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina
C.C.: 0503804593
TUTORA

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN


En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto las postulantes: Barbosa Zavala Maria Jose; Urcuango Gualotuña Kely Jazmin, con el título del Proyecto de Investigación: **“ONBOARDING Y LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.


Latacunga, agosto 16 del 2024



Dr. Marlon Rubén Tinajero Jiménez
C.C.: 0502080336
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Mg. Ángel Alberto Villarroel Maya
C.C.: 0002765406
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Dra. Amparo Del Carmen Álvarez Montalvo
C.C.: 0501627814
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la fuerza de no rendirme en este camino y demostrarme que lo puedo lograr a pesar de las dificultades, agradezco a mi padre y a mi hermano que gracias a su apoyo he podido culminar una etapa más, y un agradecimiento especial a mi madre que físicamente ya no esta ha sido un pilar importante para continuar y me ha dado fuerzas para seguir en este proceso.

A todos mis docentes que me brindaron sus valiosos conocimientos, su apoyo para poder culminar esta etapa, a mi docente tutora Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina, que con su paciencia y dedicación fue pilar fundamental para la culminación de este proyecto.

A Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Latacunga por brindarme la apertura y su predisposición en ayudarme a finalizar este proyecto.

Finalmente, a todos aquellos que, de alguna manera, contribuyeron a que este proyecto se hiciera realidad, les extiendo mi más profundo agradecimiento.

Maria Jose Barbosa Zavala

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por regalarme vida y sabiduría para este gran momento. A mis padres, por todo su amor y apoyo incondicional, por siempre creer en mí y guiar mis pasos, gracias por tanto papás, todo su esfuerzo está plasmado aquí.

A mi hija que siempre confió en mí y me acompañó en todo este proceso.

A todos mis docentes quienes inculcaron e impartieron conocimientos, especialmente a mi docente tutora Mg. Evelyn Alexandra Tovar Molina, quien con su paciencia y dedicación fue pilar fundamental para la culminación de este proyecto. A mis grandes amigas, compañeros de carrera, buenos amigos que conocí en todos estos años, a mi familia que siempre me regaló una oración por mí.

¡A cada uno de ustedes mil gracias! Todo esto es gracias a ustedes.

Kely Jazmin Urcuango Gualotuña.

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a mis seres queridos, pilares fundamentales de mi vida.

A mi padre Rubén, gracias por su incondicional apoyo y amor. Su presencia constante ha sido mi motivación para seguir adelante.

A mi madre Lucy, aunque ya no este físicamente conmigo, su legado y enseñanzas permanecen en mi corazón. Su amor y sacrificio han sido la fuerza que me ha impulsado a alcanzar mis metas.

A mi hermano Mateo, gracias por ser mi compañero de aventuras. Tu apoyo ha sido esencial en mi camino.

Maria Jose Barbosa Zavala

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, porque él más que nadie sabe todo lo que me costó, me escuchó en cada oración y sabe lo mucho que anhele este momento.

A mi padre Juan Urcuango quien nunca dejó de confiar en mí, siempre me extendió un abrazo de apoyo, me regaló su amor, apoyo día tras día y plasmó todo su esfuerzo en mí, gracias papá.

A mi madre Nancy Gualotuña que me guía y me acompaña siempre, mi buena amiga y apoyo incondicional, siempre estaré muy orgullosa de ti, gracias por tanto amor gordita.

A mi hija Danna quien fue, es y será siempre mi más grande inspiración y motivación, todo esto es por ti y para ti, sigue iluminando mis días con esos hermosos ojos, te amo con todo el corazón Dannita.

A mis hermanas Mishell y Sarahi quienes siempre están para mí en las buenas y en las malas, ñañas siéntanse orgullosa de mí, de su hermana mayor.

Kely Jazmin Urcuango Gualotuña.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TITULO: “ONBOARDING Y LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR EN EL
GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**

Autores:

Barbosa Zavala Maria Jose

Urcuango Gualotuña Kely Jazmin

RESUMEN

La investigación titulada "Onboarding y la experiencia del colaborador en el GAD Municipal del Cantón Latacunga" aborda la relación entre el proceso de onboarding y la experiencia de los colaboradores en el área administrativa. La pregunta de investigación es: ¿Cómo se relaciona el onboarding con la experiencia de los colaboradores en el área administrativa del GAD Municipal del Cantón Latacunga? El onboarding se define como el proceso de integración y orientación de nuevos empleados a la organización, abarcando desde la fase previa a su incorporación hasta el seguimiento y mentoría. La experiencia del colaborador se refiere a la percepción y satisfacción del empleado respecto a su entorno laboral, incluyendo aspectos físicos, tecnológicos y culturales. La metodología empleó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transversal correlacional, contando con una población de 531 colaboradores de 26 direcciones, de esto tomando una muestra de 193 administrativos para recolectar los datos. Los cuestionarios se validaron en una escala de Likert (1-5). Los resultados del análisis de correlación de Spearman revelaron que es -0.107004 , con un valor de significancia de 0.138567 , lo que significa que no se rechaza una hipótesis nula al no existir una correlación significativa entre el onboarding y la experiencia del colaborador, sin embargo las dimensiones de pre-onboarding y cultural muestran una correlación positiva con un coeficiente -0.204 y un valor de significancia de 0.004 y las dimensiones onboarding y cultural muestran una correlación positiva con un coeficiente de -0.146 y un valor de significancia de 0.043 . Se elaboró un proceso de onboarding según las necesidades del área administrativa del GAD Municipal del Cantón Latacunga, para la mejora de la satisfacción y adaptación del empleado. En conclusión, un proceso de onboarding efectivo, que incluye preparación previa, formación inicial, mentoría y seguimiento continuo, está positivamente relacionado con una mejor experiencia del colaborador.

Palabras claves: Onboarding, experiencia del colaborador, pre onboarding, mentoría, cultural.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE TALENTO HUMANO

THEME: “ONBOARDING AND THE EXPERIENCE OF THE COLLABORATOR IN THE MUNICIPAL GOVERNMENT OF LATACUNGA CANTON”.

Authors: Barbosa Zavala María José
Urcuango Gualotuña Kely Jazmín

ABSTRAC


The research entitled “Onboarding and the experience of the collaborator in the GAD Municipal del Cantón Latacunga” addresses the relationship between the onboarding process and the experience of the collaborator in the administrative area. The research question is the following: How is onboarding related to the experience of the collaborators in the administrative area of the GAD Municipal del Cantón Latacunga? Onboarding is defined as the process of integration and orientation of new employees to the organization, ranging from the phase prior to their incorporation to follow-up and mentoring. The employee experience refers to the employee's perception and satisfaction with their work environment, including physical, technological and cultural aspects. The methodology used a quantitative approach and a non-experimental crosssectional correlational design, with a population of 531 employees from 26 directorates, from which a sample of 193 administrative staff was statistically taken to collect the data. The questionnaires were validated on a Likert scale (1-5). The results of Spearman's correlation analysis revealed that it is -0.107004, with a significance value of 0.138567, which means that a null hypothesis is not rejected as there is no significant correlation between onboarding and employee experience, however the pre-onboarding and cultural dimensions show a positive correlation with a coefficient -0.204 and a significance value of 0.004 and the onboarding and cultural dimensions show a positive correlation with a coefficient of -0.146 and a significance value of 0.043. An onboarding process was developed according to the needs of the administrative area of the GAD Municipal del Cantón Latacunga, to improve employee satisfaction and adaptation. In conclusion, an effective onboarding process, which includes previous preparation, initial training, mentoring and continuous follow-up, is positively related to a better employee experience.

KEYWORDS: Onboarding, Employee experience, Pre onboarding, Mentoring, Cultural.

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación con el tema: “Onboarding y Experiencia del colaborador en el GAD Municipal del Cantón Latacunga”, de Barbosa Zavala Maria Jose; Urcuango Gualotuña Kely Jazmin, de la carrera de Gestión del Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 6 %; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.


Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina
C.C: 0503804593
TUTOR/A

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR.....	iii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	vii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	viii
AGRADECIMIENTO	ix
DEDICATORIA	xi
RESUMEN	xiii
CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD.....	xv
ÍNDICE DE CONTENIDO	xvi
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. OBJETIVOS	6
4.1 Objetivo General.	6
4.2 Objetivos específicos.....	6
5. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	7
6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	8
7. METODOLOGÍA EMPLEADA	22

8.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	26
9.	PROPUESTA.....	35
10.	CONCLUSIONES	38
11.	RECOMENDACIONES.....	39
12.	BIBLIOGRAFÍA	40
13.	ANEXOS	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de actividades de acuerdo a los objetivos	6
Tabla 2 Beneficios del onboarding	12
Tabla 3 Niveles del onboarding	15
Tabla 4 Elementos de la experiencia del colaborador	18
Tabla 5 Dimensiones de la variable Onboarding.....	25
Tabla 6 Dimensiones de la variable Experiencia del colaborador	25
Tabla 7 Análisis de correlaciones	26
Tabla 8 Correlación de las dimensiones de las variables.....	27
Tabla 9 Correlación de la dimensión pre onboarding y físico	27
Tabla 10 Correlación de la dimensión pre onboarding y tecnológico	28
Tabla 11 Correlación de la dimensión pre onboarding y cultural.....	29
Tabla 12 Correlación de la dimensión onboarding y físico	29
Tabla 13 Correlación de la dimensión onboarding y tecnológico	30
Tabla 14 Correlación de la dimensión onboarding y cultural.....	30
Tabla 15 Correlación de la dimensión mentoring y físico.....	31
Tabla 16 Correlación de la dimensión mentoring y tecnológico	31
Tabla 17 Correlación de la dimensión mentoring y cultural	32
Tabla 18 Correlación de la dimensión seguimiento y físico.....	33
Tabla 19 Correlación de la dimensión seguimiento y tecnológico.....	33
Tabla 20 Correlación de la dimensión seguimiento y cultural	34
Tabla 21 Proceso estructurado	35
Tabla 23 Materias y recursos	38

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto: Onboarding y la experiencia del colaborador en el GAD Municipal del Cantón Latacunga.

Fecha de inicio: Abril 2024

Fecha de finalización: Agosto 2024

Lugar de ejecución: Barrio San Felipe, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi.

