



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

"PLAN DE MEJORA DEL PROCESO ONBOARDING EN LA EMPRESA TOLEPU S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERIODO DE MAYO A AGOSTO DEL 2023",.

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de **Licenciada en Psicología**

**AUTORA: NARANJO SALAZAR ASHLEY ANAHY
TUTORA: PSIC. IND. CALLE CABEZAS RUTH ESTHER**

Guayaquil - Ecuador

2023

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, **Ashley Anahy Naranjo Salazar** con documento de identificación N° **0953624640** manifiesto que:

Soy la autora y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana puede usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 25 de julio del año 2023

Atentamente,

Ashley Naranjo S.
Ashley Anahy Naranjo Salazar
0953624640

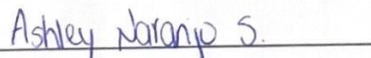
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **Ashley Anahy Naranjo Salazar** con documento de identificación N° **0953624640**; expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora de **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: "PLAN DE MEJORA DEL PROCESO ONBOARDING EN LA EMPRESA TOLEPU S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERIODO DE MAYO A AGOSTO DEL 2023"**, , el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada en Psicología**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 25 de julio del año 2023

Atentamente,



Ashley Anahy Naranjo Salazar

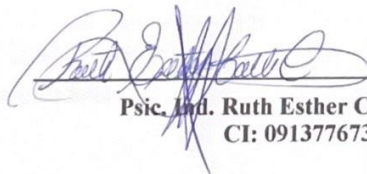
0953624640

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Ruth Esther Calle Cabezas** con documento de identificación N° **0913776738** docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: de **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: "PLAN DE MEJORA DEL PROCESO ONBOARDING EN LA EMPRESA TOLEPU S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERIODO DE MAYO A AGOSTO DEL 2023"**, , realizado por **Ashley Anahy Naranjo Salazar** con documento de identificación N° **0953624640**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 25 de julio del año 2023

Atentamente,



Psic. Ind. Ruth Esther Calle Cabezas
CI: 0913776738

DEDICATORIA

Papi Williams, sé que desde el cielo me estás viendo y también sé que no me has dejado sin tu compañía. Te dedico este trabajo tan exitoso ya que tú desde siempre me inculcaste perseverancia, dedicación, amor y luchar por lo justo. Quiero por este medio manifestar lo feliz que siempre me he sentido por ser tu nieta y expresarte mi agradecimiento porque cada vez tenías palabras sabias para mí.

Siempre estás en mi corazón y te recuerdo en todo instante, sé que este momento sería perfecto si estuvieras físicamente conmigo, pero no tengo duda que estarás saltando de alegría y te aparecerás en uno que otro sueño para abrazarme y decirme lo orgulloso que estas como lo haces ocasionalmente.

Te amo siempre, Tu nieta más bonita del colegio Guayaquil.

INDICE

Resumen	X
Abstract	XI
Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
2. Objetivos de la sistematización	4
3. Eje de la sistematización	5
3.1. Definición de Onboarding	5
3.2. Aprendizaje Organizacional	6
3.3. Inducción	7
3.4. Diferencia entre Onboarding e Inducción	7
3.5. Fidelización de Talentos	8
3.6. Cultura Organizacional	8
4. Objeto de la sistematización	9
5. Metodología de la Sistematización	10
5.1. Diseño de la Investigación	10
5.2. Enfoque Metodológico	10
5.3. Población y Muestra	11
6. Preguntas claves	11
7. Organización y procesamiento de la información	12
8. Análisis de la información	14
8.1. Resultados obtenidos en el Focus Group	14
8.2. Resultados obtenidos en la entrevista a nuevos talentos	15
8.3. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta	15
Segunda parte	24

9.	Justificación.....	24
10.	Caracterización de los beneficiarios	26
11.	Interpretación	27
12.	Principales logros del aprendizaje	28
13.	Conclusiones.....	29
14.	Recomendaciones.....	30
15.	Referencias Bibliográficas	32
16.	Anexos	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	4
Ubicación de la empresa Tolepu S.A.	4
Figura 2.	16
Conocimiento del giro de negocio.....	16
Figura 3.	17
Conocimiento de la estructura organizacional.	17
Figura 4.	19
Conocimiento del puesto de trabajo.....	19
Figura 5.	20
Planificación de la agenda de inducción	20
Figura 6.	21
Claridad del rol.	21
Figura 7.	22
Acompañamiento del líder.	22
Figura 8.	41
Organigrama empresa Tolepu S.A.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	16
Conocimiento del giro de negocio.....	16
Tabla 2.....	17
Conocimiento de la estructura organizacional.....	17
Tabla 3.....	18
Conocimiento del puesto de trabajo.....	18
Tabla 4.....	20
Planificación de la agenda de inducción.....	20
Tabla 5.....	21
Claridad del rol.....	21
Tabla 6.....	22
Acompañamiento del líder.....	22
Tabla 7.....	26
Listado de cargos vinculadas hasta julio del 2023.....	26

Resumen

El presente informe describe la sistematización de experiencias adquiridas durante la ejecución de un proyecto de intervención en la empresa TOLEPU S.A. la cual consta de 60 colaboradores convertidos en el objeto de estudio en donde el objetivo principal de este proyecto va asociado a la búsqueda de soluciones para los problemas planteados como por ejemplo la adaptabilidad al cargo de los nuevos talentos detectado en los informes de período de prueba realizados durante el año 2023. En función de satisfacer las necesidades de la organización y atender a la mejora continua que caracteriza a dicha empresa, se propuso la sistematización de la experiencia enfocada en una propuesta para mejorar el proceso de onboarding que se relaciona en trabajar con los nuevos talentos que se integran a la compañía y quienes fueron evaluados mediante herramientas cuantitativas y cualitativas con el fin de registrar datos tangibles que sustente el objeto de estudio. Después de aplicar los instrumentos definidos para el proyecto, se identificaron los factores que contribuyeron directamente al surgimiento del problema que desde el análisis realizado se puede notar que la empresa ha tenido un crecimiento importante en su estructura organizacional lo que conlleva a que se hayan desarrollado acciones de manera ágil para poder lograr la implementación de las mejoras en la empresa, reforzando la importancia de establecer un adecuado proceso onboarding para la integración de los nuevos talentos y de esta manera lograr la fidelización de cada uno ellos. Dentro de las variables que se relacionan para mayores efectos en el proceso onboarding se ha considerado el liderazgo, la claridad del rol, el trabajo en equipo y el continuo acompañamiento dando como resultados que La Gerencia General de TOLEPU S.A. se muestre satisfecha con los beneficios obtenidos, especialmente con la sistematización de la adaptabilidad al cargo que los nuevos talentos han logrado tener después de la implementación del plan de acción propuesto, así mismo se evidencia los resultados en los éxitos organizacionales establecidos por cada área ya que el compromiso se hace presente y tangible a través de los equipos consolidados.

Palabras Claves: Onboarding, inducción, fidelización de talentos, Sistematización.

Abstract

This report describes the systematization of experiences acquired during the execution of an intervention project in the company TOLEPU S.A. which consists of 60 collaborators converted into the object of study where the main objective of this project is associated with the search for solutions to the problems raised, such as the adaptability to the position of new talents detected in the trial period reports. carried out during the year 2023. In order to satisfy the needs of the organization and attend to the continuous improvement that characterizes said company, the systematization of the experience focused on a proposal to improve the onboarding process that is related to working with the new talents that join the company and those who were evaluated using quantitative and qualitative tools in order to record tangible data that supports the object of study. After applying the instruments defined for the project, the factors that directly contributed to the emergence of the problem were identified. From the analysis carried out, it can be seen that the company has had significant growth in its organizational structure, which leads to the development of actions in an agile way in order to achieve the implementation of the improvements in the company, reinforcing the importance of establishing an adequate onboarding process for the integration of new talents and in this way achieve the loyalty of each one of them. Within the variables that are related to greater effects in the onboarding process, leadership, role clarity, teamwork and continuous support have been considered, resulting in the General Management of TOLEPU S.A. is satisfied with the benefits obtained, especially with the systematization of the adaptability to the position that the new talents have managed to have after the implementation of the proposed action plan, likewise the results in the organizational successes established by each area are evident since the commitment is made present and tangible through the consolidated teams.

Keywords: Onboarding, induction, loyalty of talents, Systematization.

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de un plan de mejora del proceso onboarding en la empresa Tolepu S.A. en la ciudad de Guayaquil en el periodo de mayo a agosto que se puede definir como la oportunidad de brindar una adecuada integración a los nuevos colaboradores ya que las organizaciones en la actualidad se encuentran en la búsqueda constante de talentos que sean capaces de ejecutar las tareas asignadas y contribuir con el crecimiento y cumplimiento de los objetivos que como empresa se establezca, por la cual es importante que las personas desde su ingreso a la compañía tengan claridad del rol que llegan a desempeñar, un adecuado acompañamiento no sólo desde el departamento de talento humano sino con su líder o equipo de trabajo, esto con la intención de lograr óptimos niveles de satisfacción de los talentos que se vuelve parte importante dentro de la fidelización de los mismos.

Para el análisis de esta problemática se pudo observar que los niveles de satisfacción del colaborador aún requieren mayor atención en cuanto al acompañamiento de la adaptabilidad al cargo siendo este un factor importante para el desarrollo profesional de los talentos, también existen falencias en el proceso de onboarding en donde se involucran a los diferentes frentes que intervienen en la adaptación como lo son el liderazgo, los equipos de trabajo y partes interesadas, se empieza a observar la desmotivación de los trabajadores y este elemento repercute en los niveles de satisfacción que conlleva a otra problemática mayor que es la rotación por renuncias voluntarias.

Por otra parte, el interés de abordar esta problemática radica de la importancia de conocer cómo se gestiona la fidelización de talentos para la retención de los mismos que aporten al objetivo de rotación de personal de la empresa Tolepu S.A. el cual está definido a un 2% anual y que en la actualidad se encuentra en un 4% conforme a las observaciones realizadas en campo.

