



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación

Para la Obtención del Título de:
Psicólogo Laboral y Empresarial

Tema:
El onboarding como estrategia de mejora del desempeño y disminución de rotación del personal

Autor:
Leonardo Enrique Cabrera Castro

Director de Trabajo de Titulación:
Econ. Luis De Lucas Coloma, MSc.

2022

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Empiezo agradeciendo a Dios por la vida que me ha dado.

Agradezco a toda mi familia; por el gran apoyo, amor y cariño con el que me han acompañado todo el tiempo. También quienes han tenido un impacto significativo en mi vida; docentes, compañeros, amigos y hermanos.

Mi más sincero agradecimiento a la corporación anónima donde llevé a cabo mi proceso de investigación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia por creer fielmente en mí, por brindarme su apoyo en todo momento y por ayudarme a entender que nada es imposible pero que hay cosas que requieren un poco más de tiempo, dedicación y empeño.

Dedico también este trabajo a todas las personas tan maravillosas con las que he podido coincidir durante mi tiempo dentro de la universidad; docentes que han creado una enorme pasión por esta hermosa carrera, compañeros que han hecho más amena este gran viaje y, sobre todo, a aquellos que pasaron a amigos incondicionales.

No puedo dejar de lado a aquellos hermanos que me ha dado la vida, quienes aun sin entender en un 100% las razones, me han dado palabras de aliento y consuelo en tiempos difíciles.

Quien suscribe leonardo enrique cabrera castro, hace constar que es el autor de la tesis titulada: el onboarding como estrategia de mejora del desempeño y disminución de rotación del personal, el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del asesor de dicho trabajo, Econ. Luis de Lucas Coloma, MSc.

En la ciudad de guayaquil, mes de octubre del dos mil veintidós.

Leonardo Enrique Cabrera Castro

EI ONBOARDING COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO YDISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

Leonardo Enrique Cabrera Castro
leonardo1004_enrique@hotmail.com

RESUMEN

El presente trabajo busca direccionar el proceso de onboarding en una conocida empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia del personal, así como la disminución en los niveles de rotación en las diferentes áreas y un mayor desempeño en la ejecución de funciones específicas y propias de los cargos. El programa de onboarding se consolidará a través del engagement corporativo como una estrategia, para delimitar las brechas de información respecto a cargos y funciones de la compañía, identificar aspectos claves en los procesos de formación y definir los mecanismos a usar para la correcta integración del nuevo personal, lo que mejorara la relación entre los colaboradores de las distintas áreas y enriquecerá la formación general para alinear los principios de la compañía y el nuevo colaborador.

Palabras clave: Desempeño Laboral, Rotación del Personal, Fidelización de Cliente

Interno, Desarrollo Organizacional, Aptitud Laboral.

INTRODUCCIÓN

Las empresas están en constante cambio ya que las mismas son sometidas a múltiples exigencias que tienen como fin el alcance o consolidación de metodologías de trabajo con base en la calidad y eficiencia, es por ello cada vez son más estructurados los procesos que pueden encaminar los objetivos corporativos y los profesionales. Sin embargo, aún se presentan ciertas inconsistencias en uno de los principales factores; los procesos de capacitación, que ayudan a la obtención de información clave y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

La baja competitividad y los niveles de desempeño del personal de una unidad de negocios direccionada a la producción y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar son una consecuencia directa de la ausencia de programas de formación que aborden al nuevo personal.

Los modelos de trabajo y el uso de recursos van encaminados a la optimización de los procesos internos que a su vez están alineados a las necesidades de los colaboradores; pero son notables las falencias en el abordaje del nuevo personal; lo que genera una brecha entre el conocimiento general y específico sobre la corporación donde se están integrando los nuevos miembros, donde se deben alinear diversos aspectos con el fin de adaptar al colaborador a la metodología o cultura de trabajo.

La no recepción de información repercute de manera negativa en la integración de los colaboradores, es por ello que el enfoque principal ante la formación del personal que ha sido recientemente contratado debe ser directamente proporcional a la información que contiene la empresa respecto a proyectos, metodologías y demás, ya que dichos miembros

deben ser formados y capacitados para entender el alcance de sus funciones y los niveles

de interacción que tendrá su cargo dentro de la organización, de esta manera se identifican con mayor facilidad las responsabilidades y la manera en la cual deben ser realizadas las acciones para poder completarlas con eficiencia y eficacia.

La presente investigación tuvo como objetivo general el diseñar un programa de formación y capacitación que alinee los procesos para mejorar los niveles de desempeño y rotación de personal en una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar. Para ello se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Delimitar las brechas de información respecto a cargos y funciones de la compañía.
- Identificar aspectos claves para la realización de procesos de formación.
- Definir los mecanismos a usar para la correcta integración del nuevo personal.

