

Trabajo de Grado en la Modalidad de TESIS

Código del Trabajo: : TGII-R10

Área del Trabajo: Recursos humanos

Beneficios de la implementación del proceso de onboarding y capacitación para una organización a través de la gamificación

Maria Paula Niño Marín ^{1*}, Maria Emilia Ramírez Medina ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: maria_ninom@javeriana.edu.co

Abstract:

This research analyzes the onboarding and training processes applied by the human resources area in different companies. A review is made of the experiences that people have had when starting a new position, revealing a lack of attention by the team in charge of integrating and training new collaborators. The methodology used in the document is mixed. A survey is carried out that consists of thirteen questions, which reveal an opportunity for improvement in these processes. On the other hand, a review of documents is carried out, which shows the importance of onboarding and training for companies. In addition to this, the importance of implementing these processes through gamification can be seen, since benefits were identified for the worker and the company.

Keywords: Onboarding, training, gamification, worker

Resumen:

En la presente investigación se analizan los procesos de onboarding y capacitación que aplica el área de recursos humanos en diferentes empresas. Se hace una revisión de las experiencias que han tenido las personas al iniciar un nuevo cargo, dejando en evidencia una falta de atención por parte del equipo encargado de integrar y capacitar a los nuevos colaboradores. La metodología empleada en el documento es mixta. Se realiza una encuesta que consta de trece preguntas, las cuales dejan en evidencia una oportunidad de mejora en estos procesos. Por otro lado, se hace una revisión de documentos, donde se muestra la importancia del onboarding y capacitación para las empresas. Adicional a esto se puede evidenciar la importancia de implementar estos procesos por medio de la gamificación, ya que se identificaron beneficios para el trabajador y la compañía.

Palabras claves: Onboarding, capacitación, gamificación, trabajador

1. INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones, el área de recursos humanos juega un papel fundamental, ya que, “implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (Mondy, 2010, p. 4). esto quiere decir que sin la correcta administración de recursos humanos las empresas probablemente no lograrían cumplir la misión y al final no tendrían los rendimientos esperados.

Es por lo anterior, que es fundamental reclutar y retener el talento humano. Para ello, las empresas tiene diferentes procesos que tienen como fin encontrar personas que cumplen con ciertas características requeridas para un puesto de trabajo. Teniendo en cuenta que la persona seleccionada debe compartir los valores de la empresa y sentirse cómodo con la cultura organizacional. Procurando que se adapte rápidamente a sus tareas y su entorno laboral.

Desde esta perspectiva, se puede evidenciar que esta área tienen muchos retos, no solo para encontrar a la persona idónea, sino, para que cuando se vincule, el colaborador tenga el mejor proceso de onboarding y capacitación que si se hace de manera correcta ayudará a acelerar la curva de aprendizaje, beneficiando a la organización, ya que:

se ha considerado que en la medida en que los individuos aprenden nuevos procedimientos o mejoran las técnicas que utilizan, pueden obtener mejores resultados en sus labores y en las empresas donde se desempeñan. Esto se debe a que el aprendizaje organizacional aumenta el rendimiento de la empresa a medida que aumenta el tiempo (Ulrich et al, 1994, como se citó en Cardona et al, 2019, p. 2)

Por otro lado, se evidencia un gran problema para las organizaciones en la actualidad que tiene que ver con la rotación, ya que, si bien es sencillo recuperar un trabajador, este tiene que adaptarse nuevamente a los procesos, el ritmo de trabajo y las condiciones laborales lo que trae consigo una pérdida de productividad. Por ello es importante mantener al talento humano, con el fin de evitar reprocesos. Se ha evidenciado que hay tres factores centrales que son causantes de la rotación del personal donde se revela que uno de ellos es la falta de capacitación que tiene incidencia directa en la motivación. (Rojas et al, 2020). La motivación es fundamental, ya que, actúa para el trabajador como promotor del esfuerzo para alcanzar una meta y esto lo convierte en un recurso clave, puesto que, el colaborador pasa a cumplir un rol en el desarrollo y permanencia de las empresas (Córdor et al, 2018).