En cuanto al interés académico sobre esta problemática se asocia a la perspectiva psicológica en donde se busca profundizar el aprendizaje organizacional que pueda ser potenciado con herramientas que contribuyan al desempeño y eficiencia de los talentos y sobre todo que el contrato psicológico de los individuos perdure por un tiempo prolongado.

Como psicólogo, en el ámbito profesional el interés es conocer el entorno sociolaboral de forma que se pueda contribuir al desarrollo de los equipos de trabajo para promover empoderamiento a nivel funcional, favorecer a la igualdad de oportunidades y fomentar una cultura organizacional saludable que aporten a todas las partes interesadas.

En el marco metodológico dentro de la sistematización se realizó un levantamiento de información a través de la observación de informes, entrevistas y encuestas que se han aplicado al personal quienes se han convertido en el objeto de estudio. Para las entrevistas se abordaron temas asociados al proceso onboarding, mientras que en las encuestas aplicadas a través de herramientas digitales su enfoque iba a medir la satisfacción del colaborador.

El objetivo tiene como finalidad elaborar un plan de mejora del proceso onboarding en la empresa Tolepu S.A el cual se soporta de gestiones específicas tales como recopilación de datos, aplicación de herramientas de investigación y entregables que contribuirán a las necesidades de la organización

En la primera parte de la sistematización se abordaron temas tales como datos informativos del proyecto que abordan la ubicación y nombre de la empresa, los objetivos de la sistematización en donde se definió el título de esta sistematización y en un tercer apartado se ubica el eje de la sistematización en donde se involucra el marco teórico del objeto de estudio, como apartado número cuatro se redactó el objeto de la sistematización el cual pretende evidenciar la experiencia adquirida mediante la ejecución de los planes de acción. En un apartado cinco la metodología de la sistematización que da apertura al siguiente apartado en donde se aborda las preguntas claves y como últimos apartados se tiene la organización y procesamiento de la información junto con el análisis de la misma.

En relación a la segunda parte se encontrará la justificación, caracterización de los beneficiarios segmentados en directos e indirectos, en un apartado once menciona la interpretación que va asociada al plan de mejora de la sistematización y finalmente en un apartado doce se encuentra los principales logros del aprendizaje por consiguiente se abordan las conclusiones y recomendaciones de la sistematización.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Sistematización de experiencia del diagnóstico y ejecución de un plan de mejora del proceso onboarding de la empresa TOLEPU S.A de la ciudad de Guayaquil durante el periodo de mayo a agosto del 2023.

b) Nombre de la institución

El proyecto que se describe se ejecutó en la empresa TOLEPU S.A durante el periodo de mayo a agosto del 2023.

c) Tema que aborda la experiencia

El tema que aborda la experiencia va asociada a los subsistemas de la gestión de talento humano, que busca contribuir en la fidelización de los talentos desde el trabajo de mejorar su experiencia, adaptabilidad al cargo y aportar en la productividad de los equipos para las necesidades de la organización.

el Onboarding, pues se constituye en un proceso estratégico, en donde su aplicación, permite un adecuado ingreso del nuevo colaborador, desde su recibimiento de una manera idónea, contribuyendo en su integración y adaptación al nuevo equipo de trabajo. El proceso, no se limita a su bienvenida e incorporación, sino al acompañamiento permanente del colaborador para que desarrolle compromiso y pertenencia que incide en su desempeño. (Ruiz, 2022, p.2)

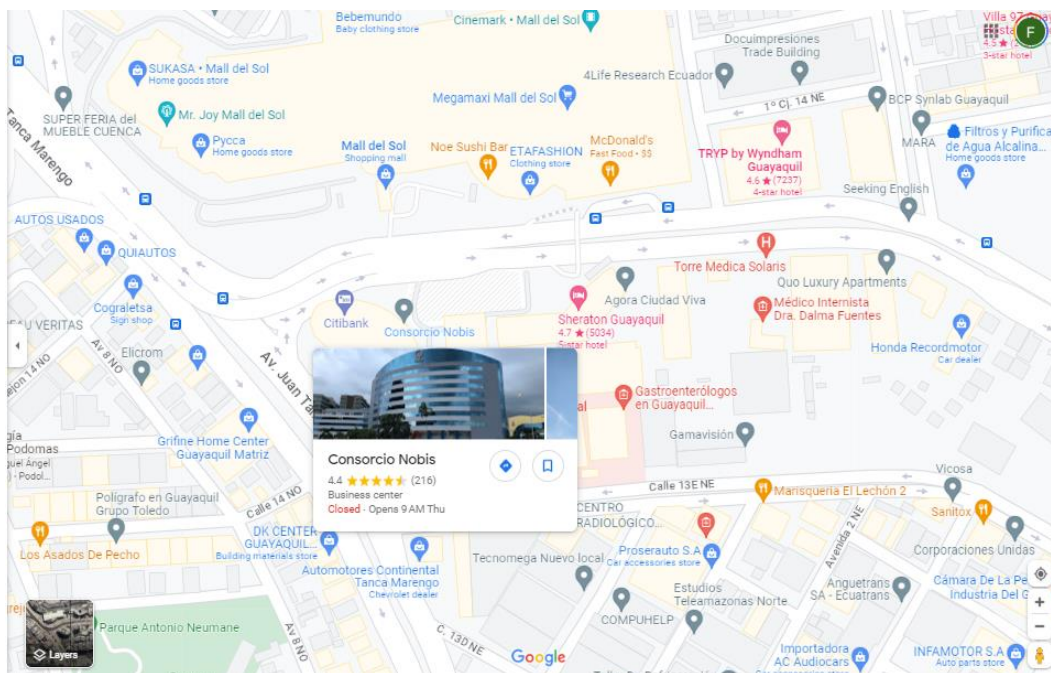
La fidelización de talentos es parte del enfoque estratégico que usan las compañías dentro de la gestión por competencia desde un nivel organizativo con la intención de profundizar los vínculos entre colaborador y empresa para que de esta forma la rotación del personal se mantenga en los niveles esperados y de esta forma aumentar la excelencia organizacional. (Menguzzato, 2009, p. 318)

d) Localización

El proyecto que se describe en el presente informe de sistematización se llevó a cabo en las instalaciones de la sucursal Guayaquil de la empresa Tolepu S.A. situada en Av. Juan Tanca Marengo y Av. Luis Orrantía, Edificio Nobis piso 2 oficina 207, en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Figura 1.

Ubicación de la empresa Tolepu S.A.



Nota: tomado de Google (2023)

2. Objetivos de la sistematización

Objetivo general

Elaborar un plan de mejora del proceso onboarding en la empresa Tolepu S.A de la ciudad de Guayaquil en el periodo de mayo a agosto del 2023.

Objetivos Específicos

1. Recopilar información a través de un focus group y una entrevista realizada por un consultor externo.

2. Aplicar encuesta acerca del proceso onboarding a los empleados de nuevo ingreso.
3. Procesar y analizar los datos de la encuesta aplicada a los empleados de nuevo ingreso.

3. Eje de la sistematización

Para definir las bondades que el eje de sistematización considera para los aprendizajes, se ha determinado 3 roles importantes para construcción de este, los cuales involucran a los ejes estratégicos, metodológicos y tecnológicos, los cuales se convierten en el canal que facilitará la experiencia en cualquier organización o institución.

Dentro del eje de sistematización se pretende abordar las acciones que aportarán a la eliminación de efectos que merman la fidelización de los talentos. (López G. , 2019, p.15)

3.1. Definición de Onboarding

Los nuevos talentos cuando ingresa a la compañía, llega con un sin número de expectativas y el reto con ellos es lograr que sus niveles de satisfacción estén por lo alto y sobre todo trasciendan durante el ciclo de vida del colaborador, razón por la cual, el interés de gestionar un onboarding adecuado para ellos hace que diferentes aristas se consideren en esta etapa, como ya se ha mencionado, una de ella es el acompañamiento que debe recibir.

A pesar de que se ha indicado que el Onboarding en la actualidad es una práctica que las empresas están adoptando, Huerta y Dueñas (2020) refieren que “los procedimientos de incorporación son de gran beneficio para los trabajadores porque les permite realizar mejor sus actividades y mejora los vínculos afectivos entre ellos, fomentando el compañerismo y el trabajo en equipo para que se desarrollen profesionalmente” (p. 6).

Es que en la actualidad, para la nueva generación lograr que el contrato psicológico perdure en ellos, es un trabajo arduo en donde se conjugan diferentes

escenarios, tales como el Onboarding que hace parte de la primera etapa en donde el colaborador arriba a la organización para sumergirse en la cultura, comportamientos y normativas que se exige, haciendo un preámbulo para futuras decisiones, en otra instancia se tiene el clima laboral y la relación con sus líderes que desde que se integra un nuevo talento este debe convertirse en el principal personaje para dar a conocer la claridad del rol y perfil de cargo que se va a ejecutar.

En términos generales, según los estudios de Gil (2021) el “Onboarding como un procedimiento secuencial diseñado con la intención de apoyar a los nuevos colaboradores para hacer eficazmente la transición a un nuevo nivel de experto y la integración en el empleador” (p.8). El adecuado acompañamiento periódico con lineamientos establecidos va a facilitar el logro de objetivos que se tiene con estos nuevos talentos el cual es la fidelización de ellos y la experiencia que conlleva a brindar una calidad de vida en el trabajo.

El rendimiento del nuevo colaborador se logra con diferentes acciones como ya se ha indicado en líneas anteriores, en conformidad a lo que indican Barros y Moncada (2022) “El onboarding tiene relación con la integración de los empleados hacia su nueva fase profesional. Este proceso acelera la habituación y adhesión total del nuevo empleado a la organización, haciéndolo más eficiente en el corto plazo” (p.17).