MARCO TEÓRICO

En el mundo actual, donde los niveles de los procesos de interacción entre personas se muestran con mayor dinamismo, se han presentado cambios en las metodologías de trabajo y sus formas de empleo, es por ello, que las organizaciones hoy en día le apuestan a una estructura y procesos se encuentren alineados a las exigencias del medio con el fin de atraer y retener al mejor talento.

Una de las más grandes interrogantes para muchas corporaciones, se presenta en cómo se realiza de manera efectiva una retención de los colaboradores y qué tipo de estrategias son las que tienen una mayor acogida y versatilidad al momento de la implementación, lo que

debe direccionarse en los conceptos básicos de una de las corrientes psicológicas con mayor apertura hacía las personas y sus necesidades. Y es que, la psicología humanista centra sus estudios en el bienestar del hombre, quién entiende y conoce de sus necesidades las cuales deben ser suplidas para alcanzar un alto nivel de desempeño y rendimiento físico, mental y anímico. Maslow (s.f) como uno de los más grandes exponentes de está corriente, deja a conocer la enorme importancia de suplir las necesidades en altamente eficaz jerarquización realizada a manera de pirámide, donde se fijan y aspectos estratégicos que garantizan el bienestar de las personas.

Las necesidades de las personas también van de la mano con la urgencia por comunicar aquello que se desea, y es por ello por lo que se debe fomentar una comunicación fluida en los diferentes espacios. Según Berlo (1960) en su teoría de la comunicación corporativa, indica que el proceso de comunicación incluye no solo a factores comunes, como lo son el emisor, receptor y mensajes; si no que también se basa en el medio empleado para que dicha comunicación sea efectiva, lo que, trasladado a la fecha actual, se conoce como comunicación interna corporativa que se ha consolidado con el fin de poder tener cubierto cierto nivel de interacción directa entre el usuario (colaborador) y las partes involucradas (empresa, capacitadores, jefes inmediatos, etc), para esto se crean los programas de onboarding que rompan con el molde de comunicaciones, empleando también medios digitales para la proyección de contenidos, inducciones, entrenamientos y recorridos virtuales, con el fin de fomentar mayor interés en el nuevo colaborador.

“En la actualidad en el entorno internacional, el Onboarding es un problema que aqueja a muchas instituciones y empresas, debido que las empresas cuando incorporan personal, no cumplen con los procedimientos de inducción y capacitarles en sus funciones y solo se basan

en la presentación y asignarles sus funciones, a esto se suma que muchas veces ocasiona que no se puedan desarrollar profesionalmente.” (Gil, 2021). Para esto, las empresas optan por configurar programas especiales que ahora sustituyen al proceso tradicional de inducciones, donde los colaboradores reciben información sobre la empresa, los valores, planes corporativos y demás, lo que promueve la motivación, el entendimiento de puntos clave y estratégicos de la empresa.

Para esto se debe socializar que la base del desarrollo corporativo se encuentra en la estrategia que acoge, entrena y fomenta la correcta inserción del nuevo personal. Para Amortegui (2021) la integración de los nuevos miembros de los equipos de una corporación es una parte fundamental y determinante, ya que esto permite conocer a profundidad la organización y todos aquellos factores que la mueven, lo que ayudará al colaborador a realizar sus funciones basándose en lo que se espera también por parte de ellos.

Cuando una empresa posee un programa de onboarding al mismo tiempo está afianzando el engagement con los colaboradores, que de acuerdo con lo dicho por Orgambidez (2015), es un proceso centrado en la medición de los niveles de estrés de los colaboradores para tener una perspectiva más amplia sobre lo que conlleva el ingresar a la empresa, los cambios dados en los ambientes de trabajo y, sobre todo, la adaptación a una nueva cultura organizacional. Es decir, el engagement es la forma en la que tiene la empresa de poder identificar los patrones conductuales de los colaboradores, para de esta forma crear estrategias que puedan mitigar, disminuir o potenciar aspectos propios de la empresa con el fin de retener al talento y que se sientan motivados de continuar en la empresa.

Todos los procesos mencionados con anticipación crean un precedente que impacte en aquellos aspectos que son considerados de vital importancia: el desempeño del personal y la rotación de este. Lo que representa también una mejora en la comunicación y la integración interna, que han incorporado en la actualidad modelos digitales para su correcto desempeño.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de carácter proyectivo, ya que se explica y detallan las razones por las cuales existe una deficiencia en los procesos de desempeño y la rotación de personal es alta en comparación con otras áreas o departamentos de trabajo dentro de la compañía, para lo que se propone el diseño de un programa de onboarding. La poca o nula información y direccionamiento que reciben los colaboradores al momento de ingresar a la empresa, crea una brecha entre lo que deben saber para ejercer eficientemente su trabajo y entre lo que saben sobre los tópicos, modelos y metodologías internas. El enfoque de la investigación es mixto.