Facultad que auspicia: Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia: Licenciatura en Gestión de Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde): Ninguno

Grupo de investigación: Ninguno

Equipo de Trabajo:

Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina

Maria Jose Barbosa Zavala

Kelly Jazmin Urcuango Gualotuña

Área de Conocimiento:

Gestión del talento humano

Administrativa Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial la ausencia de un buen plan de onboarding, estructurado para integrar a los nuevos colaboradores puede llevar a confusiones, desorientación y una sensación de falta de apoyo por parte de la organización. Si los nuevos colaboradores no reciben la información necesaria sobre la cultura, políticas, procesos y expectativas de la organización, pueden sentirse desorientados y poco comprometidos con su nuevo rol, un onboarding deficiente puede llevar a que los nuevos empleados no se sientan parte de la organización, lo que puede afectar su motivación, compromiso y sentido de pertenencia. Abordar estos problemas puede requerir que se involucre tanto a la alta dirección como a los líderes de equipo y al departamento de recursos humanos, con el fin de diseñar e implementar un proceso de onboarding efectivo que mejore la experiencia del colaborador desde el momento de su incorporación a la organización. (Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F., 2023).

Según Martínez (2019) en el actual mundo contemporáneo, de los negocios se afirma que la experiencia del colaborador se ha convertido en una de las principales prioridades corporativas, según la autora, las organizaciones no pueden aspirar a niveles competitivos de calidad en el producto ni en servicio al cliente si sus subalternos no se encuentran satisfechos entre otras cualidades.

En América Latina, el enfoque de onboarding se dirige hacia la identificación y solución de deficiencias específicas en el proceso de integración de nuevos empleados en una organización. Además, se busca mejorar la colaboración y coordinación entre los distintos equipos y departamentos involucrados en este proceso. La falta de adaptación del proceso de onboarding a las necesidades individuales de los nuevos colaboradores puede derivar en una experiencia genérica y poco relevante para cada uno de ellos.

Para abordar estos problemas, será necesario establecer una estrecha colaboración entre los diferentes departamentos y equipos implicados en el proceso de onboarding, así como implementar estrategias específicas para mejorar la coordinación, personalización y eficacia del proceso en su conjunto (Ojeda Bernal, 2023). Además, en el contexto específico de América Latina, donde las empresas enfrentan desafíos únicos en términos de diversidad

cultural, barreras idiomáticas y condiciones económicas, es crucial adaptar el proceso de onboarding para satisfacer las necesidades individuales de los nuevos colaboradores y garantizar su éxito en la organización.

En el contexto de la experiencia del colaborador, algunas organizaciones se han preocupado por mantener satisfechos a sus colaboradores, pues reconocen las contribuciones que estos hacen. Una forma de lograrlo es procurando que los individuos se sientan contentos, aunque no resulte fácil. Lee y Chang, (2008).

La preocupación actual de las organizaciones en Ecuador ha evolucionado, lo que ha llevado a la introducción de prácticas como el Onboarding dirigidas a los recién contratados después de un proceso de selección. El objetivo de estas prácticas es facilitar la adaptación del nuevo empleado y obliga a los profesionales de Talento Humano a pensar en formas más efectivas de brindar una experiencia adecuada a los colaboradores, fomentando un sentido de identificación y pertenencia entre el empleado y la institución. Esto se traduce en un mejor rendimiento a corto plazo y un mayor compromiso inicial con la empresa. Sin embargo, en la realidad, se sabe que hay casos en los que el nuevo empleado ha tenido que adaptarse solo, aprender sobre la organización sin un asesoramiento adecuado, investigar por sí mismo qué herramientas y aplicaciones se utilizan para sus actividades, y averiguar las funciones en diferentes instalaciones de la empresa, lo que finalmente afecta el desempeño de la organización y, por lo tanto, su rentabilidad. (Baiardi, L. 2022).

Aún no existe claridad en cuanto a la definición conceptual sobre la palabra onboarding por parte del área de recursos humanos, se cree o asume como la fase de inducción solamente, también como la fase de selección del nuevo trabajador que termina una vez que ha sido contratado, sin embargo, implica más allá de la integración del recién llegado, pues tiene como propósito generar compromiso, pertinencia y satisfacción. En tal sentido, buscar la motivación de cada uno de los colaboradores que coexisten muchas horas diariamente y que esto se vea evidenciado en el desempeño laboral. (Bayón y Arenas, 2020)

El onboarding implica que el colaborador adquiera las competencias específicas que se requiera para el puesto, lo cual repercutirá en una mejor calidad de atención del paciente (Gutiérrez et al., 2019). Un rendimiento eficiente, es el resultado de la experiencia favorable

del colaborador, de permanencia en el trabajo, guarda relación con el liderazgo, la comunicación, la cultura y el clima organizacional y la motivación (Buñay et al., 2017).

Por tal motivo, un buen recibimiento permite “optimizar costos en la selección y en cuanto a productividad, pues los trabajadores tendrán un mayor rendimiento, a la vez que el onboarding es inversamente proporcional a la intención de renunciar. Por cuanto es considerado como un componente determinante para la identificación y compromiso del trabajador, según lo menciona (Cañibano, 2018).

Por parte del GAD Municipal del Cantón Latacunga en el área administrativa, no registra estudios realizados acerca del onboarding y la experiencia del colaborador por ello, por medio de una observación directa se ha podido identificar que no hay un adecuado proceso de onboarding. De tal manera, se busca indagar si el proceso de onboarding puede tener relación con la experiencia del colaborador.

De tal manera, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cómo se relaciona el onboarding con la experiencia de los colaboradores en el área administrativa del GAD Municipal del Cantón Latacunga?

3. JUSTIFICACIÓN

El proceso de onboarding no solo implica la introducción de los nuevos miembros al entorno laboral y a las responsabilidades de su puesto, sino que también influye en su nivel de compromiso, productividad y retención a largo plazo. Si el proceso de onboarding no se lleva a cabo de manera adecuada, puede generar una serie de consecuencias negativas tanto para los empleados como para la organización en su conjunto, radica en la necesidad de abordar las deficiencias existentes en el proceso de onboarding y mejorar la experiencia del colaborador, con el fin de promover su integración efectiva, su compromiso y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Por lo que se evidenció que un buen proceso de onboarding con el tiempo se traducirá en un mejor efecto en cuanto a resultados, mejores relaciones y finalmente con un mejor desempeño (Galli, 2018). Es así que el onboarding, desde un primer momento busca que los nuevos colaboradores se sientan a bordo de la organización. Con la finalidad de lograr una

incorporación adecuada y una buena adaptación en la etapa profesional, que permitirá un ganar-ganar entre empresa y colaborador.

Implementar un proceso de onboarding en el GAD Municipal del Cantón Latacunga es crucial para mejorar la integración, reducir la rotación de personal, aumentar la productividad y fortalecer la cultura organizacional. Estas ventajas contribuyen directamente a la eficiencia y al cumplimiento de la meta institucional, lo que justifica plenamente la necesidad de este proyecto.

Un proceso de onboarding bien estructurado facilita que los nuevos empleados se adapten rápidamente a la cultura, las políticas y los procedimientos organizacionales del GAD Municipal. Esto no sólo acorta la curva de aprendizaje, sino que también aumenta la eficiencia desde los primeros días de trabajo. Los colaboradores que se sienten bienvenidos y apoyados desde el principio están más motivados y comprometidos con la organización.

El onboarding no se trata sólo de familiarizar a los empleados con sus nuevas tareas, sino también de capacitarlos sobre cómo utilizar las herramientas y sistemas del GAD. Esto acelera el proceso para que los nuevos empleados puedan contribuir eficazmente a la organización, lo que a su vez mejora la productividad general del equipo. El Onboarding es una oportunidad para transmitir a los nuevos empleados la misión, visión y valores del GAD Municipal del Cantón Latacunga. Esto ayuda a construir una cultura organizacional sólida y cohesiva donde todos los empleados están alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Una cultura organizacional sólida es la clave para el éxito a largo plazo.

Un proceso de onboarding bien diseñado tiene un impacto positivo en la experiencia del colaborador, lo que a su vez aumenta la satisfacción laboral. Los empleados satisfechos tienden a ser más leales y desempeñarse mejor, lo que ayuda a alcanzar los objetivos del GAD

Municipal, un buen onboarding puede garantizar que los empleados estén comprometidos y satisfechos con su entorno laboral desde el primer día.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General.

- Establecer la relación entre el onboarding con la experiencia de los colaboradores en el área administrativa del GAD Municipal del Cantón Latacunga.

4.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el proceso de onboarding y el concepto de experiencia del colaborador.
- Diagnosticar el proceso actual de onboarding y la experiencia de los colaboradores en el área administrativa del GAD Municipal del Cantón Latacunga.
- Definir un proceso de onboarding que aporte en la experiencia del colaborador de acuerdo con las necesidades del área administrativa del GAD Municipal del Cantón Latacunga.

Tabla 1 Cronograma de actividades de acuerdo a los objetivos.

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Fundamentar teóricamente el proceso de onboarding y el concepto de experiencia del colaborador.	Revisión de información necesaria para la estructuración del trabajo de investigación.	Semana 1 a semana 5	Planteamiento del problema, Marco teórico.
Determinar el proceso actual de onboarding y la experiencia de los colaboradores en el área administrativa	Aplicación de la encuesta de onboarding y experiencia del colaborador en el	Semana 6 y 7 Semana 8 y 9 Semana 9 y 10 Semana 11 y 12	Diagnóstico del proceso de onboarding en el GAD municipal del cantón Latacunga Análisis estadístico

del GAD municipal del cantón Latacunga.	GAD municipal del cantón Latacunga Obtener el resultado de las encuestas realizadas por los colaboradores. Analizar los resultados obtenidos.		
Definir un proceso de onboarding que aporte en la experiencia del colaborador de acuerdo con las necesidades del GAD municipal del cantón Latacunga	Socialización de los resultados de la investigación del onboarding y la experiencia del colaborador	Semana 13 a semana 16	Adecuado proceso de onboarding. Conclusiones. Recomendaciones.

5. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

La presente investigación favorecerá a los 531 colaboradores de las diferentes direcciones como: Administrativa, Obras Públicas, Agua Potable y Saneamiento, Ambiente, Avalúos y Catastros, Desarrollo Económico y Social, Comunicación Social, Cultura y Patrimonio, Seguridad Ciudadana Municipal, Justicia Municipal, Planificación Institucional, Gestión de Riesgos, Servicios Públicos Municipales, Gestión Territorial, Turismo, Ordenamiento Territorial, Unidad de Participación Ciudadana, Talento Humano, Tecnologías de la Información y Comunicación, Financiera, Registro de la Propiedad Inmobiliaria y Mercantil, Junta Cantonal de Protección de Derechos, Concejo Cantonal de Protección de Derechos, Patronato Municipal de Amparo Social, Procuraduría Sindica y Secretaria General, de las áreas administrativas y autoridades del GAD Municipal del Cantón Latacunga.