3.2. Aprendizaje Organizacional

En relación con la dinámica organizacional que en estos días se vive por las diferentes situaciones del entorno, es importante que los integrantes que conforman una empresa cuenten con habilidades que aprendizaje ágil y de prácticas resolutivas para que se logre afrontar situaciones propias del ambiente, por esta razón se ha seleccionado algunos autores que definen en qué consiste el aprendizaje organizacional:

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. (Cortina & Santisteban, 2011, p. 249)

El aprendizaje organizacional es un proceso que permite mejorar las acciones de la organización a través del desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. La

cultura desarrollada en una organización puede facilitar u obstruir el aprendizaje organizacional. (Arbaiza, 2017)

De acuerdo con lo refiere Crossan et al. 1999 citado en López, Hincapié y Zuluaga, (2017) “El aprendizaje organizacional es una capacidad dinámica que involucra la exploración de nuevo conocimiento y la explotación del conocimiento actual de la empresa, a través de procesos de adquisición de conocimiento, distribución, interpretación y memoria organizacional.”

3.3. Inducción

Es importante conocer que la inducción formar parte importante en el proceso onboarding porque es aquí donde se planifica cómo serán los tiempos e interacción del nuevo talento con la organización por esta razón se extrajo los siguientes conceptos:

En atención a lo que menciona Alles (2006) “la inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo” (p. 353). Es decir que cumple el propósito de generar conocimientos sobre la información y procesos de la compañía así mismo poder compartir de manera individual, grupal y organizacional.

De otra manera Ayensa (2016) menciona que “los nuevos empleados contratados al incorporarse a la empresa se deben sentir bienvenidos; de esta forma accederán a sus puestos de trabajo más positivamente. Para ellos es necesario un acompañamiento durante los primeros días” (p. 306).

“Cada proceso a los que los aspirantes se enfrentan para formar parte de una organización es necesario, convirtiéndose la Inducción en un proceso indispensable para maximizar las potencialidades que el nuevo colaborador puede desarrollar.” (Flores, 2014, p. 41)

3.4. Diferencia entre Onboarding e Inducción

Parte importante de las actividades que se realizan en un onboarding incluye la formación a los colaboradores sobre los procesos que se asocian al puesto de trabajo, hoy denominada inducciones, para efectos de estudios vale hacer la aclaración de cuáles son sus diferencias:

Es importante dejar clara la diferencia entre Inducción y procesos de Onboarding, en este sentido la primera se realiza a una sola vía (de la empresa al

empleado) y es de carácter informativo, donde los problemas que surgen se manejan reactivamente. En cambio, en el segundo existe una constante interacción con el nuevo integrante, el proceso es proactivo mediante una comunicación a doble vía con una clara tendencia a prever y evitar problemas. (Leal, 2015, p. 5)

La diferencia entre del onboarding y la inducción, es que en el onboarding se busca que la primera imagen de la empresa sea la mejor, es decir el nuevo colaborador tenga un impacto positivo en el encuentro con la empresa; mientras que la inducción busca informar y capacitar sobre los temas más importantes del puesto de trabajo. (Salazar, 2021, p.9)

El programa de Onboarding desea impactar en la experiencia de los nuevos colaboradores a la llegada de la organización, mientras que la inducción es una capacitación. (Viteri, 2020, p.16)

3.5. Fidelización de Talentos

Según manifiesta Socorro, 2011 citado en Sanz y Prieto, (2020) las prácticas en fidelización del talento deben formar parte de la identidad de la empresa, deben encontrarse implícitas en la misión, visión y objetivos de las organizaciones. De no ser así, no tendrán ningún efecto en los empleados que queramos conservar.

Una de las prácticas que actualmente se utilizar y sirve de observación para conocer los niveles de fidelización de la persona con su trabajo u organización son las redes sociales, de acuerdo con lo que menciona Pomares (2015) “La web social ayuda a fidelizar a las personas de la organización, potencia el orgullo de pertenencia y es una nueva vía para transmitir los valores y motivar. Es una excelente herramienta de fidelización de talentos. “

3.6. Cultura Organizacional

En función a la conceptualización de Cultura Organizacional, esta definición es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales con el objetivo de establecer un entorno capaz de brindar bienestar y generar aprendizaje colectivo de acuerdo con el marco cognitivo compartido, por ello hablar de cultura es recordar la importancia que los nuevos talentos se puedan interiorizar los valores y comportamientos que se transmite desde los líderes, comunicaciones y demás conductas en donde facilite la integración a los equipos de trabajo, a continuación, se mencionará algunas definiciones sobre Cultura Organizacional:

Edgar Schein citado en Matamala et.al. (2021) hace referencia que la cultura organizacional “es el conjunto de valores, creencias y supuestos tácitos que son compartidos entre los integrantes de una organización, que sirve de guía para la toma de decisiones y para orientar la manera apropiada de comportarse en dicho contexto” (p. 91).

En atención a lo que dice Dominguez, 2002 citado en Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo (2018) La cultura organizacional nace de las necesidades del individuo, de los mecanismos de grupo y de la influencia del liderazgo del fundador de la organización, debido que es importante mantener dicha cultura dentro de la organización.

4. Objeto de la sistematización

De acuerdo con Jara (2012) “la sistematización, representa un primer nivel de elaboración conceptual que tiene como objeto de conocimiento la práctica inmediata de las personas que las realizan” (p.57). De modo que espera la definición de los límites temporales y espaciales para la ejecución de la sistematización establecida.

En atención a la aseveración anterior se plantea que la sistematización tiene como objeto la propuesta de acciones enfocadas en mejorar la experiencia de los nuevos talentos y que esto contribuya en la fidelización del personal de la empresa TOLEPU S.A.

Es importante tener en cuenta que el alcance de la sistematización se limitará a las experiencias adquiridas en la ejecución del plan de acción específicamente en el área operativa de la empresa mencionada. El propósito principal es contribuir a la solución de los problemas identificados en dicha organización. Sin embargo, es necesario reconocer que esta situación puede dar lugar a ciertos elementos negativos, tales como:

Desajustes en otras áreas: Al centrarse únicamente en el área operativa, existe la posibilidad de que se descuiden o no se aborden adecuadamente los problemas presentes en otras áreas de la empresa. Esto podría generar desequilibrios y afectar el funcionamiento general de la organización.

Falta de generalización: Al limitar la sistematización a una sola empresa y a un departamento específico, puede resultar difícil generalizar las lecciones aprendidas y aplicarlas a otras organizaciones con contextos y desafíos distintos. Esto podría limitar la transferibilidad de los resultados obtenidos.

Omisión de perspectivas: Al enfocarse únicamente en las experiencias técnicas, se corre el riesgo de dejar de lado otras perspectivas relevantes, como las de los empleados, los clientes o la alta dirección. Esto podría afectar la comprensión completa de los problemas y limitar la efectividad de las soluciones propuestas.

Es fundamental ser consciente de estos posibles elementos negativos y abordarlos de manera adecuada durante la sistematización, buscando maximizar la efectividad y el impacto de las soluciones propuestas.

5. Metodología de la Sistematización

5.1. Diseño de la Investigación

Para efectos de esta sistematización es preciso mencionar que en la metodología corresponde a un nivel descriptivo con un diseño de investigación de campo porque se trabaja en la empresa Tolepu S.A aplicando encuestas a 18 colaboradores y que cumple con un propósito aplicado para la contribución del proceso onboarding del área de Talento Humano.

5.2. Enfoque Metodológico

Dentro de la sistematización se ha considerado un enfoque cualitativo ya que se recopiló información de un focus group el cual consta de 4 preguntas y una entrevista de 5 preguntas ambas realizadas por un consultor externo aplicado a los 18 nuevos colaboradores. Así también se consideró un enfoque cuantitativo porque se trabaja aplicando una encuesta de 7 preguntas con una escala de Likert en donde la puntuación más baja es 1 que significa totalmente en desacuerdo, seguido de una puntuación 2 que refiere a una respuesta en desacuerdo para un término medio tenemos la puntuación 3 similar a la respuesta ni acuerdo ni en desacuerdo, con una puntuación 4 se ubica la respuesta de acuerdo y para afirmar la satisfacción la puntuación 5 es similar a estar totalmente de acuerdo. Esta encuesta tiene una

duración de 5 minutos aplicada a 18 colaboradores los cuales cumplen con un propósito de contribuir al proceso onboarding.

5.3. Población y Muestra

La empresa Tolepu S.A. consta de una nómina de 60 colaboradores que corresponden a la población total. Se ha contemplado para la muestra 18 colaboradores que han ingresado dentro de los meses de enero a julio del 2023 convirtiéndose en el 100% de la muestra a analizar.

6. Preguntas claves

a) Preguntas de inicio:

¿Qué problema resolverá la ejecución de un plan de mejora del proceso onboarding de la empresa TOLEPU S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el periodo de mayo a agosto del 2023?

¿Quiénes son los involucrados en el paso a paso de la elaboración del proyecto un plan de mejora del proceso onboarding de la empresa TOLEPU S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el periodo de mayo a agosto del 2023?

¿Cómo participarán los nuevos talentos de la empresa Tolepu S.A.?

b) Preguntas interpretativas:

¿De qué manera se relaciona el plan de mejora con la situación existente en la empresa TOLEPU S.A.?

¿Quiénes son los beneficiarios del plan de mejora del proceso onboarding de la empresa TOLEPU S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el periodo de mayo a agosto del 2023?

¿Qué problemas determinaron en el proceso onboarding en la organización?

c) Preguntas de cierre:

¿Cuáles fueron los resultados observables de manera individual y colectivo?

¿Cómo percibieron los beneficiarios del proyecto ante los resultados?

¿Cuál fue el impacto de un plan de mejora del proceso onboarding de la empresa TOLEPU S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el periodo de mayo a agosto del 2023?

7. Organización y procesamiento de la información

La información levantada para poder ejecutar el proyecto de intervención fue obtenida en cuatro tiempos. En primera instancia partió de una reunión con el Comité Gerencial en donde se abordaron varios temas de la gestión de talentos y la importancia de implementar el proceso onboarding, que a petición de la Gerencia General se estableció el proyecto de intervención con la finalidad de establecer las estrategias de fidelización de talentos para reducir los índices de rotación de personal.