El diseño del programa de OnBoarding se llevará a cabo en una empresa industrial cuyo giro de negocio se basa en la producción y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar. En dicha empresa, hay un capital humano de aproximadamente 4000 colaboradores distribuidos entre los diferentes departamentos.

En la compañía existe una mayor rotación en el departamento de comercial; que comprende una población de aproximadamente 20 colaboradores, que están distribuidos entre los distintos subsistemas como ventas, compras, retenciones y servicios. Del mismo modo, se ha podido identificar que existen niveles bajos de desempeño en personal que no ha atravesado por un proceso de inducción, lo que lleva a la necesidad de establecer un programa de OnBoarding que sea capaz de brindar información clara sobre los aspectos más relevantes de la empresa.

Para la recolección de datos se utilizó una guía de observación que contuvo 10 preguntas relacionadas con el proceso de ingreso del personal administrativo del departamento comercial en su primer día de trabajo, donde debieron tener un abordaje de bienvenida, inducciones generales, entrega de uniformes y equipos (computadoras y celulares), entre otros. La guía y sus respectivas preguntas se muestran en el Anexo 1.

RESULTADOS

El resultado de esta investigación implica la creación de un programa de Onboarding cuya estructura responde a necesidades propias de las áreas de trabajo y de la compañía. Como una propuesta inicial se mapea las áreas de mayor rotación para personal administrativo, la cual se presenta como el departamento comercial donde su población su población se encuentra con problemas al momento de ingresar a la compañía reciben inducciones generales sobre temas como: seguridad y salud ocupacional, talento humano, medio ambiente, procesos y certificaciones y estructuras departamentales, las cuales pueden ser ampliadas de la siguiente manera:

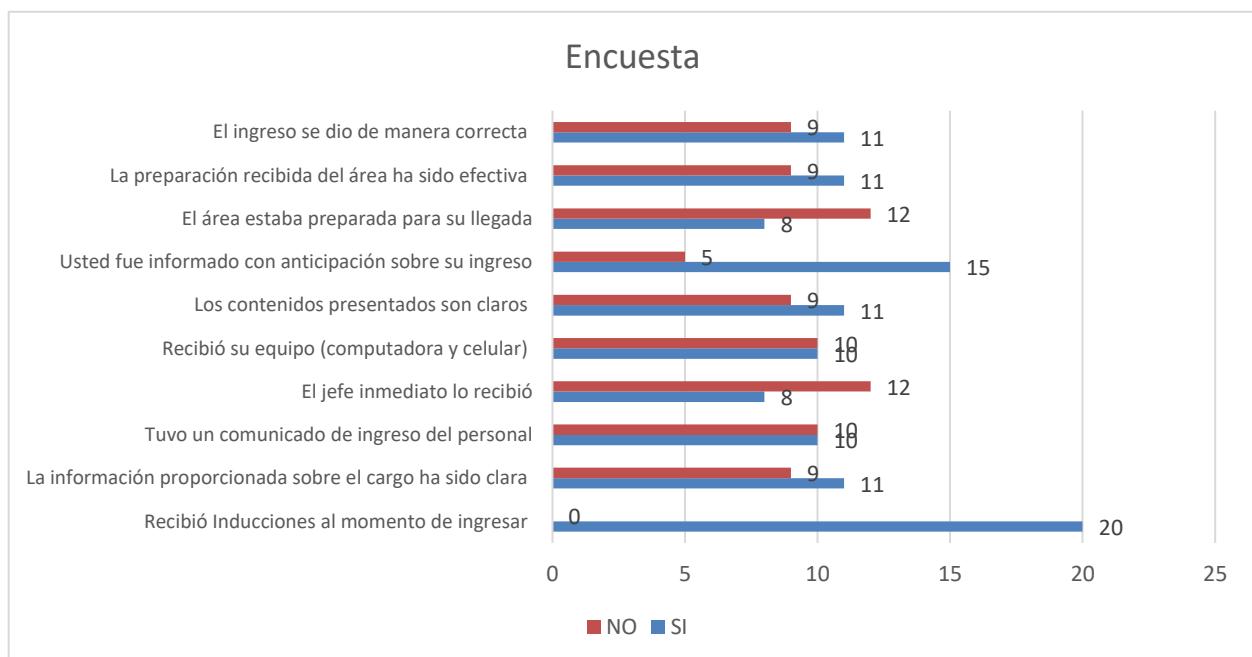


Ilustración 1

Programa de Onboarding para personal administrativo	
Día 1	<ul style="list-style-type: none">• Recibimiento del nuevo personal• Visualización de inducciones a través de plataforma virtual• Dotación y entrega de uniformes, credenciales y equipos (celulares, computadoras)• Firma de contratos y documentos reglamentarios• Direccionamiento hacia el área de trabajo, puesto específico y presentación con jefe inmediato
Día 2	<ul style="list-style-type: none">• Recorrido por áreas: Planta de Producción, Bodega, Departamento de Experimentaciones, Departamento Médico y Oficinas principales para personal Administrativo.
Día 3	<ul style="list-style-type: none">• Novatada virtual donde se llevarán a cabo: concursos, trivias y encuesta de satisfacción basada en el proceso de onboarding.