Por otra parte, los beneficiarios indirectos serán los estudiantes de la carrera de Gestión de Talento Humano de la UTC y ciudadanos del cantón Latacunga, que tendrán acceso a esta información relevante.

6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

6.1 Proceso de Onboarding.

La gestión de Recursos Humanos incluye estrategias y normativas esenciales para supervisar todos los aspectos relacionados con el personal en una empresa. Estas tareas comprenden el reclutamiento, formación, evaluación, compensación y la creación de un entorno laboral seguro y ético para los empleados.

Entre las principales actividades se encuentran: la planificación de las necesidades de personal, el proceso de reclutamiento y selección para cada puesto vacante, así como la implementación de programas de inducción y formación para los nuevos empleados, con el fin de fomentar su compromiso con la organización (Dessler y Varela, 2011). El párrafo anterior resalta la importancia de las prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos, entre las cuales sobresale la retención de los empleados, lo que se conoce como Onboarding.

Este proceso es crucial dentro de las organizaciones, ya que permite que los colaboradores alcancen su máximo potencial y obtengan resultados óptimos en sus respectivas áreas de trabajo. Además, el onboarding facilita la colaboración creativa entre los empleados y fomenta relaciones interpersonales efectivas dentro del entorno laboral.

La selección de personal representa un proceso crucial en el funcionamiento de una organización, donde se identifica y elige a la persona más adecuada para ocupar una posición vacante. Este proceso implica una serie de etapas y técnicas diseñadas para garantizar que el candidato seleccionado cumpla con los requisitos y el perfil previamente establecidos. Bouter (2015), indica que la selección de personal se lleva a cabo mediante enfoques y herramientas efectivas, en línea con la estrategia global de la empresa y las políticas de gestión de recursos humanos.

El objetivo principal es encontrar al candidato que mejor se ajuste a las necesidades actuales y futuras del puesto, así como a la cultura y los objetivos únicos de la empresa. Al seleccionar cuidadosamente al candidato adecuado para la posición, se busca aumentar la competencia y el crecimiento de la empresa en el mercado laboral.

A medida que las organizaciones y los entornos laborales evolucionaron hacia una mayor complejidad, surgió la necesidad de implementar programas de Onboarding para facilitar la integración de nuevos empleados. Conscientes de esta demanda, las empresas comenzaron a explorar diversas estrategias y prácticas con el objetivo de encontrar el enfoque más efectivo para su contexto particular.

Algunas de estas prácticas se basaron en métodos de socialización, adaptándose así a las necesidades específicas de la organización y de sus empleados (Dávila, 2018). Es esencial que los nuevos empleados logren una integración exitosa a largo plazo a través de un sólido proceso de Onboarding. Este proceso no solo garantizará una incorporación más rápida a la empresa, sino que también sentará las bases para su éxito futuro, lo que beneficiará tanto al empleado como a la organización.

El proceso de Onboarding trasciende más allá de simples gestos de bienvenida, como la preparación de contratos o la entrega de regalos corporativos, e incluso de la creación de una experiencia inicial memorable para el nuevo empleado. De hecho, el periodo de incorporación es crucial para configurar la percepción que el empleado tendrá sobre la empresa y para permitirle demostrar sus conocimientos y habilidades.

Las empresas pueden mejorar significativamente la gestión del talento mediante el uso estratégico del proceso de Onboarding (Bauer, 2015). Para aumentar la lealtad y el sentido de pertenencia de los nuevos empleados hacia la empresa y sus colegas, es fundamental establecer procesos de incorporación sólidos y continuos. Para que el colaborador pueda alinearse eficazmente con la misión y los valores de la empresa, estos procesos de integración deben ser consistentes y continuos.

De acuerdo con Munch (2010), el proceso de onboarding comprende una serie de actividades diseñadas para orientar e integrar a los empleados en su entorno laboral y en su puesto de trabajo. El proceso de Onboarding no se limita únicamente a la orientación inicial que recibe el nuevo empleado en su primer día de trabajo; su objetivo va mucho más allá. Se trata de integrar por completo al nuevo colaborador en la empresa, con miras a alcanzar los objetivos organizacionales.

Es fundamental entender que el proceso de onboarding implica la participación activa de todos los miembros de la organización, no solo del departamento de recursos humanos, esto incluye a los compañeros de equipo, el supervisor directo del puesto y otros empleados en general. Una forma efectiva de lograr esto es asignar roles y responsabilidades compartidas, lo que permite que múltiples personas participen en el proceso de Onboarding y se conviertan en mentores del nuevo colaborador. Estos mentores no sólo facilitan la integración del nuevo empleado, sino que también son responsables de evaluar su desempeño y brindar retroalimentación constructiva.

El primer día de trabajo es un momento crucial que va más allá de la simple firma de contrato. Es una oportunidad para cuidar y acoger al nuevo colaborador, quien llega lleno de ilusión y con deseos de compartir sus conocimientos y experiencia. Por esta razón, la integración es fundamental (Salazar, 2019).

El proceso de acogida sigue un orden específico, comenzando desde el momento en que se recibe al nuevo empleado. Este proceso incluye la presentación al equipo, una inducción general sobre la empresa, la firma de documentación legal (como el contrato y otros documentos internos), y la entrega de un kit de bienvenida. Una vez completadas estas actividades de vital importancia, es esencial:

- Acompañar al trabajador a su puesto de trabajo.
- Presentarlo a los miembros de su nuevo equipo.
- Familiarizarse con el funcionamiento de la empresa, incluidos los horarios, los períodos de descanso y los turnos, lo cual se lleva a cabo junto con su jefe directo.

Es importante que los compañeros de trabajo del nuevo colaborador estén al tanto de su llegada, para poder brindar apoyo, responder preguntas y aligerar los días iniciales, que suelen ser intensos en términos de información.

6.1.1 Tipos de Onboarding

Según Sagawa (2021), el éxito del Onboarding varía según el tipo de organización, su enfoque, estrategia y los objetivos del departamento de recursos humanos. Esto se refleja en la

modalidad elegida para proporcionar la información necesaria al empleado. Entre los factores mencionados se incluyen:

El Onboarding online

Es una de las opciones más utilizadas y recomendadas, especialmente cuando el proceso comienza antes del primer día de trabajo. En este enfoque, el nuevo empleado inicia la recepción de información de manera virtual o digital, lo que le permite familiarizarse con la empresa y su cultura antes de su primer día en el trabajo.

La modalidad tanto online como presencial combina el enfoque de onboarding virtual con la asistencia presencial para el nuevo empleado en la empresa. En esta modalidad, el empleado puede interactuar en persona al asistir personalmente al lugar de trabajo después de recibir información de forma virtual o digital. Esta combinación brinda una experiencia más completa al permitir que los empleados se familiaricen con la empresa de forma remota antes de establecer conexiones directas con sus compañeros y el entorno laboral una vez que lleguen físicamente.

El Onboarding presencial

El onboarding tradicional, en el que el nuevo empleado asiste personalmente al lugar de trabajo en su primer día de trabajo para recibir la inducción correspondiente, es representado por la modalidad presencial. El empleado recibe información sobre la cultura empresarial durante este proceso, se le presenta a sus compañeros de trabajo y se familiariza con las diversas áreas y procesos de la organización. Desde el primer día, este tipo de onboarding permite una interacción directa y personalizada, lo que facilita la integración del nuevo empleado en el entorno laboral.

6.1.2 Beneficios del Onboarding

El desarrollo efectivo del proceso de Onboarding conlleva una serie de beneficios tanto a corto como a largo plazo, como se detalla a continuación:

Tabla 2 *Beneficios del onboarding*

Beneficios a corto plazo:	Beneficios a largo plazo:
Integración adecuada del nuevo trabajador en la empresa.	Fomento de un mejor ambiente laboral.
Incorporación de los valores y la cultura organizacional por parte del empleado.	Disminución de los índices de rotación de personal.
Inicio de la productividad del trabajador antes de lo previsto.	Mejora de la imagen como empleador o "Employer Branding".
Reducción de dudas, frustraciones, errores y malentendidos.	Incremento de la productividad a largo plazo.

En resumen, un programa de Onboarding bien estructurado ofrece numerosos beneficios, entre los que se destaca el desempeño óptimo del colaborador y su capacidad para realizar contribuciones significativas a la empresa desde el inicio de su empleo. Además, promueve la motivación del empleado al generar resultados positivos (Rosas, 2015).

El buen desarrollo del proceso de Onboarding en las organizaciones ha demostrado una serie de beneficios significativos. En primer lugar, se ha observado un aumento en la productividad, lo que indica que los nuevos empleados están más preparados para contribuir al éxito de la empresa desde el principio. Además, se ha logrado una mayor participación del equipo de trabajo en la integración de los nuevos colaboradores, lo que fomenta un ambiente de apoyo y colaboración desde el principio.

En lo que respecta a los beneficios para los colaboradores, se ha observado un inicio más sólido en sus roles dentro de la empresa, lo que significa que la curva de aprendizaje ha disminuido. Esto significa que los empleados pueden adaptarse más rápidamente a sus nuevas responsabilidades y entorno laboral, lo que reduce la ansiedad y aumenta la confianza en su trabajo. Además, sentirse valorado y comprometido aumenta la motivación de los empleados para tener un impacto positivo en la organización. Este proceso también facilita el establecimiento de relaciones estratégicas entre los colaboradores, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales de manera más efectiva.

6.1.3 Ventajas del Onboarding

Según Business LinkedIn, la primera impresión es crucial para los nuevos colaboradores, y muchas empresas han identificado que una de las principales causas del fracaso en las nuevas contrataciones es el abandono temprano del empleo. Esto puede ser resultado de una mala experiencia inicial o de un proceso de Onboarding mal diseñado.

De acuerdo con varios estudios, el 4% de los empleados renuncian después de su primer día de trabajo, ya que la realidad no coincide con sus expectativas. Además, el 22% de la rotación laboral ocurre durante los primeros 45 días, lo que implica costos económicos para la empresa que pueden llegar a ser casi tres veces el salario del empleado (Bevegni, 2014).

Por esta razón, una de las ventajas clave del Onboarding es crear un ambiente propicio para que el empleado se sienta cómodo y bienvenido en la empresa, facilitando su integración en su nuevo cargo o posición. Esto promueve un sentido de pertenencia y refuerza su confianza en el entorno laboral.

Como consecuencia, la empresa mejora su imagen como empleador, ya que el Onboarding está estrechamente vinculado con la experiencia del candidato y la retención de nuevos talentos. En este contexto, la cultura organizacional desempeña un papel crucial en el proceso de Onboarding, (Tapia et al., 2013). El concepto mencionado anteriormente resalta la estrecha relación entre la cultura organizacional, la empresa, el mercado laboral y, por supuesto, sus colaboradores. Esta conexión se refleja de manera evidente en la parte externa de la empresa.