Dentro de este mismo espacio se pueden detectar las necesidades en primera línea las cuales serían las causas y consecuencias que podrían afectar el proceso onboarding:

Consecuencias

- Productividad ineficiente
- Dificultad en la adaptabilidad al cargo
- Dificultad a la adaptabilidad a la cultura

Causas

- Escasa claridad del Rol
- Proceso de inducción deficiente
- Ausencia de espacios de retroalimentación

En una segunda instancia se realizó un Focus Group con los líderes de la empresa Tolepu S.A. y en donde se pudo conocer los principales problemas que viven los nuevos talentos desde su llegada, las cuales detallo a continuación:

- Escasa socialización de ingreso de nuevos talentos
- Atraso en la entrega de herramientas de trabajo
- Reprogramación en la agenda de inducción
- Poca claridad en los formatos de evaluación de inducción

Por otra parte, en una tercera instancia, se realizó entrevistas a los nuevos talentos ingresados desde enero a julio del 2023, en donde se pueden identificar algunas problemáticas:

- Tutores con poca disposición para enseñar los procesos del área
- Desconocimientos de los objetivos, metas e indicadores del departamento
- Inducciones tradicionales con poca objetividad

Por último, en un cuarto tiempo, se efectuó una encuesta onboarding para conocer los niveles de satisfacción de los colaboradores, razón por la cual se resumen los principales ruidos detectados en el análisis cuantitativo:

- Desconocimiento del giro de negocio
- Desconocimiento de la estructura organizacional
- Poca claridad del rol
- Planificación de la agenda de inducción
- Escasos espacios de feedback por parte del líder

En función de la información obtenida se procedió a diseñar los planes de acciones que aportan al plan de mejora del proceso onboarding para la empresa Tolepu S.A.:

Etapa #1: Diagnóstico de la situación actual de la empresa: en esta etapa el enfoque fue de levantar información del proceso onboarding vigente para conocer su flujo y áreas que intervienen.

Etapa #2: Aplicación de herramientas de recopilación de datos: de acuerdo con las diferentes opciones para recopilación de datos, se seleccionó herramientas tales como informes de Focus Group y Entrevistas realizadas por un consultor en el mes de julio 2023 y la encuesta realizada para sustentar la aplicación de la sistematización.

Etapa #3: Resolución del problema: en esta etapa se procedió hacer el diseño de las diferentes acciones que aportaron a la mejora del proceso onboarding.

Etapa #4: Validación y aprobación del plan de acción: Se programó una reunión con el comité Gerencial para la aprobación del plan de mejora del proceso onboarding.

Etapa #5: Implementación del plan de acción: Se dio inicio a cada una de las mejoras propuestas para el proceso onboarding.

8. Análisis de la información

Dentro de este apartado se puede conocer los resultados obtenidos de la ejecución de las herramientas de recolección de datos con la que se trabajó tales como: Focus Group, entrevistas, encuestas y observación directa.

8.1. Resultados obtenidos en el Focus Group

Dentro del Focus Group realizado por un consultor contratado por la empresa Tolepu S.A. para los líderes de la organización se pudo detectar problemáticas que deben ser atendidas con prioridad alta y uno de los puntos que se mencionó dentro de la sesión con respecto al conocimiento del término onboarding en la empresa este proceso aporta al compromiso y cuidado de los talentos, así como también a la adaptación y entrega de lineamientos sobre el cargo. En conformidad a la reflexión que se pide sobre el proceso onboarding en cuanto a los logros y beneficios que se han abordado los participantes mencionaron que les ha permitido mayor involucramiento con los nuevos talentos, se asoció también con la etapa de inducción y con la apertura a nuevos aprendizajes sobre el giro de negocio.

Para evaluar los desafíos del proceso onboarding se indago sobre la experiencia y el cumplimiento de los procedimientos en donde se indico que se requiere mayor planificación en la etapa de inducción y mejor socialización de las actividades que involucran a este procedimiento.

Como parte de cierre se exploró el nivel de involucramiento que los líderes han tenido con el proceso onboarding en donde las respuestas fueron de poco involucramiento.

8.2. Resultados obtenidos en la entrevista a nuevos talentos

Para la etapa de entrevista, se recopiló los datos levantados por el consultor contratado por la empresa Tolepu S.A. en donde se abordaron temas relevantes con respecto a las inducciones y mejoras del proceso onboarding, por el cual surgieron las siguientes sugerencias:

- ✓ Brindar inducciones más dinámicas a través de videos o plataformas e-learning
- ✓ Reducir las reprogramaciones de agendas de inducción
- ✓ Mejorar la socialización del nuevo talento a los equipos de trabajo

8.3. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta

En la encuesta realizada, los resultados obtenidos de la pregunta uno (ver figura 2) la cual pertenece a la variable de satisfacción del proceso de inducción nos permite identificar los niveles de conocimiento que los nuevos talentos han alcanzado sobre el giro de negocio y es donde se puede observar que un 56 % de las personas que han ingresado a la empresa Tolepu S.A. considera haber establecido un aprendizaje sólido sobre el giro de negocio, por otra parte un 33% menciona estar de acuerdo con su nivel de conocimiento, mientras que un 11% refiere niveles promedios de conocimientos. Esta situación se vuelve una alerta ya que el desconocimiento puede incidir en el sentido de pertenencia del personal.

Tabla 1.

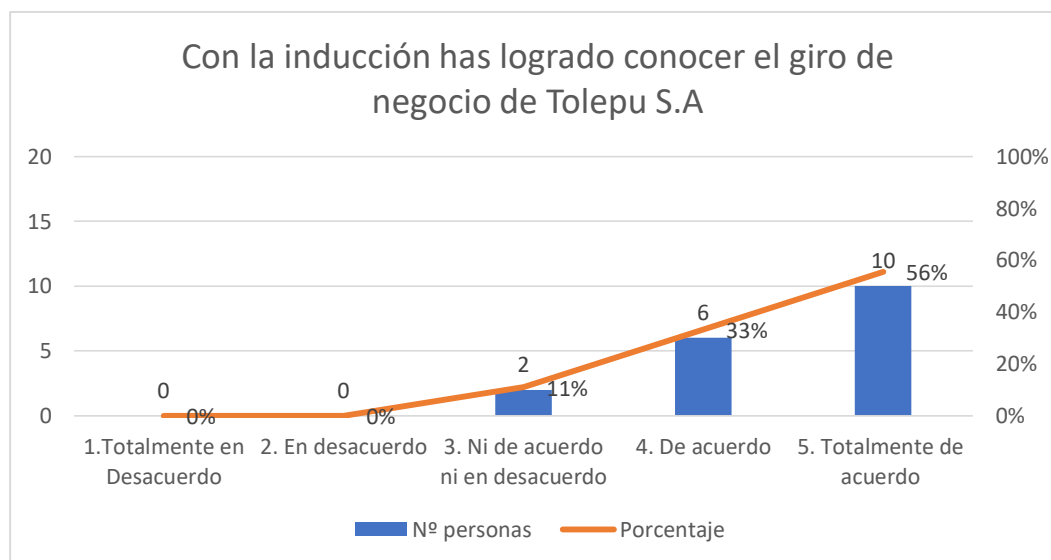
Conocimiento del giro de negocio.

Con la inducción has logrado conocer el giro de negocio de Tolepu S.A		
Escala	Nº personas	Porcentaje
1.Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	0	0%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11%
4. De acuerdo	6	33%
5. Totalmente de acuerdo	10	56%
TOTAL	18	100%

Nota: Elaboración propia (2023)

Figura 2.

Conocimiento del giro de negocio.



Nota: Elaboración propia (2023)

Resultados de la pregunta 2 de la encuesta

En el caso de la pregunta dos (ver figura 3), se puede observar que las personas tienen una claridad de la estructura organizacional considerando que el 22% ha indicado que se siente satisfactorio con la información que se ha compartido en la inducción, mientras que un 78% de la muestra ha indicado sentirse muy satisfactorio con esta pregunta.

Tabla 2.

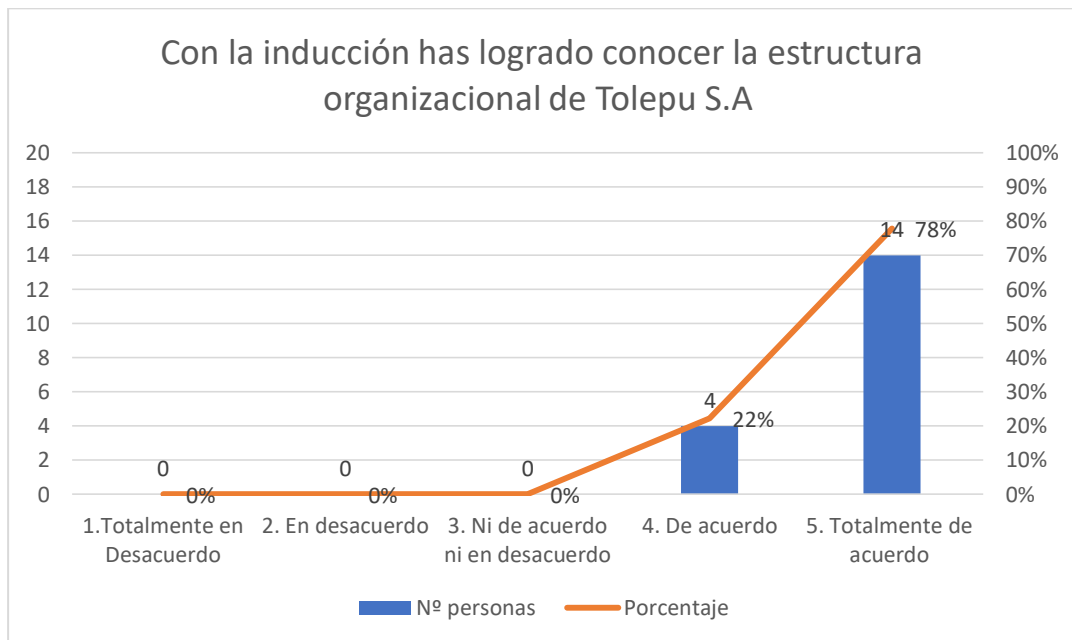
Conocimiento de la estructura organizacional.