CONCLUSIONES

Un programa adecuado de Onboarding podrá crear sinergia en los equipos de trabajo, proporcionando la información necesaria a cada uno de los nuevos ingresos administrativos, esto creará un impacto significativo en la disminución de los niveles de rotación y desempeño del personal, quienes sentirán que la empresa cuenta con programas estructurados y bien definidos.

Para ello serán cubiertos los siguientes objetivos específicos:

- Delimitar las brechas de información respecto a cargos y funciones de la compañía: mediante las inducciones se puede tener claro el alcance de las funciones para todas las posiciones existentes en la empresa.
- Identificar aspectos claves para la realización de procesos de formación: gracias al onboarding se creará un precedente sobre los procesos de capacitación internos y se dará paso a la identificación de los puntos necesarios para la inserción de programas de formación y entrenamientos.
- Definir los mecanismos a usar para la correcta integración del nuevo personal: mediante el uso de tecnología y plataformas virtuales se puede disminuir el tiempo de realización de inducciones. Los mecanismos son definidos como medios no solo presenciales si no también virtuales.

RECOMENDACIONES

La empresa debería implementar el onboarding para poder afianzar el vínculo directo con sus colaboradores, fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar los niveles de desempeño y disminuir los niveles de rotación, gracias al correcto abordaje y manejo de datos propios de la compañía, el área y el cargo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amortegui, A., Fajardo, D., & Gonzalez, D. (2021). *Programa de Onboarding para la adaptabilidad laboral y herramientas para el desarrollo de competencias trasversales*. Recuperado el Junio de 2022, de <https://repositorio.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26055/1/PROGRAMA%20DE%20ONBOARDING%20PARA%20LA%20ADAPTABILIDAD%20LABORAL.pdf>
- Andrade, A. (s.f.). *La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow*. Recuperado el Julio de 2022, de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54248808/piramide-necesidades-maslow-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1657500645&Signature=E7DjpmH1yNLBQXC4Y486hJcYaJ0n3Z5dsByJ3w9vlp2~EeajTJvUYRpC59m53VCfIS6AiHSqDHhjHOloEGKrHlgr2FdaM2AYSDFf6qNpzPx3Is-KfXcBTswZMD9-Uz>
- Diaz, R. (2021). *Teoría de la Comunicación Corporativa*. Recuperado el 21 de Junio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926838>
- Encalada, H. (2019). *“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ONBOARDING DIRIGIDO AL ÁREA COMERCIAL DE BEBIDAS DE LA COMPAÑÍA ARCA CONTINENTAL ECUADOR.”*. Recuperado el 19 de Junio de 2022, de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3482/2/Programa%20de%20Onboarding%20Comercial%20Arca%20Continental%20Final.pdf>
- Gil, D. (2021). *Onboarding y desarrollo profesional en la empresa conservas de Pescado Beltrán EIRL*. Recuperado el Julio de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73043/Gil_MDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Merlo, D. (1960). *Teoría de la Comunicación Corporativa*. Recuperado el Julio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926838>
- Montoya, C. (2021). *Lo humano: factor esencial para el desarrollo organizacional*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

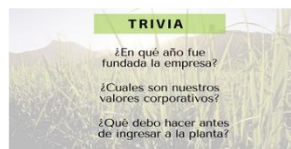
Check List de Ingresos			
Este formulario debe ser respondido al momento de ingreso del nuevo colaborador			
Nombre del colaborador:			
Fecha de ingreso:			
Área de trabajo:			
Cargo:			
Marcar la casilla correspondiente			
Preguntas	Respuesta		
	Si	No	Comentarios
Recibió Inducciones al momento de ingresar			
La información proporcionada sobre el cargo ha sido clara			
Tuvo un comunicado de ingreso del personal			
El jefe inmediato lo recibió			
Recibió su equipo (computadora y celular)			
Los contenidos presentados son claros			
Usted fue informado con anticipación sobre su ingreso			
El área estaba preparada para su llegada			
La preparación recibida del área ha sido efectiva			
El ingreso se dio de manera correcta			



(Backgrounds)



(Comunicado de bienvenida)



(Concurso)