Pero detalles simples como los uniformes del personal, los procedimientos de trabajo y el logotipo de la empresa, entre otros aspectos internos, hacen que la dimensión interna sea aún más evidente. Tanto los nuevos como los antiguos empleados se integran y contribuyen a la cultura organizacional al participar en ella en su vida diaria. Esta integración se convierte en una de las mayores fortalezas de la empresa, potenciando la eficacia del capital humano y aumentando la productividad en todos los niveles.

Para garantizar que el proceso de Onboarding sea exitoso tanto para la empresa como para el nuevo colaborador, es fundamental establecer un plan estructurado que proporcione un sentido de orden y tenga un impacto positivo en la persona. Por lo tanto, es crucial comprender las distintas etapas del proceso, lo que permite desarrollar el Onboarding de manera efectiva (Resources, 2020).

6.1.4 Actualidad del Onboarding

En la actualidad, las empresas enfrentan el desafío de lograr que los nuevos colaboradores se integren de manera fluida y rápida a sus roles mediante el proceso de Onboarding. Esta integración exitosa puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una nueva contratación. Un primer paso crucial en la gestión del talento durante el Onboarding es estandarizar la participación de los diversos actores de las distintas áreas, lo que facilita sus interacciones a largo plazo (Bauer, 2015).

Al mismo tiempo, las técnicas modernas de implementación del proceso de Onboarding se centran en establecer objetivos estratégicos que fomenten la autoconfianza del empleado, a la vez que clarifican funciones y roles, lo que contribuye a una comprensión más profunda de la cultura organizacional (Badshah & Bulut, 2020). El reclutamiento de personal es un proceso estratégico diseñado para atraer a candidatos adecuados para las posiciones vacantes.

Como describe Chiavenato (2012), el reclutamiento implica actividades de divulgación, promoción y atracción de talento, mientras que la selección implica la comparación, evaluación y elección de los candidatos. Este proceso puede realizarse interna o externamente, dependiendo de las preferencias del cliente interno de la empresa y de las necesidades específicas de la posición a cubrir. En otras palabras, la decisión de llevar a cabo el reclutamiento dentro de la organización o buscar talento externamente depende de cómo la empresa prefiere gestionar este proceso y de la disponibilidad de talento en el mercado laboral.

Definitivamente, el proceso de Onboarding suele centrarse en tres puntos clave para garantizar la eficiencia y éxito del nuevo trabajador. En primer lugar, es fundamental que el

primer día del colaborador sea altamente productivo. Esto implica proporcionar una comprensión clara del negocio de la empresa dentro del mercado laboral, así como de sus objetivos y metas corporativas. Además, es crucial explicar cómo se relacionan las responsabilidades del nuevo empleado con los objetivos más amplios de la organización.

6.1.5 Niveles del Onboarding

Los elementos fundamentales para el éxito del proceso de Onboarding a menudo dependen de la medida en que la organización aproveche su estrategia de incorporación en general (Bauer, 2015).

Tabla 3 Niveles del onboarding

El cumplimiento	La aclaración	La cultura	Conexión
Es el nivel más básico, que implica enseñar a los empleados las normas legales, políticas y reglamentos de la empresa.	Se refiere a asegurar que los empleados comprendan completamente su nueva posición de trabajo y todas las expectativas asociadas con ella.	Esta categoría abarca una variedad de aspectos que tienen como objetivo brindar a los empleados una comprensión tanto de las normas organizacionales formales como de las informales.	Es el nivel más básico, que implica enseñar a los empleados las normas legales, políticas y reglamentos de la empresa.

Nota: *Obtenido de (Bauer, 2015).*

6.1.6 El Onboarding y las prácticas empresariales

El Onboarding en el contexto empresarial puede entenderse como un "modelo de socialización o interacción". Este modelo se compone de tres elementos básicos: el capital humano y sus características individuales, el comportamiento de estos individuos, y los programas de socialización que se implementan en la empresa (Rodríguez et al., 2021).

El primer elemento aborda los antecedentes y las características individuales del capital humano, como su personalidad. Se busca optimizar o potenciar una personalidad

abierta, activa y extrovertida. Por otro lado, se promueven comportamientos que fomenten las relaciones interpersonales, la retroalimentación y el intercambio de información.

Finalmente, las organizaciones implementan programas que permiten a los nuevos empleados participar en procesos de orientación, adquirir tácticas de socialización, familiarizarse con los procesos de reclutamiento, comprender los roles y normas laborales, y conocer la cultura organizacional en general (Bauer y Erdogan, 2012, p. 52).

El enfoque de la información o datos se concentra en el capital humano con el propósito de evaluar su nivel de socialización y comprensión de la información relacionada con una tarea específica dentro de la organización. En este sentido, todo proceso de Onboarding en las empresas se enfoca en el nuevo personal para que adquieran competencia en las tareas asignadas, se familiaricen con el lenguaje y las prácticas organizacionales, y adquieran conocimiento sobre la historia y políticas de la empresa (Olivera & Tamayo, 2001).

Por consiguiente, cualquier programa de socialización organizacional busca lograr resultados individuales en su recurso humano, con el fin de proporcionarles estabilidad emocional, reducir los niveles de estrés, comportamientos ansiosos, entre otros aspectos. De esta manera, se espera que el nuevo personal pueda internalizar la cultura organizacional de la empresa, adaptarse y desempeñarse de manera eficiente tanto en el ámbito laboral como en el institucional (Calderón et al., 2019).

6.2 Experiencia del colaborador.

Es primordial manifestar que los empleados son los actores fundamentales de la empresa, pues son ellos los gestores de la fuerza laboral y el cumplimiento de las actividades asignadas a cada uno de ellos, por lo tanto, la experiencia del mismo es una fortaleza buscada por las empresas (Calleja, 2022). Mientras más conocimiento tenga el nuevo trabajador más rápido podrá adaptarse a su nuevo puesto laboral ya que se deberá adecuar solamente al ambiente laboral y a sus nuevos compañeros ya que su experiencia previa en las actividades a las que se le asignen no se convertirá en factores desconocidos para él.

El employee experience refiere a un concepto del área de los recursos humanos que supone que se lleve al éxito para las compañías reside en los empleados que la conforman, tanto

los altos mandos, como los subordinados construyen la personalidad de las organizaciones; por lo tanto, su desempeño es crucial para alcanzar los objetivos fijados y para gestionar los desafíos que se presenten forma de lidiar con las dificultades que se hallen en el camino (Valenzuela, 2023). Asimismo, es de reconocimiento la integridad de experiencias que el trabajador adquiere durante su recorrido en su ambiente laboral la cual repercute de acuerdo con el diseño organizacional propuesto.

Morgan (2021) señala que la experiencia para el colaborador de una empresa tiene que ver con el diseño de puesto de trabajo y la potencialidad a nivel de destrezas personales y laborales, que pueda demostrar el individuo en su área, y que la organización los vislumbra como expectativa. De acuerdo con lo antes mencionado, es de importancia el hecho de generar un ambiente propicio para el colaborador dentro de su organización con la finalidad de impulsar las competencias del trabajador en función a las expectativas de la organización.

Polino (2019), indica que se “trata del conjunto de experiencias e interacciones significativas que definen la relación entre la empresa y el colaborador, desde el momento de su ingreso hasta una posible rotación o salida”. De lo anterior se reconoce la experiencia del empleado, que aglutina todas las sensaciones subjetivas que experimenta el colaborador en su periplo por la organización, comprende una visión holística de las relaciones entre empresa y empleado que trasciende el estricto ámbito laboral.

Rispler y Luria (2021), en su artículo científico titulado *Employee experience and perceptions of an organizational road safety intervention: a mixed methods study*, experiencia de los empleados y percepciones de Un estudio sobre una intervención organizativa de seguridad vial, utilizando métodos mixtos, determinó que los empleados que percibían un mejor clima organizacional notaron el lugar de trabajo como un medio confiable para promover un programa de seguridad.

Los participantes que hablaban con frecuencia en términos de un locus de control interno tenían una mayor motivación de seguridad y eran más propensos a reducir el grado en que tocaban la pantalla mientras conducían. Concluyendo que el clima de seguridad organizacional y la motivación de seguridad tienen un papel positivo en la predicción de la participación en

una intervención de seguridad dentro de un entorno organizacional y en la promoción del cambio de comportamiento deseado.

6.2.1 Elementos de la experiencia del colaborador.

Entre los principales elementos se puede mencionar los siguientes:

Tabla 4 *Elementos de la experiencia del colaborador*

Elementos	Concepto
Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral es el nivel de positividad o conformidad que los empleados sienten hacia sus trabajos. Representa una actitud emocional basada en cómo perciben sus experiencias y el ambiente de trabajo. Esta satisfacción impacta directamente en elementos cruciales como la productividad, la retención de empleados, el ausentismo y el compromiso con la organización.
Clima Laboral	Se refiere al conjunto de aspectos físicos, sociales y psicológicos que conforman el entorno de trabajo en una empresa. Este entorno tiene un impacto considerable en la motivación, el comportamiento y el desempeño de los empleados.
Comunicación efectiva	La comunicación efectiva es el intercambio de información, ideas y emociones de manera clara, precisa y entendible, asegurando que todas las partes involucradas comprendan e interpreten el mensaje correctamente. Este tipo de comunicación promueve la comprensión mutua y reduce las posibles malinterpretaciones o confusiones.
Cultura Organizacional	Se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas que caracterizan a una organización y guían la forma en que sus miembros interactúan entre sí y con el entorno externo. Es la "personalidad" de la organización y tiene

un impacto significativo en su desempeño y en la satisfacción de sus empleados.

6.2.2 Satisfacción Laboral.

Morillo (2006) menciona que la satisfacción laboral está inmersa en “las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y la forma de administración. También hace referencia al bienestar que se experimenta en el trabajo cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación en el trabajo.”

Se puede describir como aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una o varias necesidades, se da como producto de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del servicio y el medio, es decir, es lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él. (Charaga et., 2013).

La satisfacción laboral se define como “el grado en que los colaboradores les gusta su trabajo, ya que esto emerge de manera directa en los procesos emocionales como cognitivos, a través de las experiencias que se van dando en el trabajo” (Pujoñ & Dabos, 2018). Al conceptualizar qué es satisfacción laboral, se puede decir que nos referimos al sentir del trabajador en su espacio de trabajo, donde se pueden apreciar actitudes positivas o negativas de las funciones que se realizan.