Con la inducción has logrado conocer la estructura organizacional de Tolepu S.A		
Escala	Nº personas	Porcentaje
1.Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	0	0%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4. De acuerdo	4	22%
5. Totalmente de acuerdo	14	78%
TOTAL	18	100%

Nota: Elaboración propia (2023)

Figura 3.

Conocimiento de la estructura organizacional.



Nota: Elaboración propia (2023)

Resultados de la pregunta 3 de la encuesta

En atención a las respuestas de la pregunta tres (ver figura 4), existen 4 escenarios para analizar, se tiene un 17% en niveles poco satisfactorios con respecto a conocer sobre la ejecución del puesto de trabajo, mientras que el 28% indica que está ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la pregunta, un 33% muestra que

las personas están en conocimiento de su puesto de trabajo y sólo un 22% indica que sus conocimientos son sólidos sobre el puesto de trabajo.

Es importante considerar que en un proceso de integración de personal proporcionar a los nuevos talentos toda la información necesaria para la ejecución del puesto de trabajo es fundamental, ya que de eso dependerán varias aristas tales como:

- Altos niveles de productividad
- Mejor desempeño laboral
- Sentido de pertenencia
- Fidelización del talento
- Generación de expertos en el departamento

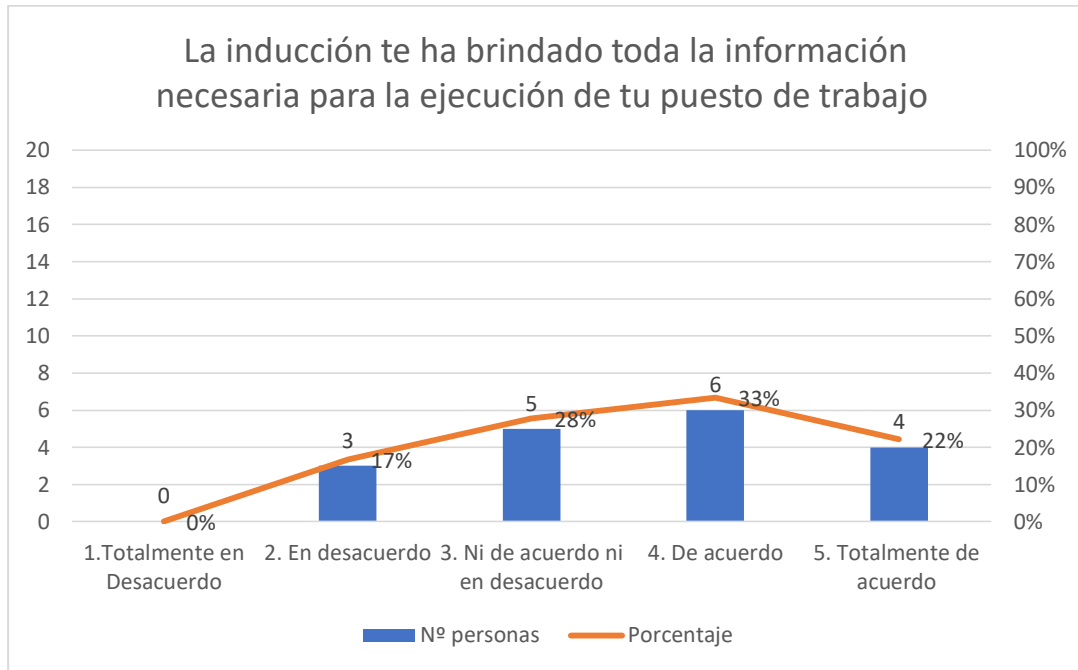
Tabla 3.
Conocimiento del puesto de trabajo.

La inducción te ha brindado toda la información necesaria para la ejecución de tu puesto de trabajo		
Escala	Nº personas	Porcentaje
1. Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	3	17%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	28%
4. De acuerdo	6	33%
5. Totalmente de acuerdo	4	22%
TOTAL	18	100%

Nota: Elaboración propia (2023)

Figura 4.

Conocimiento del puesto de trabajo.



Nota: Elaboración propia (2023)

Resultados de la pregunta 4 de la encuesta

Una de las problemáticas más latentes en el levantamiento de información ha sido la planificación de los espacios de inducción, por el cual en esta cuarta pregunta se puede observar los niveles de satisfacción que cada uno de los nuevos talentos exponen con respecto a esta pregunta (ver figura 5). El 17% de los colaboradores que han ingresado de enero a julio 2023 contestaron que están en desacuerdo y un 33% da una respuesta a término medio, por otra parte, el 28% personas indicaron estar de acuerdo con la planificación de la inducción, por otra parte, el 22% contestaron estar totalmente de acuerdo.

Tabla 4.

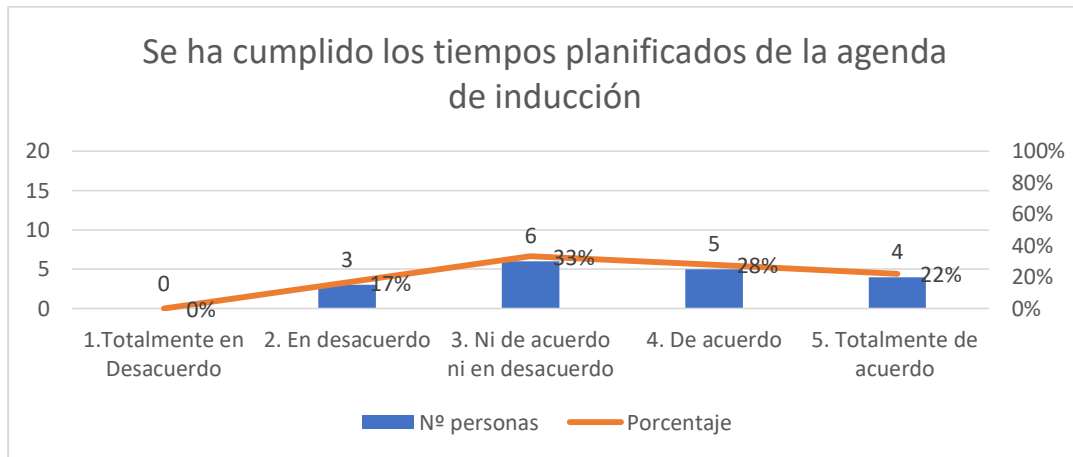
Planificación de la agenda de inducción

Se ha cumplido los tiempos planificados de la agenda de inducción		
Escala	Nº personas	Porcentaje
1.Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	3	17%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	33%
4. De acuerdo	5	28%
5. Totalmente de acuerdo	4	22%
TOTAL	18	100%

Nota: Elaboración propia (2023)

Figura 5.

Planificación de la agenda de inducción



Nota: Elaboración propia (2023)

Resultados de la pregunta 5 de la encuesta

Los resultados de la pregunta cinco (ver figura 6) se asocia a la claridad que un nuevo talento debe tener desde su llegada a la organización, como se puede observar existen porcentajes que demandan un plan de acción para fortalecer la comunicación del líder, del equipo de trabajo y el nuevo integrante, los cuales se detallan que un 11% de las personas encuestadas indican estar totalmente en desacuerdo con esta pregunta, un 6% presenta niveles de desacuerdo, un 22% término medio, por otra parte un 22% igual indica estar de acuerdo con la claridad del rol que ha recibido y por último un 39% contestó estar Totalmente de acuerdo.

Tabla 5.

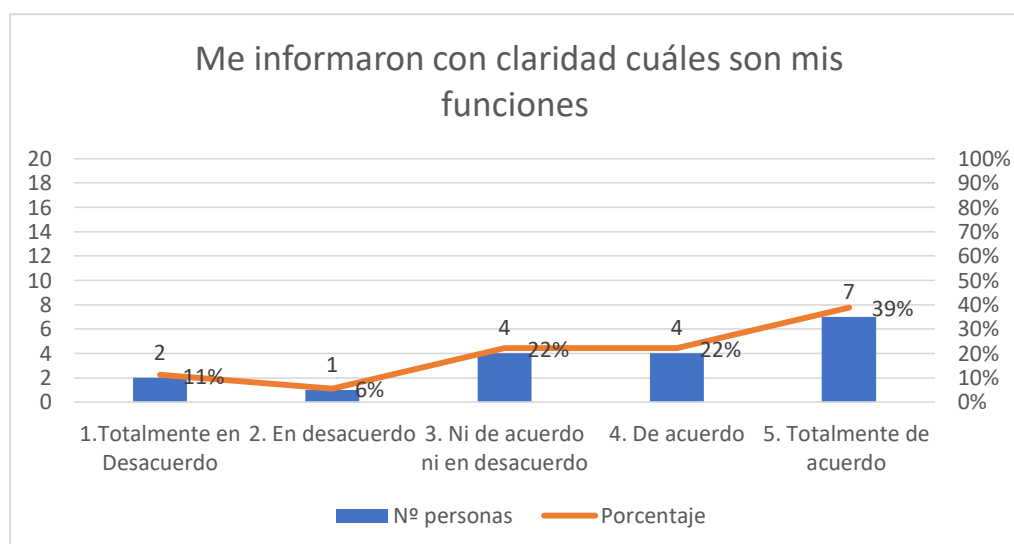
Claridad del rol

Me informaron con claridad cuáles son mis funciones		
Escala	Nº personas	Porcentaje
1.Totalmente en Desacuerdo	2	11%
2. En desacuerdo	1	6%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22%
4. De acuerdo	4	22%
5. Totalmente de acuerdo	7	39%
TOTAL	18	100%

Nota: Elaboración propia (2023)

Figura 6.

Claridad del rol.