Por los beneficios que se evidenciaron anteriormente se considera fundamental hacer una propuesta, con el fin de mejorar los procesos de onboarding y capacitación, teniendo como meta que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo y su entorno, siendo voceros de la organización.

Para ello, se considera el proceso de la gamificación, a través de juegos de simulación que asemejan un escenario laboral con el propósito de que la empresa pueda evaluar el ingenio, la competitividad y la capacidad de decidir y proponer soluciones (Barrenechea, 2022). Mientras que los individuos se sienten motivados haciéndolo.

La investigación tuvo como punto de partida una encuesta realizada a 35 personas, con el fin de entender el nivel de satisfacción de los colaboradores a la hora de ser capacitados y recolectar información sobre el proceso de onboarding y la experiencia de cada persona al ingresar a un nuevo cargo, la tarea era identificar procedimientos básicos que las organizaciones deben tener en cuenta con los nuevos ingresos.

A partir de este estudio se evidenció que el 65.7%, no conocía la cultura organizacional, esto quiere decir que más de la mitad de la población encuestada no tenía consciencia sobre las normas, hábitos y valores de la compañía a la que iban a ingresar. Estos componentes mencionados anteriormente son utilizados por las personas que hacen parte de la empresa para controlar la forma en la que las personas interactúan con su contexto y entre ellos. Por lo tanto, el porvenir del negocio depende en gran manera de la forma en la que sus integrantes empleen las normas (Lara y Briceño, 2019). Es decir que sin un conocimiento previo de ellas, la empresa no tiene un norte definido.

Por otro lado, el 48.5% de las personas afirma que ni su jefe, ni recursos humanos se encargaron de que ellos conocieran a las personas con las que iban a tener que trabajar en equipo para el desempeño de sus funciones diarias. Adicional a esto, aunque el 74.3% de los encuestados afirma que fue capacitado, la mayoría no están satisfechos con la capacitación.

Lo anterior deja en evidencia una falta de atención en los procesos de onboarding y capacitación, observando una oportunidad de mejora en estos procesos.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Todas las organizaciones tienen diferentes áreas con tareas específicas, con el fin de cumplir metas en común. Una de las áreas más relevantes es la de recursos humanos, ya que, ha pasado a considerarse como un activo en el que se debe invertir porque es uno de los recursos más decisivos de la organización, ya que si esta área tiene conocimientos, experiencia y habilidades son una parte esencial para alcanzar las metas organizacionales. (Alalawneh y Bourini, 2019)

Adicional a lo anterior, recursos humanos es el área encargada de mejorar la productividad y la eficiencia de la empresa por medio de los colaboradores, mientras crean valor para todos los involucrados en el cumplimiento de metas de la organización (Botello et al, 2003). El enfoque del departamento debe basarse en la mejora constante de las capacidades y conocimientos esenciales para las funciones laborales de los colaboradores ((Kavyashree et al, 2023) Es por esto, que el área esta encargada de llevar a cabo prácticas para desarrollar las habilidades y competencias de los trabajadores, con el fin de que esto se vea reflejado en las actividades que realizan diariamente, mejorando el desempeño de organizacional. (Cesário, 2015). Adicional a esto, cabe resaltar que “el capital humano es difícil de imitar porque es un recurso escaso, por lo tanto, debe ser mantenido desarrollado y cuidado” (traducción propia) (Alalawneh & Bourini, 2019, como se citó en Mollaei et al, 2021, p. 2). Por ello, es primordial darle la importancia requerida a los trabajadores, así, estos se van a involucrar más en el cumplimiento de metas y los empleados que están comprometidos con la organización, son esenciales, ya que, permiten alcanzar mayores niveles de productividad, encuentran otras formas de ejecutar los procesos con mayor rapidez y al final, esto influye en los rendimientos de la organización. Es por esta razón que es fundamental que el área de recursos humanos tenga programas de reclutamiento, capacitación y desarrollo, ya que esto atrae empleados comprometidos que se orientan a los resultados de la empresa (Kavyashree et al, 2023)

Basados en lo anterior, se evidencian dos procesos importantes para los nuevos colaboradores, que tienen como fin la correcta integración en la empresa y el aprendizaje de las labores diarias.