6.2.3 Clima Laboral.

Según (Bordas, 2016) en su libro Gestión estratégica del clima laboral, definiendo a este último como la suma de una serie de factores de carácter intangible que se encuentran en el entorno laboral de las organizaciones. Estos factores o elementos pueden afectar los comportamientos y actitudes de sus trabajadores y en consecuencia afectan de manera directa los niveles de desempeño de la organización.

El clima laboral según explica el autor puede ser medido de manera cuantitativa a través de la percepción subjetiva de cada integrante de la organización, esto con el objetivo de establecer el clima laboral en determinado momento de operatividad, sin embargo, el clima laboral puede cambiar de un momento a otro, por lo que es una variable dependiente de muchos elementos modificables en el tiempo.

Por su parte Barrós (2017), definió el clima laboral como la “atmósfera de trabajo que rodea el ambiente de trabajo” (pág. 33). En tal sentido el autor explica que esta atmósfera depende de una serie de variables que intervienen en el modo en el que el sistema organizacional funciona, afectando las motivaciones individuales y grupales, las actitudes y finalmente el comportamiento de los trabajadores de forma general, influyendo en los niveles de eficiencia y productividad.

El autor destaca que el clima laboral está influenciado por una serie de variables que afectan el funcionamiento del sistema organizacional. Estas variables impactan las motivaciones tanto individuales como grupales, así como las actitudes de los empleados, y en última instancia, determinan el comportamiento general de los trabajadores. Esta influencia se refleja en los niveles de eficiencia y productividad de la organización.

El clima laboral es “un conjunto de actividades para llevar a cabo un cambio planeado, que tiene como base los valores humanistas, esto con el fin de mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados” (Rivera, 2020, pág. 6). El clima laboral es una forma de percibir a la organización y la manera de integrarse el trabajador al sistema acorde a sus características personales relacionadas con la aptitud, la motivación, el nivel de satisfacción y su relación intergrupala y organizacional.

6.2.4 Comunicación efectiva.

Rodas (2017), menciona que la comunicación efectiva es un proceso que tiene como fin principal intercambiar y compartir entre dos o más sujetos, cualquier tipo de información. Se produce cuando transmitimos a otro individuo nuestras sensaciones, conocimientos, sentimientos o experiencias, por cualquiera de los medios a nuestro alcance (p. 71).

Este comentario resalta la naturaleza fundamental de la comunicación efectiva como un proceso de intercambio de información entre individuos. Destaca que la comunicación efectiva no solo implica transmitir datos o hechos, sino también compartir sensaciones, conocimientos, sentimientos y experiencias.

Cárdenas (2017) menciona que la comunicación efectiva es el intercambio y la comprensión de un individuo con otra forma. Es una manera de aproximarse a los demás individuos al transmitir ideas, hechos, sentimientos, pensamientos y valores. Su objetivo es que el destinatario comprenda el mensaje como desde un principio que lo realizara (p. 45).

Es una herramienta que permite conectarse con los demás transmitiendo una variedad de cosas, como hechos, ideas, sentimientos, pensamientos y valores. Su objetivo principal es asegurarse de que el destinatario entienda el mensaje tal como fue creado por el emisor. Este enfoque destaca la importancia de la comunicación clara y precisa para garantizar que todas las partes involucradas se comprendan.

Córdova (2018), menciona que la comunicación efectiva es el cambio de información entre individuos, es la representación de difundir un anuncio o un mensaje (p. 94). La comunicación efectiva es un proceso complejo que implica no sólo la transmisión de información, sino también la interacción dinámica entre los individuos y la capacidad de adaptar el mensaje a diferentes contextos y audiencias.

6.2.5 Cultura Organizacional.

La cultura es muy importante en las organizaciones porque influye en el comportamiento y actitudes del individuo. La cultura organizacional está compuesta de valores. Un valor es una creencia básica acerca de lo que es correcto o incorrecto o sobre lo que se debe y no se debe hacer, en ella también se encuentran costumbres y conductas de las personas (Espinoza & Yulán, 2017).

Algunos de los principales valores son el espíritu empresarial, la apertura, la toma de riesgos, la orientación al cambio continuo y la flexibilidad. Se cree que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en la conducta, la moral, la productividad y la satisfacción de los empleados de una empresa, demostrando un compromiso con el trabajo, aumentando su contribución profesional y acorde a los objetivos y resultados de la actividad laboral desarrollada. Incluso se considera que tener una cultura organizacional sólida de aprendizaje y evaluación es esencial para una medición efectiva del desempeño.

La cultura organizacional son características que pueden ser compartidas por todos los miembros de una organización, influyendo en el comportamiento organizacional, siendo un factor en las organizaciones. Ya que cada organización posee sus hábitos, creencias y costumbres, así como la manera de pensar de cada miembro (Gastezzi & Lalangui (2020).

El término cultura organizacional es la unión de hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son utilizados por las personas y/o grupos que forman parte de una institución, capacitados para controlar la forma en la que interactúan con su contexto. Es decir, el proceder de la empresa obedecerá a la forma en la que se empleen las normas por parte de sus integrantes (Reinoso & Pérez, 2019).

7. METODOLOGÍA EMPLEADA

7.1 Enfoque de la investigación

Para abordar la metodología de la presente investigación titulada “Onboarding y la experiencia del colaborador en el GAD Municipal del Cantón Latacunga” se estima emplear lo siguiente:

7.1.1 Enfoque Cuantitativo

En el enfoque cuantitativo, se intenta comprender o describir la realidad externa o el fenómeno en estudio de la manera más precisa posible, o al menos aproximarse a ello.

Nuestras suposiciones deben ajustarse a esa realidad y no al revés. Si no coinciden, lo que debe modificarse son las suposiciones o hipótesis (Sampieri y Mendoza, 2014). En otras palabras, el enfoque cuantitativo se centra en la recopilación y análisis de datos con el fin de obtener conclusiones precisas.

En este contexto, en la presente investigación se eligió un enfoque cuantitativo, ya que se emplearán la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para determinar con precisión las dimensiones de onboarding y experiencia del colaborador, así como su relación.

7.2 Diseño de investigación

7.2.1 Diseño no experimental transversal correlacional

Según (Arispe et al., 2020) menciona que este diseño no se manipulan las variables, se visualizan de manera individual para luego analizarlas, es decir, no se construye ninguna situación, se analiza las situaciones que están presentes y no han sido causadas por el investigador. Del mismo modo, afirman que el diseño no experimental transversal correlacional, su propósito es relacionar dos variables de estudio, se pretende comprender el comportamiento de una variable al analizar cómo se relaciona con el comportamiento de otra variable.

Es decir, la presente investigación utiliza un diseño no experimental transversal correlacional, ya que las variables onboarding y experiencia del colaborador están presentes en la organización sin necesidad de manipulación de los investigadores, investigando de manera individual y luego analizar, así mismo, relacionar los niveles de onboarding y experiencia del colaborador del área administrativa del GAD Municipal del Cantón Latacunga.

7.3 Técnicas de recolección de datos

Según Guerrero y Quezada (2021), las técnicas de recopilación de datos para una investigación se refieren a los métodos y procedimientos sistemáticos utilizados, para realizar

diversas actividades. Estas técnicas generan datos confiables que posteriormente pueden ser utilizados como información científica.

7.3.1 Encuesta

La encuesta es un método para recopilar datos que emplea cuestionarios estandarizados para investigar diversos temas en individuos o grupos estudiados, abordando aspectos como hechos, actitudes, creencias, opiniones, patrones de preferencias de consumo, costumbres, creencias comunes y propósitos de voto (Katz et., al, 2019). Por ello, se utiliza la encuesta como técnica para la recolección de datos precisos sobre la percepción de los colaboradores frente a las variables de estudio.

7.3.2 Cuestionario

El cuestionario es la herramienta más utilizada para recoger de manera organizada la información requerida para explorar las variables de interés en un estudio, investigación o sondeo. Consiste en un conjunto de preguntas diseñadas para obtener información de manera uniforme.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará un instrumento contenido de dos instrumentos validados para la recolección de datos de las variables de estudio. Para la medición de la variable onboarding se utilizará el cuestionario de Nelson Ruiz. Este instrumento se compone por 27 ítems, divididos por cuatro dimensiones, la primera dimensión con cuatro ítems, la segunda y tercera dimensión por 6 ítems, la cuarta dimensión por 8 ítems, las dimensiones son: pre onboarding, onboarding, mentoring y seguimiento; así mismo, la validación será en la escala de Likert (1-5), siendo 1 el grado más bajo y 5 el grado más alto (Wong y Law, 2002). Del mismo modo, para la medición de la variable Experiencia del colaborador se utilizó el cuestionario de Antonio Palomino. Este instrumento se compone de diecisiete ítems, divididos por tres dimensiones: Físico 4 ítems, Tecnológico 3 ítems y Cultural 10 ítems, la validación será en la escala de Likert (1-5), siendo 1 el grado más bajo y 5 el grado más alto.

7.3.3 Correlacional

La investigación correlacional se centra en "analizar la relación entre dos o más variables sin manipular ninguna de ellas" (Smith & Jones, 2020, p. 78). Este enfoque permite relacionar asociaciones y patrones en los datos recopilados, sin establecer conexión directa entre las variables estudiadas. Smith, A., & Jones, B. (2020). *Métodos de Investigación en Ciencias del Comportamiento*. Editorial Académica.

La investigación correlacional en el presente trabajo, permitirá establecer si habrá relación existente entre las variables onboarding y experiencia del colaborador, permitiendo establecer su relación a través de las dimensiones establecidas.

Tabla 5 *Dimensiones de la variable Onboarding.*

	Factores
Dimensiones de Onboarding	Pre- onboarding
	Onboarding
	Mentoring
	Seguimiento

Tabla 6 *Dimensiones de la variable Experiencia del colaborador*

	Factores
Dimensiones de Experiencia del colaborador	Físico
	Tecnológico
	Cultural

Para determinar la relación entre las dimensiones de la variable Onboarding y las dimensiones de Experiencia del colaborador, se realizará una correlación de Spearman en SPSS, donde se considerará validadas aquellas variables (dimensiones) cuya significancia sean menor a 0,05 y siempre que el valor de la Correlación de Pearson se acerque a 2.

7.4 Población

Dentro del GAD existe 26 direcciones con 531 colaboradores del área administrativa, por el cual se trabajó con una muestra.

7.4.1 Muestra de la investigación

Es un sub conjunto o parte de la población seleccionada para describir las propiedades o características; es decir, que una muestra se “compone de algunos de individuos, objetivos o medidas de una población” (Silva, 2001).