Nota: Elaboración propia (2023)

Resultados de la pregunta 6 de la encuesta

Para que un nuevo talento se sienta comprometido con la organización y que sus niveles de fidelización se sitúen en altos rangos, es necesaria la contribución de los líderes, por esto en la pregunta seis (ver figura 7), se detallan los resultados obtenidos en un 17% las personas contestaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el apoyo recibido, mientras que un 33% menciona estar de acuerdo

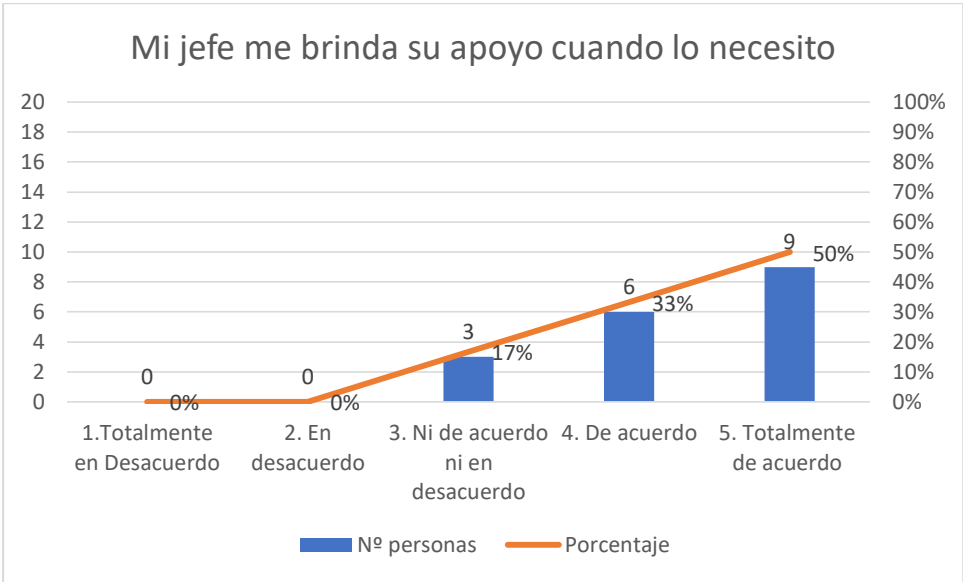
y un 50% respondieron estar Totalmente de acuerdo. A pesar de que las respuestas muestran una tendencia positiva se debe seguir fortaleciendo esta actividad.

Tabla 6.
Acompañamiento del líder.

Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito		
Escala	Nº personas	Porcentaje
1.Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	0	0%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17%
4. De acuerdo	6	33%
5. Totalmente de acuerdo	9	50%
TOTAL	18	100%

Nota: Elaboración propia (2023)

Figura 7.
Acompañamiento del líder.



Nota: Elaboración propia (2023)

Resultados de la observación directa

En el levantamiento de información, se puede observar que el cumplimiento de las evaluaciones de período de prueba se cumplió en un 100%, sin embargo, los espacios de retroalimentación dirigido por los líderes se lograron un 80%. Es relevante

mencionar que una comunicación asertiva y oportuna con los nuevos talentos dentro de su periodo de adaptación va a facilitar que los nuevos talentos puedan interiorizar los procesos, la cultura y demás contenidos de la empresa con mayor agilidad y efectividad.

Segunda parte

9. Justificación

La experiencia de la compañía Tolepu S.A. en el sector de Operadores Logísticos de Comercio Exterior, está avalado por su larga trayectoria que asciende a más de 17 años, y que cuenta con profesionales constantemente capacitados, además del uso de herramientas tecnológicas que contribuyen a la excelencia operativa, el cual ha permitido contar con la Re-Certificación de ISO -9001- 2018. Los servicios que ofrece esta prestigiosa empresa están relacionados al embarque internacional sean estos por vía aérea, marítimo y terrestre, respaldados por plataformas innovadoras que agilizan la interacción de los clientes con sus trámites lo cual contribuye a la comunicación continua con cada uno de ellos. A pesar de lo anterior, existen novedades al momento del seguimiento de la carga lo cual inciden en los niveles de satisfacción de los clientes tanto internos como externos, ya que, al haber una rotación de personal con altos niveles, origina el descontento de los beneficiarios puesto que la comunicación se ve interrumpida por el cambio de personal, a pesar de que se cumplen con los requerimientos el vínculo y fidelización del cliente se ven mermadas.

Por consiguiente, las relaciones interpersonales juegan un rol importante en esta gestión, ya que al existir una rotación elevada, la garantía de la experiencia en conocimiento y dominio de los procesos pueden ser cuestionadas sobre todo por la calidad del servicio final, a pesar de que el compromiso se encuentre presente en cada uno de los individuos, estos se sitúan en un etapa de maduración tanto en el conocimiento integral de la empresa como en la parte operativa, lo cual impacta en la efectividad del trabajo integral puesto que se ha observado que contar con talentos fidelizados y con conocimientos sobre su rol en la organización toma alrededor de seis meses para que contar con niveles de productividad y desempeño como lo espera la organización.

En los últimos años, los cambios que se han presentado en el ámbito laboral y organizacional demandan una exhaustiva búsqueda de talentos que cumplan con las necesidades establecidas por las empresas, tomando en consideración que las

nuevas generaciones que ingresan hoy a las compañías buscan lugares en donde sus necesidades y factores laborales sean cubiertos desde el primer contacto en el proceso de reclutamiento y selección.

Por otra parte, la llegada de un nuevo talento en la actualidad se ha vuelto una preocupación y dedicación por parte de las grandes industrias, pues se ha detectado que al contar con un proceso de recibimiento de nuevos talentos faciliten la ágil adaptación de estos individuos en sus puestos de trabajo.

Por tal razón en los últimos años y bajo las nuevas modalidades de trabajo contar con un proceso que aporte y garantice el aprendizaje de los nuevos talentos con los procedimientos, cultura y comportamientos de la empresa, esto conlleva a la búsqueda de mejores prácticas que aportan al sentido de pertenencia de los colaboradores.

El departamento de Talento Humano se encuentra en una gestión de cambios en donde su nuevo enfoque apunta a contribuir en la estrategia organizacional, motivo por el cual trabajar en el equilibrio de la rotación de personal se ha vuelto uno de sus principales retos, ya que el crecimiento acelerado que vivido en los últimos tres años la empresa Tolepu S.A. exige la excelencia operativa y administrativa a fin de garantizar una excelencia en la productividad, desempeño y tiempos para los clientes y partes interesadas.

Un antiguo refrán dice que “lo que no se mide no se puede mejorar” por ello es importante contar con datos tangibles que faciliten el análisis de las causas, efectos y posibles soluciones para equilibrar la rotación de personal según las necesidades de la empresa de tal manera que pueda mitigar las quejas receptadas por la empresa de los clientes en la compañía de Embarque Internacional.

A pesar de que, como compañía, la búsqueda constante de mejora en sus procesos y herramientas tecnológicas hace que esté viva procesos dinámicos que requieren mantener al personal actualizado para responder oportunamente a las necesidades de los clientes y así fortalecer las relaciones laborales teniendo en cuenta aspectos tales como el aprendizaje organizacional, cultura y procesos.

La eficacia de contar con un personal capacitado y entrenado para las funciones a realizar en sus puestos de trabajo es un reto que el departamento de talento humano ha asumido para poder no sólo enfocarse en una mejora de

aprendizajes continuos de la empresa sino también en la satisfacción del colaborador y es este el escenario que permitirá ajustar y mejorar el proceso de onboarding en cada una de sus etapas.

10. Caracterización de los beneficiarios

Dentro del organigrama que se detalla en el Anexo 5, se muestra los cargos que existen en la empresa TOLEPU S.A. quienes se convierten en los beneficiarios indirectos ya que, al contar con un personal capacitado e inducido adecuadamente, la productividad y el cumplimiento de indicadores tendrán una influencia positiva, además que esto permitirá afianzar al nuevo colaborador con la organización.

Por consiguiente, los beneficiados directos es decir los nuevos talentos podrán ser partícipes de un proceso onboarding, estructurado contribuyendo en la mejora del entorno, del conocimiento sobre el giro de negocio y la cultura organizacional.

A la fecha, en la empresa TOLEPU S.A. se han vinculado entre enero a julio 18 personas correspondiente a los siguientes cargos y de los cuales el 60% están cubierto por mujeres y el 40% por hombres entre las edades de 20 a 40 años:

Tabla 7.

Listado de cargos vinculadas hasta julio del 2023

CARGOS	Nº DE PERSONAS
ANALISTA DE CONTROL INTERNO	1
ASESOR LOGISTICO DE COMERCIO EXTERIOR	4
ASISTENTE DE OPERACIONES	3
COORDINADOR DE EMBARQUE INTERNACIONAL	2
JEFE COMERCIAL REGION COSTA	1
JEFE COMERCIAL REGION SIERRA	1
KEY ACCOUNT MANAGER	1
OFICIAL DE OPERACIONES	2
SOPORTE COMERCIAL	3
TOTAL	18

Nota: Elaboración propia (2023)

11. Interpretación

De acuerdo con todo lo expuesto en líneas anteriores, el plan de mejora de este proyecto el cual impacta de manera directa a todos los colaboradores de la empresa Tolepu S.A. busca activar a cada uno sus miembros de la organización en participar e involucramiento del proceso onboarding que viven cada una de las personas que llegan a la empresa, con la ilusión, motivación y expectativas de seguir creciendo profesionalmente.

Si bien se conoce que la rotación del 2022 se cerró en un 6% y de lo que va del 2023 se ha llegado al mismo porcentaje, se indagó cuáles han sido las causas de este comportamiento y se debe a la creciente de servicios que la compañía ha tenido, puesto que al ser TOLEPU S.A. un socio estratégico en la economía de las empresas asociadas al comercio exterior, esto ha generado un impacto en la nómina del 2023 durante su primer semestre, el reto con el plan de acción es lograr que los niveles de rotación se regulen y que al término del año las renunciaciones y desvinculaciones se sitúen en rangos muy bajos.

Por otra parte, se ha podido conocer que existe un sistema de evaluación de la adaptación del colaborador, sin embargo, es necesario fortalecer la socialización de los resultados obtenidos tanto con el nuevo talento como los líderes, esto con la intención de que los planes de acción a realizarse tomen forma y se logren los ajustes necesarios en el área, así de esta forma contribuir con la fidelización de talentos.

Desde la perspectiva del aprendizaje organizacional, el proceso de inducción es un factor que requiere atención inmediata en Tolepu S.A., ya que el tiempo que dura la adaptabilidad del nuevo colaborador al cargo puede llegar a ser de hasta 6 meses, considerando que esta persona se mantenga dentro de la organización por un largo período se podría decir que su proceso de onboarding ha logrado su objetivo, por otro lado, un colaborador al no sentirse parte de la organización puede desistir de seguir trabajando para la empresa y por ende afectar no sólo los rangos de rotación sino también la carga laboral, la productividad y la satisfacción de los colaboradores.

12. Principales logros del aprendizaje

Parte fundamental de los logros de aprendizaje obtenido a través de esta sistematización de experiencia en conjunto al plan de acción, ha sido que los objetivos de establecer un plan de mejora del proceso onboarding de la empresa Tolepu dentro del período de mayo a agosto 2023, se alcance con el cumplimiento de los objetivos específicos trazados, los cuales se mencionan a continuación:

Analizar la situación actual de la empresa según los niveles de satisfacción de la encuesta onboarding y entrevistas al personal.

Diseñar estrategias mediante la mejorar del proceso de onboarding para la fidelización de los talentos.

Implementar y evaluar el cumplimiento del nuevo proceso onboarding como garantía de su confiabilidad.

Mencionar los logros alcanzados en la sistematización hay que resaltar que los objetivos en referencia se han cumplido al 100%, ya que cada actividad planificada se fue ejecutando a través del tiempo, generando un impacto positivo en los resultados de los niveles de satisfacción de los nuevos talentos en cuanto a su proceso onboarding.

El principal logro obtenido ha sido la concientización e involucramiento de los líderes para con el cumplimiento de su rol dentro de esta etapa que en conjunto con el equipo de Talento Humano se busca contribuir en el desarrollo, desempeño y productividad de los colaboradores.

Durante la intervención realizada en la empresa Tolepu S.A. se logró realizar un diagnóstico de cómo se estaba llevando a cabo el proceso onboarding y a pesar de la buena acogida que este tiene, se validó la importancia de aplicar algunos ajustes en cada etapa.

13. Conclusiones

En conformidad a la estructura de sistematización previamente establecida, se puede concluir lo siguiente:

El proceso de sistematización llevado a cabo ha definido registros y documentación que detalla cada etapa trabajada, los cuales se convierten en un sólido fundamento que aportará de manera amplia a proyectos empresariales y a metas de alcance social. La gestión de la información en cada fase del proceso se fundamenta como un recurso invaluable para futuras iniciativas.

Los registros para establecer el plan de mejora del proceso onboarding se derivan de los patrones observados en los índices de rotación temprana a lo largo de los últimos tres años. La revisión minuciosa de estos datos ofrece una perspectiva sólida y concreta sobre la necesidad de intervenir en el proceso de integración para contrarrestar este desafío.

El plan de acción propuesta se formula como respuesta a las problemáticas identificadas, gracias al uso de las herramientas apropiadas, ha demostrado ser efectivo ya que ha permitido conocer los niveles de satisfacción de los colaboradores para tomar acciones diligentes con este plan que ha arrojado resultados tangibles, lo que respalda la importancia de abordar la situación con enfoque estratégico y medidas concretas.

El involucramiento y compromiso de los líderes desempeña un papel fundamental en el éxito de esta sistematización. La implicación de estas figuras clave ha agilizado la integración de nuevos talentos, permitiendo una adaptación más rápida y una mayor retención del personal. La colaboración y la sinergia entre los miembros del equipo han contribuido a crear un entorno propicio para la fidelización del personal.

En síntesis, el proceso de sistematización abordado culmina en una serie de conclusiones esenciales. Estas incluyen el valor de los registros detallados para proyectos futuros, la importancia de los datos de rotación en la formulación de planes de mejora, la eficacia del plan de acción implementado y la influencia positiva de la colaboración en la integración y satisfacción del personal. Estas conclusiones se suman al enriquecimiento general del enfoque estratégico de la empresa y a la construcción de una base sólida para futuras iniciativas de mejora y desarrollo.

14. Recomendaciones

Dentro de la sistematización planteada para mejorar y optimización el proceso de onboarding para los nuevos colaboradores de la empresa TOLEPU S.A., se busca establecer planes de acción asociados a un enfoque estratégico destinado para reducir significativamente los índices de rotación en la empresa, las recomendaciones que ofrece esta sistematización atiende como una respuesta proactiva a la necesidad vigente de retener talento y fomentar la continuidad laboral en un mercado laboral cada vez más competitivo.

Por esta razón una de las recomendaciones es atender cada uno de los frentes que son pilares fundamentales de esta sistematización y que da lugar a que sea considerado como una propuesta documental para futuros escenarios empresariales, por tal motivo se propone una visión dinámica que incorpora la capacidad de respuesta ante las problemáticas emergentes. Es necesario mencionar que el desafío para una empresa no sólo es brindar un buen abordaje a un colaborador desde su llegada, sino que el verdadero desafío se concentra en la adaptación a la cultura, procedimientos y comportamientos que la empresa establece y que el nuevo talento lo interiorice que consecuente a ello los impactos en la dinámica organizacional sean favorables.

Por otra parte, la estrategia de seguimiento periódico al nuevo talento juega un papel esencial en este proceso. Establecer una monitorización regular de los avances y resultados del proceso onboarding permite no solo evaluar la efectividad de las acciones implementadas, sino también identificar nuevas oportunidades de mejora que podrían haber pasado desapercibidas en una fase inicial. Al detectar áreas en las que se pueden hacer ajustes para maximizar la retención del personal, se construye un enfoque progresivo y adaptable que se adapta a las necesidades en constante evolución de la fuerza laboral.

Además, el valor de esta sistematización va más allá de la visión de TOLEPU S.A. La propuesta de utilizar el plan de acción como modelo de referencia para otras empresas similares es una estrategia que trasciende los límites organizacionales. Compartir las experiencias aprendidas y las mejores prácticas con el sector en su conjunto contribuye al avance colectivo de la gestión del talento humano y al

fortalecimiento de la industria en su conjunto. La colaboración y el intercambio de ideas son esenciales para el crecimiento sostenible de la comunidad empresarial.

En lo que respecta a la ejecución continua de las acciones propuestas en el plan, se resalta la importancia de la constancia y la coherencia. La persistencia en la implementación garantiza que los esfuerzos no se diluyan con el tiempo, sino que se arraiguen en la cultura organizacional y se conviertan en una parte esencial de la forma en que se abordan los desafíos laborales.

Finalmente, el seguimiento regular del proceso se erige como un último eslabón crítico en esta cadena de mejoramiento constante. Identificar nuevas deficiencias y necesidades emergentes es un ciclo que se retroalimenta en el proceso de mejora continua y sobre todo porque la gestión del talento humano es bastante dinámica y debe mostrarse atractivo es decir que las acciones planteadas deben estar basadas en la información más actualizada, lo que favorecerá a una adaptación ágil y eficiente a las cambiantes dinámicas del entorno laboral.

En resumen, la realización la sistematización del plan de acción para mejorar el proceso de integración de nuevos empleados y velar por una adecuada rotación de la empresa TOLEPU S.A. trascienden en la implementación de las diferentes estrategias planteadas. Representan un enfoque holístico y dinámico que abarca desde la actualización constante del plan hasta la extensión del conocimiento a través de la comunidad empresarial. Este enfoque estratégico busca no solo resolver desafíos inmediatos, sino también sentar las bases para un crecimiento sostenible y una gestión del talento eficaz en el futuro.

15. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2019). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Arbaiza, L. (09 de diciembre de 2017). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/consiste-aprendizaje-organizacional-222286-noticia/>
- Ayensa, Á. (2016). *Empresa en el aula*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Barberi, D., & Sierra, J. (2022). *Propuesta de mejoramiento del proceso de Onboarding en la bvc mediante el diseño de una ruta optima por medio de una interfaz más amigable promoviendo la satisfacción de los nuevos colaboradores*. Bogotá: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/62941/RH2.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.
- Barros, R., & Moncada, M. (2022). OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ONBOARDING APROVECHANDO LAS TENDENCIAS DIGITALES. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11917/MoncadaMaria2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, Bogotá.
- Cortina, J., & Santisteban, D. (2011). PERSPECTIVAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADOR DE ESCENARIOS COMPETITIVOS. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 19 - No. 26, pp.247 - 266.
- Flores, C. (2014). "EL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO MARY SECRET'S DE LA CIUDAD DE AMBATO". Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12404/1/FCHE-PSIP-69.pdf>
- Gil, D. (2021). Onboarding y desarrollo profesional en la empresa conservas de Pescado Beltrán EIRL, Chimbote - 2021. Chimbote, https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73043/Gil_MDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y, Perú.