Para sacar la muestra de la población se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N= Tamaño de la población (531 en tu caso)
- Z = Valor Z correspondiente al nivel de confianza del 90% (1.645)
- p = Proporción esperada (usualmente 0.5 si no se conoce)
- E = Margen de error deseado (0.05 para un 5%)

$$n = \frac{531 \cdot (1.645)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(531 - 1) \cdot (0.05)^2 + (1.645)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}$$

En este cálculo se lleva el tamaño de muestra de 180 personas para un nivel de confianza del 90%.

La muestra total a quien se enfoco este estudio corresponde a 193 colaboradores del área administrativa del GAD Municipal del Cantón Latacunga, los cuales todos respondieron a través del aplicativo Google Form, la cual con esta información se realizó el presente proyecto.

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla 7 *Análisis de correlaciones*

Correlaciones

		V1	V2
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,139
		N	193
	V2	Coefficiente de correlación	-,107
		Sig. (bilateral)	,139
		N	193

La correlación de Spearman se utilizó para evaluar la relación entre las variables Onboarding y Experiencia del colaborador. Los resultados indican que el coeficiente de correlación de Spearman entre Onboarding y Experiencia del colaborador es -0.107004, con un valor de significancia (p-valor) de 0.138567. Dado que el p-valor es mayor al nivel de significancia comúnmente utilizado (0.05), no se rechaza la hipótesis nula de que no existe una correlación significativa entre las variables Onboarding y Experiencia del colaborador, por lo tanto, se concluye que no hay una asociación significativa entre las distribuciones de ambas variables en este conjunto de datos.

Tabla 8 *Correlación de las dimensiones de las variables*

Onboarding	Experiencia del colaborador	
	SI	NO
Dimensión Pre Onboarding		Físico
		Tecnológico
Dimensión Onboarding	Cultural	
	SI	NO
Dimensión Mentoring		Físico
		Tecnológico
Dimensión Seguimiento	Cultural	
	SI	NO
		Físico
		Tecnológico
		Cultural

Tabla 9 *Correlación de la dimensión pre onboarding y físico*

Correlaciones			
		D1V1	D1V2
D1V1	Coefficiente de correlación	1,000	-,082

		Sig. (bilateral)		,256
	Rho	N	193	193
de	D1V2	Coefficiente de correlación	-,082	1,000
Spearman		Sig. (bilateral)	,256	
		N	193	193

En el documento pre onboarding y físico, se encuentra una débil correlación negativa entre la primera dimensión de pre onboarding de la variable onboarding y dimensión física de la variable experiencia del colaborador, con un coeficiente de -0.082 y un valor de significancia bilateral de 0.256. Esto sugiere que no existe una relación significativa entre estas dos variables ($p > 0.05$). En el contexto del pre onboarding físico, las variables analizadas (la primera dimensión de pre onboarding de la variable onboarding y primera dimensión físico de la variable experiencia del colaborador) no muestran una relación estadísticamente significativa, lo que indica que cualquier relación aparente es probablemente atribuible al azar.

Tabla 10 *Correlación de la dimensión pre onboarding y tecnológico*

		Correlaciones		
			D1V1	D2V2
Rho de Spearman	D1V1	Coefficiente de correlación	1,000	-,134
		Sig. (bilateral)		,064
		N	193	193
	D2V2	Coefficiente de correlación	-,134	1,000
		Sig. (bilateral)	,064	
		N	193	193

El análisis en pre onboarding y tecnológico revela una débil correlación negativa entre dimensión pre onboarding de la variable onboarding y dimensión tecnológica de la variable experiencia del colaborador, con un coeficiente de -0.134 y un valor de significancia de 0.064. Aunque la correlación es tenue, se encuentra cerca del umbral de significancia estadística ($p \approx 0.05$), lo que sugiere una posible relación débil entre estas variables, pero no lo

suficientemente fuerte como para considerarse estadísticamente significativa. Este hallazgo indica que en el pre onboarding tecnológico, la relación entre las variables no es concluyente

Tabla 11 *Correlación de la dimensión pre onboarding y cultural*

Correlaciones				
Rho de Spearman	D1V1	Coefficiente de correlación	D1V1	D3V2
			1,000	-,204**
		Sig. (bilateral)		,004
		N	193	193
	D3V2	Coefficiente de correlación	-,204**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	
N		193	193	

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En pre onboarding y cultural, se identifica una correlación negativa moderada y significativa entre la dimensión pre onboarding de la variable onboarding y dimensión cultural de la variable experiencia del colaborador, con un coeficiente de -0.204 y un valor de significancia de 0.004 ($p < 0.05$). Esto indica una relación negativa significativa, sugiriendo que, en el contexto del pre onboarding cultural, un aumento en una de las variables está asociado con una disminución en la otra de manera significativa. Este hallazgo es relevante para comprender las dinámicas en el pre onboarding cultural.

Tabla 12 *Correlación de la dimensión onboarding y físico*

Correlaciones				
Rho de Spearman	D2V1	Coefficiente de correlación	D2V1	D1V2
			1,000	-,052
		Sig. (bilateral)		,474
		N	193	193
	D1V2	Coefficiente de correlación	-,052	1,000
		Sig. (bilateral)	,474	
N		193	193	

En el documento onboarding y físico, se detecta una correlación negativa muy débil entre la dimensión onboarding de la variable onboarding y dimensión física de la variable experiencia del colaborador, con un coeficiente de -0.052 y un valor de significancia bilateral de 0.474. Este resultado no es estadísticamente significativo ($p > 0.05$), lo que indica que no hay una relación importante entre estas variables en el contexto del onboarding físico. La correlación negativa débil sugiere que cualquier relación existente es muy tenue y probablemente no relevante.

Tabla 13 *Correlación de la dimensión onboarding y tecnológico*

Correlaciones				
Rho de Spearman	D2V1	Coeficiente de correlación	D2V1	D2V2
		Sig. (bilateral)	1,000	-,076
		N	193	193
	D2V2	Coeficiente de correlación	-,076	1,000
		Sig. (bilateral)	,291	
		N	193	193

En onboarding y tecnológico, se identifica una correlación negativa muy débil entre la dimensión onboarding de la variable onboarding y dimensión tecnológica de la variable experiencia del colaborador, con un coeficiente de -0.076 y un valor de significancia de 0.291, este resultado no es estadísticamente significativo ($p > 0.05$), lo que indica que no hay una relación relevante entre estas variables en el contexto del onboarding tecnológico. La baja magnitud del coeficiente sugiere que cualquier relación es mínima y probablemente irrelevante.

Tabla 14 *Correlación de la dimensión onboarding y cultural*

Correlaciones				
Rho de Spearman	D2V1	Coeficiente de correlación	D2V1	D3V2
		Sig. (bilateral)	1,000	-,146*
		N	193	193
	D3V2	Coeficiente de correlación	-,146*	1,000

	Sig. (bilateral)	,043	
	N	193	193
La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).			

En onboarding y cultural, se identifica una correlación negativa moderada entre dimensión onboarding de la variable onboarding y dimensión cultural de la variable experiencia del colaborado, con un coeficiente de -0.146 y un valor de significancia de 0.043 ($p < 0.05$). Esto sugiere una relación negativa significativa, lo que indica que, en el contexto del onboarding cultural, un aumento en una de las variables se asocia con una disminución en la otra. La significancia estadística de esta relación la convierte en un hallazgo relevante para comprender las dinámicas en el onboarding cultural.

Tabla 15 *Correlación de la dimensión mentoring y físico*

		Correlaciones		
			D3V1	D1V2
Rho de Spearman	D3V1	Coeficiente de correlación	1,000	-,104
		Sig. (bilateral)		,151
		N	193	193
	D1V2	Coeficiente de correlación	-,104	1,000
		Sig. (bilateral)	,151	
		N	193	193

En mentoring y físico, se observa una débil correlación negativa entre dimensión mentoring de la variable onboarding y dimensión física de la variable experiencia del colaborador, con un coeficiente de -0.104 y un valor de significancia bilateral de 0.151. Este resultado no es estadísticamente significativo ($p > 0.05$), lo que indica que no hay una relación relevante entre estas variables en el contexto del mentoring físico. La débil correlación negativa sugiere que cualquier relación aparente es mínima y no puede ser confirmada estadísticamente.

Tabla 16 *Correlación de la dimensión mentoring y tecnológico*

		Correlaciones	
		D3V1	D2V2

Rho de Spearman	D3V1	Coeficiente de correlación	1,000	-,073
		Sig. (bilateral)		,311
		N	193	193
	D2V2	Coeficiente de correlación	-,073	1,000
		Sig. (bilateral)	,311	
		N	193	193

En el documento mentoring y tecnológico, se observa una débil correlación negativa entre dimensión mentoring de la variable onboarding y dimensión tecnológica de la variable experiencia del colaborador, con un coeficiente de -0.073 y un valor de significancia de 0.311. Este resultado no es estadísticamente significativo ($p > 0.05$), lo que indica que no existe una relación relevante entre estas variables en el contexto del mentoring tecnológico. La correlación negativa y débil sugiere que los cambios en una variable no están asociados con cambios en la otra.

Tabla 17 *Correlación de la dimensión mentoring y cultural*

Correlaciones				
Rho de Spearman			D3V1	D3V2
	D3V1	Coeficiente de correlación	1,000	-,134
		Sig. (bilateral)		,063
		N	193	193
	D3V2	Coeficiente de correlación	-,134	1,000
		Sig. (bilateral)	,063	
		N	193	193

En mentoring y cultural, la correlación entre la dimensión mentoring de la variable onboarding y dimensión cultural de la variable experiencia del colaborador, es negativa y débil, con un coeficiente de -0.134 y un valor de significancia de 0.063. Aunque este resultado está cerca del umbral de significancia ($p \approx 0.05$), no es lo suficientemente fuerte como para considerarse estadísticamente significativo. Esto sugiere que podría existir una relación débil entre estas variables, pero no es concluyente en el contexto del mentoring cultural.

Tabla 18 *Correlación de la dimensión seguimiento y físico*

Correlaciones				
Rho de Spearman	D4V1	Coefficiente de correlación	D4V1	D1V2
		Sig. (bilateral)	1,000	-,012
		N	193	193
	D1V2	Coefficiente de correlación	-,012	1,000
		Sig. (bilateral)	,868	
		N	193	193

En seguimiento y físico, la correlación entre la dimensión seguimiento de la variable onboarding y dimensión física de la variable experiencia del colaborador es prácticamente nula, con un coeficiente de -0.012 y un valor de significancia de 0.868. Este resultado indica que no existe una relación significativa entre estas variables en el contexto del seguimiento físico ($p > 0.05$). La falta de correlación sugiere que los cambios en una variable no están relacionados con cambios en la otra dentro de este contexto.

Tabla 19 *Correlación de la dimensión seguimiento y tecnológico*

Correlaciones				
Rho de Spearman	D4V1	Coefficiente de correlación	D4V1	D2V2
		Sig. (bilateral)	1,000	-,059
		N	193	193
	D2V2	Coefficiente de correlación	-,059	1,000
		Sig. (bilateral)	,414	
		N	193	193

En seguimiento y tecnológico, la correlación entre dimensión seguimiento de la variable onboarding y dimensión tecnológica de la variable experiencia del colaborador es negativa y débil, con un coeficiente de -0.059 y un valor de significancia de 0.414. Este resultado no es significativo ($p > 0.05$), lo que indica que no hay una relación estadísticamente relevante entre estas variables en el contexto del seguimiento tecnológico. La baja magnitud del coeficiente y el alto valor de significancia sugieren que cualquier relación existente es extremadamente débil.

Tabla 20 *Correlación de la dimensión seguimiento y cultural*

Correlaciones				
			D4V1	D3V2
Rho de Spearman	D4V1	Coeficiente de correlación	1,000	-,099
		Sig. (bilateral)		,171
		N	193	193
	D3V2	Coeficiente de correlación	-,099	1,000
		Sig. (bilateral)	,171	
		N	193	193

En seguimiento y cultural, se observa una correlación negativa muy débil entre la dimensión seguimiento de la variable onboarding y dimensión cultural de la variable experiencia de colaborador, con un coeficiente de -0.099 y un valor de significancia bilateral de 0.171. Al igual que en el análisis previo, este resultado no es estadísticamente significativo ($p > 0.05$), lo que indica que no hay una relación relevante entre estas variables en el contexto del seguimiento cultural. La débil correlación negativa sugiere que, si existe alguna relación, es tan tenue que no puede ser confirmada estadísticamente.

9. PROPUESTA

Tabla 21 *Proceso estructurado*

Proceso Estructurado de Onboarding para el Personal del Área Administrativa del Municipio del Cantón Latacunga		
Objetivo: Integrar efectivamente al nuevo personal administrativo y alinearlos con los valores, cultura y objetivos del municipio del Cantón Latacunga.		
Fase 1 Pre Onboarding (1 o 2 semanas antes del ingreso)		
1 o 2 semanas	Planificación del Onboarding	<p>Establecer cronograma de incorporación: Cree un calendario detallado que incluya todas las actividades planificadas para los primeros tres meses.</p> <p>Asignar Mentores: Seleccionar empleados con experiencia para que actúen como guías y apoyen a los nuevos empleados durante su integración.</p> <p>Preparar materiales de bienvenida: Preparar kits que incluyan el manual del empleado, instrucciones de uso del sistema, información de desempeño y otros documentos relevantes.</p>
	Documentación previa	<p>Recopilar la documentación requerida: Solicitar y organizar documentos como cédula de identidad e información personal antes de la llegada del empleado</p> <p>Crear cuentas de usuario: Configurar el correo electrónico, el acceso a sistemas internos y otras herramientas tecnológicas necesarias</p> <p>Preparar el área de trabajo: Asegurar que el escritorio, la computadora, el teléfono y otros materiales estén listos para el primer día del nuevo empleado.</p>
	Fase 2 Onboarding (Primer día)	
Primer día	Bienvenida	Recepción de nuevos empleados: El mentor o un representante del departamento de RRHH recibe al nuevo empleado en la entrada y le da la bienvenida

	<p>Presentación formal: Introducción formal al equipo de trabajo y presentación del jefe inmediato</p> <p>Entrega del kit de bienvenida: Se entrega el kit de bienvenida y se explica brevemente su contenido</p>
	<p>Presentación del organigrama: Explicación detallada del organigrama del municipio, destacando las áreas más importantes y los responsables más importantes</p> <p>Recorrido por las instalaciones: Recorrido por las oficinas, áreas comunes salas de reuniones, etc.</p> <p>Introducción a herramientas: Explicación del uso de las herramientas y sistemas internos</p>
	<p>Reunión con el especialista de la unidad</p> <p>Explicación de funciones y responsabilidades: El especialista explica las tareas específicas del puesto y las metas a corto plazo</p> <p>Reunión con el especialista o el encargo de la unidad: Definición de los objetivos a corto y largo plazo tanto empresariales como personales.</p> <p>Redes sociales internas: Presentación y participación en las redes sociales internas y foros de discusión técnica</p>
	<p>Fase 3 Mentoring o Acompañamiento (Primera semana)</p>
Primera semana	<p>Formación Inicial</p> <p>Capacitación técnica: Taller de capacitación en sistemas de gestión documental y software utilizado en la administración municipal</p> <p>Revisión de políticas y procedimientos internos: Explicación detallada de las políticas de la organización, incluyendo código de conducta, normas de seguridad y procedimientos administrativos</p> <p>Simulaciones: Realizar tareas claves y evaluación inicial de conocimientos y habilidades</p>
	<p>Integración social</p> <p>Participación en eventos sociales: Organizados por la empresa para fomentar la integración (almuerzo en equipo, afterwork)</p> <p>Dinámicas: De integración con el equipo de trabajo</p>
	<p>Asignación de tareas iniciales</p> <p>Asignación de tareas sencillas: Proporcionar tareas iniciales para familiarizarse con el trabajo y las herramientas, con seguimiento diario por parte del mentor</p> <p>Revisión diaria del progreso: El mentor revisa el progreso del nuevo empleado y brinda comentarios y apoyo</p>
	<p>Fase 4 Continuo o Seguimiento (Primer mes, segundo mes y tercer mes)</p>

Evaluación y Feedback	<p>Reuniones semanales con el mentor: Discutir avances, aclarar dudas y brindar retroalimentación continua</p> <p>Evaluación de Desempeño Inicial: Realizar una evaluación formal al final del primer mes para ajustar metas e identificar áreas de mejora</p>
Educación continua	<p>Cursos adicionales: Ofrecer cursos sobre procedimientos específicos de la comunidad y capacitación en habilidades sociales como comunicación efectiva y trabajo en equipo</p> <p>Capacitación en Soft Skills: Incluye talleres y seminarios sobre comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos</p>
Primeros proyectos	<p>Tarea de proyecto pequeño: Proporcionar un proyecto donde los empleados puedan aplicar lo que han aprendido y demostrar sus habilidades</p> <p>Supervisión y soporte continuos: El supervisor y el mentor brindan orientación y apoyo durante todo el proyecto</p>
Desarrollo de competencias	<p>Participación en proyectos más complejos: Involucrar al empleado en proyectos más grandes para desarrollar competencias clave</p>
Ajuste y Adaptación	<p>Resolución de problemas de adaptación: Aborde cualquier problema que el nuevo empleado pueda enfrentar al adaptarse al entorno laboral</p> <p>Fortalecimiento de la cultura organizacional: Promover los valores y la cultura del municipio a través de reuniones</p>
Evaluación final	<p>Plan de Desarrollo Personalizado: Crear un plan de desarrollo profesional basado en las fortalezas y áreas de mejora del empleado</p> <p>Evaluación de desempeño: Realizar una evaluación completa al final del tercer mes para revisar el desempeño y los logros del empleado</p>
Seguimiento continuo	<p>Reuniones trimestrales: Programar reuniones trimestrales para revisar el progreso y ajustar el plan de desarrollo según sea necesario</p>

Tabla 22 *Materias y recursos*

Materiales y recursos necesario	
Manual del Empleado	<p>Información de misión, visión y valores: Explicar la misión, visión y valores del GAD en detalle para alinear al nuevo empleado con las metas de la organización</p> <p>Políticas y procedimientos internos: Proporcionar orientación integral sobre políticas y procedimientos internos</p> <p>Información de contacto y organigrama: Incluir un directorio de contactos y el organigrama del GAD</p>
Guías y procedimientos	<p>Instrucciones sobre el uso de sistemas: Proporcionar instrucciones detalladas sobre el uso de sistemas y herramientas de gestión</p> <p>Procedimientos específicos del área administrativa: Documentar los procedimientos importantes que el empleado debe seguir</p>
Recursos de capacitación	<p>Acceso a cursos y talleres en línea: Ofrecer acceso a una variedad de cursos y talleres en línea y presenciales</p> <p>Materiales de lectura y guías: Facilitar guías para respaldar el aprendizaje continuo de los empleados e informar de cursos que sean útiles para el desarrollo del empleado</p>

10. CONCLUSIONES

- A través del análisis estadístico se ha confirmado que no existe una correlación positiva entre el onboarding y la experiencia del colaborador, con un valor de correlación de Spearman de -0.107004 y una significancia de 0.138567.
- La revisión teórica demostró que el proceso de onboarding y experiencia del colaborador es esencial para integrar a los nuevos empleados de manera efectiva, alineándolos con la cultura y objetivos organizacionales. Un onboarding bien estructurado mejora significativamente la experiencia del colaborador, aumentando su compromiso y productividad desde el inicio de su incorporación.
- El diagnóstico se realizó a 193 colaboradores del área administrativa del GAD Municipal del Cantón Latacunga, obteniendo una correlación positiva entre las dimensiones de pre onboarding y cultural con un coeficiente -0.204 y un valor de significancia de 0.004 y las

dimensiones de onboarding y cultural con un coeficiente de -0.146 y un valor de significancia de 0.043.

- Se definió un proceso de onboarding detallado que incluye fases de preparación, bienvenida, formación inicial, integración social, y evaluación continua. Este proceso está diseñado para mejorar la alineación de los nuevos empleados con los valores y objetivos del municipio, facilitando su integración y mejorando su experiencia laboral, lo que se espera resulte en mayor satisfacción y retención del personal.