- Guardado, S., Martínez, J., & Tapia, D. (2023). Retención del talento: Propuesta de onboarding en una empresa manufacturera del Estado de México. *Iberoamerican Business Journal*, 76- 94
<https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/289/564>.
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Horstmann, L., & Martín , M. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Revista de la Facultad de Derecho; Madrid*,
<https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/8029/8407>.
- Huerta, L., & Dueñas , L. (2020). Onboarding y su relación con el desarrollo profesional en la Municipalidad Provincial de Huaylas, Caraz – 2020 . Huaraz ,
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71991/Huerta_BLG-Due%c3%b1as_LA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y, Perú.
- Jara, O. (febrero de 2012). *SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS, INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN: APROXIMACIONES DESDE TRES ÁNGULOS*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43220489/SISTEMATIZACION_DE_EXPERIENCIAS__INVESTIGACION_Y_EVALUACION__jara-libre.pdf?1456799811=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSISTEMATIZACION_DE_EXPERIENCIAS_INVESTIG.pdf&Expires=1687338953&Signat
- Leal, O. (<http://eprints.uanl.mx/14233/1/1080237946.pdf> de Diciembre de 2015). "Medición del Impacto en la Calidad de Vida del Trabajo (CVT) al aplicar Onboarding Experiencial a personal de nuevo ingreso.". Nuevo León, México. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/14233/1/1080237946.pdf>
- López, E., Hincapié, S., & Zuluaga, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*, Vol. 38, N° 57, p. 6.
- López, G. (octubre de 2019). Sistematización de los aprendizajes desarrollados por docentes de la Universidad Nacional Agraria en el Programa Nacional de

- Educación Técnica en el Campo “Augusto César Sandino” 2014 - 2016.
Managua, Nicaragua.
- Matamala, R., Cajiao, J., Casas, A., Schmidt, C., Astaiza, C., & Fernández, F. (2021).
La Nueva Milla Extra. Bogotá: Editorial Nomos S.A.
- Menguzzato, M. (2009). La Dirección de Empresas Ante Los Retos Del Siglo XXI .
Valencia: Universitat de Valencia .
- Pomares, A. (2015). Conectar Talento, Proyectar Eficacia. Barcelona: Profit Editorial .
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván , I., & Rozo, A. (2018). Cultura
organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista
Espacios*, 27 .
- Rosas, M. (2015). Propuesta de implementación del proceso de onboarding como
apoyo a la gestión del talento humano. México D.F.
- Ruiz, N. (2022). Onboarding y desempeño laboral de los colaboradores de salud de la
Clínica Metropolitana, 2022. Piura, Perú.
- Salazar, M. (Abril de 2021). PROCESOS SOFT DE RECURSOS HUMANOS EN LA
EMPRESA ABIATAR S.A. Buenos Aires,
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-
2038_SalazarValdiviesoMR.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2038_SalazarValdiviesoMR.pdf).
- Sanz, R., & Prieto, I. (2020). GESTIÓN DEL TALENTO: LA FIDELIZACIÓN DEL
TALENTO JOVEN EN LAS EMPRESAS. El caso Neozink. Valladolid.
- Viteri, R. (23 de septiembre de 2020). “Diseño de un plan Onboarding en el área de
producción de Inalproces S.A. para el 2020”. Quito,
[https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3998/1/Rosa%20Paola%
20Viteri%20%c3%81lvarez.pdf](https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3998/1/Rosa%20Paola%20Viteri%20%c3%81lvarez.pdf), Ecuador.
- Zuñiga, F. (2022). Rediseño del programa Onboarding para la identificación y el
sentido de pertenencia de los nuevos talentos . Guayaquil.

16. Anexos

Anexo 1. Plan de Intervención

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	FECHA
Diagnosticar el estatus actual del proceso onboarding de la empresa Tolepu S.A.	Programar espacios de Focus Group y entrevistas	\$150,00	Consultor de Talento Humano	Mayo 2023
Realizar informe sobre los resultados obtenidos a la Gerencia General	Realizar análisis cuantitativo y cualitativo. Crear diapositivas de presentación Programar reuniones	\$150,00	Pasante y Coordinador de Experiencia de talentos	Junio 2023
Dar soporte en la actualización del procedimiento	Participar en mesas de trabajo para la actualización de procedimientos	\$50,00	Pasante Coordinador de Experiencia de talentos Analista de Procesos	Julio 2023
Socializar el nuevo proceso Onboarding	Programar agendas con los líderes para dar a conocer el nuevo proceso	\$150,00	Consultor de Talento Humano Coordinador de Experiencia de talentos Pasante	Agosto 2023


Anexo 2. Modelo de encuesta

Encuesta de Onboarding 2023


INFORMACIÓN PERSONAL

Te solicitamos seleccionar tu información

1. Fecha de ingreso

Especifique la fecha (d/M/yyyy) 

2. Selecciona tu nombre

Selecciona la respuesta 

3. Edad

20 a 29 años

30 a 42 años

43 años en adelante

4. Departamento

Escriba su respuesta

5. SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente De acuerdo

Con la inducción has logrado conocer el giro de negocio del Grupo Torres & Torres

Con la inducción has logrado conocer la estructura organizacional del Grupo Torres & Torres

La inducción te ha brindado toda la información necesaria para la ejecución de tu puesto de trabajo

Se ha cumplido los tiempos planificados de la agenda de inducción

6. CLARIDAD DEL ROL

1.
Totalmente
en
desacuerdo

2. En
desacuerdo

3. Ni de
acuerdo ni
en
desacuerdo

4. De
acuerdo

5.
Totalmente
De acuerdo

Me
informaron
con claridad
cuales son
mis
funciones

7. LIDERAZGO

1.
Totalmente
en
desacuerdo

2. En
desacuerdo

3. Ni de
acuerdo ni
en
desacuerdo

4. De
acuerdo

5.
Totalmente
De acuerdo

Mi jefe me
brinda su
apoyo
cuando lo
necesito

Enviar

Anexo 3. Modelo de entrevista a nuevos talentos

Experiencia Personal en el Proceso de Onboarding:

1. Para dar inicio ¿podrías comentar tu propia experiencia al unirse a Tolepu S.A.? ¿Cómo fue el proceso de onboarding desde tu perspectiva?
2. Desde tu llegada, ¿cuáles crees que son los aspectos necesarios que deben considerarse durante el proceso de onboarding para garantizar una transición exitosa del nuevo colaborador?
3. ¿Cómo se aborda la introducción a la cultura y valores de la empresa durante el proceso de onboarding? ¿Crees que esto es un aspecto clave en la retención y compromiso de los nuevos colaboradores?
4. En cuanto a la mejora continua, ¿cómo consideras que podríamos evaluar la eficacia del proceso de onboarding? ¿Has identificado oportunidades de mejora en este aspecto?
5. Una vez que los colaboradores completan el proceso de onboarding, ¿qué tipo de apoyo o seguimiento consideras que deberíamos proporcionar para asegurarnos de que se integren completamente en el equipo?

Anexo 4. Modelo a utilizado en el Focus Group a Líderes

Título de la Sesión: Explorando la Integración de Nuevos Talentos en Tolepu S.A.

Moderador: ¡Bienvenidos al Focus Group! Para comenzar, por favor, compartan una palabra que describa su impresión general sobre el proceso de integración de nuevos talentos a la empresa.

Pregunta 1: Definición y Significado del Onboarding:

¿Qué significa para ustedes el término "onboarding" y cuál consideran que es su importancia en el contexto de nuestra empresa?

Pregunta 2: Logros y Beneficios del Proceso Onboarding:

Reflexionen sobre el proceso de onboarding que hemos implementado. ¿Qué logros o beneficios consideran que nos ha permitido alcanzar hasta el momento?

Pregunta 3: Desafíos y Dificultades en la Implementación:

Sabemos que ningún proceso está exento de desafíos. ¿Cuáles son las principales dificultades que han experimentado al dar cumplimiento al proceso de onboarding en la empresa?

Pregunta 4: Nivel de Involucramiento Personal:

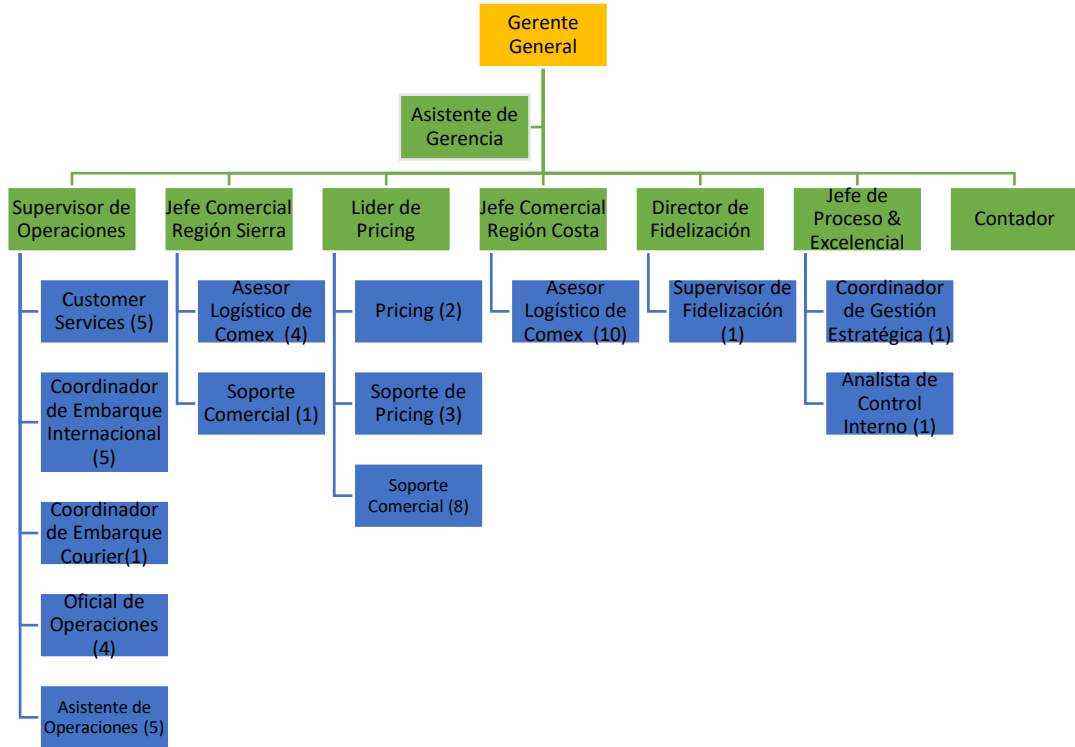
En una escala del 1 al 3, donde 1 significa "poco involucrado" y 3 significa "altamente involucrado", ¿cómo calificarían su nivel de involucramiento personal en el proceso de onboarding de los nuevos colaboradores?

Moderador: Agradecemos sus aportes y reflexiones en estas primeras preguntas. Ahora, sigamos explorando más a fondo el proceso de integración de nuevos talentos en Tolepu S.A.

Anexo 5. Estructura Organizacional de la empresa Tolepu S.A.

Figura 8.

Organigrama empresa Tolepu S.A.



Nota: Elaboración propia (2023)