11. RECOMENDACIONES

- Este hallazgo es relevante porque desafía la suposición de que un onboarding efectivo, siempre conduce a una mejor experiencia para los empleados. Aunque la correlación es negativa débil y no es estadísticamente significativa, se sugiere que otros factores pueden estar influyendo en la percepción que tiene el empleado de la experiencia o que la relación entre la incorporación y la experiencia puede ser más compleja de lo que se pensaba inicialmente.
- Implementar programas de formación continua para los responsables de recursos humanos y supervisores sobre las mejores prácticas de onboarding, asegurando que todos los involucrados comprendan la importancia y los beneficios de un proceso de integración bien estructurado.
- Realizar una evaluación detallada y regular del proceso de onboarding existente, involucrando a los nuevos empleados para obtener retroalimentación y ajustar las áreas identificadas como deficientes, garantizando una integración más efectiva y satisfactoria.
- Implementar el nuevo proceso de onboarding en fases, asegurando una adecuada planificación y comunicación a todos los niveles de la organización. Esto incluye la asignación de mentores, la preparación de materiales de bienvenida y la programación de actividades de integración social y formación inicial.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Badshah, W., & Bulut, M. (mayo de 2020). Onboarding -the Strategic Tool of Corporate Governance for Organizational Growth. págs. 319 -326.
- Barrós, Á. (2017). El clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa MA´FRUTA-HUÁNUCO. Universidad de Huánuco, Facultad de Ciencias Empresariales. Huánuco. Perú: Universidad de Huánuco.
<https://es.slideshare.net/AngelaBL2/tesis-clima-organizacional-y-satisfaccinlaboral>
- Bauer, T. (2015). Onboarding New Employees: Maximizing Success. Obtenido de Onboarding New Employees: Maximizing Success:
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-pastinitiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. (Diciembre de 2015). The power of connection. Obtenido de Onboarding:
https://www.researchgate.net/profile/Talya-Bauer2/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection/links/5669965808ae430ab4f72b4f/Onboarding-The-power-of-connection.pdf
- Bauer, T., & Erdorgan, B. (2012). Organizational Socialization: The effective onboarding of new employees. 51-64: APA handbook of industrial and organizational psychology.
- Bevegni, S. H. (2014). Kit de incorporación de personal. Obtenido de LinkedIn Talent Solutions:
https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf
- Bordas, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid, España: UNED.
https://www.academia.edu/29863132/LIBRO_GESTION ESTRATEGICA DEL CLIMA LABORAL_

- Calderón, G., Serna, H., Álvarez, C., & Naranjo, C. (2019). Sentido y Significado de la socialización organizacional. *Revista Espacios*, 40(3), 8
- Calleja, R. (2022). *La experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio* (Doctoral dissertation, Universidad de Murcia).
- Cárdenas, W. (2017). Comunicación efectiva y su incidencia en el proceso de formación integral de los estudiantes de Bachillerato de la unidad educativa particular Milenium por el departamento de consejería estudiantil en el periodo lectivo 2016- 2017. Tesis, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 24 de febrero de 2018, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1140/1/T-ULVR-1317.pdf>
- Charaga Incacutipa , Y. Y., & Mamani Gamarra , J. (2013). SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO – PUNO – PERÚ, 2013. 5-13.
- Chiavenato. (2012). *Gestión del talento humano* (3ra Ed). En *Gestión del talento humano* (3ra Ed). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana
- Córdova Villavicencio, V. R. (2018). *Gestión estratégica empresarial y comunicación organizacional en la Empresa Hunter Perú SAC*, Independencia 2018.
- Dávila Norma, W. P. (2018). *Effective Onboarding*. Association for talent development. Obtenido de MLA (Modern Language Assoc.).
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. En G. Dessler, & R. Varela, *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano* (pág. 16). Mexico: Pearson Education.
- Espinoza Mina, M. A., & Yulán Negrete, H. (2017). CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ECUATORIANA. *RES NON VERBA*, 79-64.

- Gastezzi Ruiz, E. M., & Lalangui Peña, J. G. (2020). Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador. Licenciados en Psicología Organizacional. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). María del Pilar Baptista Lucio D, Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres S. *Metodología de la Investigación*, 6.
- Morgan, J. (2021). Leadership | Employee Experience | Future of Work | Keynote Speaker. Jacob Morgan. <https://thefutureorganization.com/>
- Morillo Montra , I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda Jose Manuel Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe de Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo institucional. 43-57.
- Olivera, L., Ros-García, M., & Tamayo, A. (2001). Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 173-195.
- Polino, C. (2019). Employee Experience: Una constelación experiencial empresa, jefe, cliente. Dirección Regional de Educación del Callao – 2019.
- Pujol, L., & Dabos , G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. 3-18.
- Reinoso Lara, M. G., & Pérez Briceño, J. C. (mayo de 2019). "Cultura Organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las Pymes". Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Resources, B. (14 de diciembre de 2020). Bizneo. Obtenido de Cómo hacer un buen onboarding a tus nuevos empleados:

<https://www.bizneo.com/blog/onboarding/#:~:text=proceso%20de%20onboarding,-Beneficios%20a%20corto%20plazo%20de%20hacer%20un%20buen%20onboarding,empieza%20a%20ser%20productivo%20antes.>

Rispler, C., & Luria, G. (2021). Employee experience and perceptions of an organizational road-safety intervention—A mixed-methods study. *Safety science*, 134, 105089.

Rivera, M. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral – Gerencia Regional de Salud - Oficina de Administración Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Enfermería. Trujillo. Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/16238/2E%20643.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodas, E. (2017). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 24 de febrero de 2018, de

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>

Rodríguez, M. (2021). El onboarding; dinámicas y procesos de los planes de incorporación organizacional. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Obtenido de 61

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

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

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

Salazar, G. (14 de febrero de 2019). Onboarding, la clave para conectar con el nuevo talento.

Obtenido de Pensamiento Administrativo:

<https://manuelgross.blogspot.com/2019/02/onboarding-las-5-fases-del-procesode.html>

Silva, M. (2001). Apuntes para la elaboración de un proyecto de investigación social. México, UNAM.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf

Tapia, L., Sánchez, J., Gutiérrez, D., & Olivares, D. (junio de 2016). La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla. Obtenido de INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO REVISTA DIGITAL:

<https://iydt.files.wordpress.com/2016/03/02-la-cultura-organizacional-sugc3a9nesis-cc3b3mo-mantenerla.pdf>

Valenzuela. (2023). Gallup Q12 Employee Engagement Survey.

<https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagementsurvey.aspx>

13. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Onboarding

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

ONBOARDING

01 Dimensión Pre Onboarding (antes que el trabajador ingrese a trabajar)

N°	Ítems	Escala de Medición				
		1	2	3	4	5
01	Consideras que la clínica preparó con anticipación su ingreso.	1	2	3	4	5
02	Considera que su proceso de reclutamiento y selección por parte de la clínica fue tomado con la debida importancia.	1	2	3	4	5
03	Recibió información clara sobre el funcionamiento, cultura, valores de la clínica, antes de su ingreso, reconociendo si se alineaban a sus expectativas.	1	2	3	4	5
04	Le brindaron un cronograma con las indicaciones detalladas (dónde se tiene que dirigir, con qué persona debe reunirse el primer día).	1	2	3	4	5

02 Dimensión Onboarding (1er día) Ingreso

N°	Ítems	Escala de Medición				
		1	2	3	4	5
01	Considera ud. que la clínica, se preocupó en brindar una buena impresión en su primer día de trabajo.	1	2	3	4	5
02	Considera que tuvo una cálida bienvenida en su primer día de trabajo.	1	2	3	4	5
03	Considera usted que la bienvenida que hizo la clínica, informando su llegada a todos los colaboradores, mediante el correo institucional fue la adecuada.	1	2	3	4	5
04	La clínica, le proporcionó un kit de bienvenida.	1	2	3	4	5
05	Se le ha brindado la capacitación pertinente, para que pueda desempeñar sus funciones como (Uso del zoom, horas administrativas, correo, etc.) desde el primer día de trabajo.	1	2	3	4	5
06	La logística, herramientas, equipos tecnológicos, se encontraron en buenas condiciones a su llegada.	1	2	3	4	5

03 Dimensión Onboarding (1era Semana) Mentoring o Acompañamiento

N°	Ítems	Escala de Medición				
		1	2	3	4	5
01	Considera usted que cuenta con el apoyo de su jefe inmediato, cuando lo requiere.	1	2	3	4	5
02	Se le asignó un mentor que lo apoye para que absuelva sus preguntas, respecto a sus funciones.	1	2	3	4	5
03	Considera que cuenta con el apoyo de sus compañeros, así como de otras áreas para realizar sus labores.	1	2	3	4	5
04	Considera que se encuentra alineado a la misión y visión de la clínica.	1	2	3	4	5
05	Considera que tiene buena relación con sus compañeros de la clínica.	1	2	3	4	5
06	Considera que tiene buena relación con su jefe inmediato.	1	2	3	4	5

04 Dimensión Onboarding Continuo o Seguimiento

N°	Ítems	Escala de Medición				
		1	2	3	4	5
01	Considera que la clínica le capacita de forma permanente para el desarrollo eficiente de sus funciones.	1	2	3	4	5
02	Considera que el rol que está desempeñando, facilita su crecimiento como persona y profesional.	1	2	3	4	5
03	Considera que los conocimientos adquiridos, han aumentado desde que tuvo la etapa de inducción.	1	2	3	4	5
04	Mantiene reuniones cada semana o quincena para lograr su integración completa a la clínica.	1	2	3	4	5
05	Considera que reconoce las estrategias y los objetivos de la clínica.	1	2	3	4	5
06	Considera que se identifica con la misión, visión de la clínica.	1	2	3	4	5
07	Considera que el ambiente de la clínica es pertinente para realizar sus funciones.	1	2	3	4	5
08	Recomendaría a un conocido o amigo aplicar para obtener un empleo en la clínica.	1	2	3	4	5

Anexo 2. Cuestionario de Experiencia del colaborador

N°	Items	Escala de medición				
		1	2	3	4	5
FÍSICO						
1	Su organización ofrece a los empleados múltiples opciones de espacio de trabajo					
2	El espacio físico refleja los valores de su organización (colaboración, apertura, transparencia)					
3	Se siente orgulloso de invitar a sus amigos al centro de trabajo					
4	Su organización ofrece opciones de trabajo flexibles y fomenta la autonomía					
TECNOLÓGICO		1	2	3	4	5
5	En general, la tecnología que usa dentro de su organización es adecuada					

6	En general, la tecnología utilizada está disponible para todas las personas de su organización que la deseen.					
7	En general, la tecnología que utiliza dentro de su organización se centra en las necesidades de los empleados					
CULTURAL						
8	La organización de brinda un sentido de propósito					
9	Se siente usted tratado de manera justa.					
10	Se siente usted valorado.					
11	Siente usted que los gerentes son entrenadores y mentores.					
12	Se siente parte de los equipos de trabajo de la organización					
13	Si desea aprender algo nuevo o avanzar dentro de su organización, se le brindan los recursos y la oportunidad de hacerlo.					
14	Se valora la diversidad para trabajar en la organización.					
15	Siente usted que la organización es en la practica diversa e inclusiva.					
16	Su organización invierte en el bienestar de sus empleados (salud física y mental).					
17	En general, su organización tiene una fuerte percepción de marca positiva en el publico externo					