En primer lugar, el onboarding, es una práctica de recursos humanos diseñada para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse al entorno social y laboral en un nuevo lugar de trabajo (traducción propia) (Bauer, 2010, como se citó en Smith et al, 2021, p. 2). Se basa en integrar al nuevo colaborador con los valores, objetivos, cultura y procesos organizacionales, haciendo que se familiarice con ellos. Durante este proceso, es importante encontrar el equilibrio adecuado para una incorporación exitosa (**ver anexo 1**). Estos cuatro puntos evidenciados son fundamentales para que el onboarding sea eficaz,

ya que mejoran el rendimiento y aumentan la satisfacción laboral (Caldwell y Peters, 2018). Adicional a lo anterior, cabe resaltar que el onboarding es una experiencia positiva que tiene el colaborador cuando inicia un nuevo cargo. Se cultivan relaciones con personas clave en la organización y reciben información relevante (Derven, 2008).

Los programas de onboarding iniciaron a medida que las organizaciones y los trabajos se volvieron más complejos y las empresas se dieron cuenta de que necesitaban proporcionar un punto de partida para que sus empleados se incorporaran a la misma. Por lo tanto, comenzaron a experimentar con diferentes prácticas hasta que encontraron lo que parecía ser efectivo para ellas. Algunas basaron esas prácticas en enfoques de socialización (Dávila, 2018, como se citó en Montenegro, 2022, p. 14)

Siguiendo con el mismo concepto, cabe aclarar que:

es de gran importancia pues no solo garantiza que el empleado se sienta a gusto con la empresa, sino que evita que pueda dejar el puesto de trabajo y que se puede perder el esfuerzo invertido en este proceso. Es importante que para este proceso sea eficiente se tenga en cuenta distintos puntos, por ejemplo, la buena comunicación y la manera en que se plantean los objetivos. A través de estos factores las empresas pueden garantizar a futuro mayor eficiencia, compromiso y proactividad por parte de sus empleados (Morales, 2019, como se citó en Orbezo y Sarmiento, 2022, p. 8).

A pesar de la gran importancia que tiene este proceso. Muchas veces no se le da la atención necesaria, ya que, este procedimiento:

implica más que simplemente organizar una sesión formal de uno o dos días en una sala de conferencias durante la cual alguien del departamento de recursos humanos brinda información sobre la estructura, la misión y los objetivos de la empresa, las reglas internas y el código de ética a los recién llegados (traducción propia) (Graybill et al., 2013; Reese, 2005, como se citó en Cesário y Chambel, 2019, p. 2).

Por otro lado, “el rol de la capacitación es articular, entrelazar y consolidar una trama de relaciones y conocimiento” (Guiñazú, 2004, p. 2).

la capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo (Guiñazú, 2004, p. 2).

Por lo anterior, es conveniente que las organizaciones trabajen en soluciones efectivas de aprendizaje y capacitación con el objetivo de involucrar al personal, promoviendo la conciencia y la participación en la mejora de procesos (Börne et al, 2012). Además “uno de los principales factores involucrados en el éxito a largo plazo de una organización es la calidad de desarrollo y desempeño de los empleados, que son cultivados a través de programas educativos y capacitación” (traducción propia) (Contacos-Sawyer et al, 2010 como se citó en Pak et al, 2016, p. 2). Adicional a lo anterior “la capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados” (Fleitman, 2013, p. 1)

Por consiguiente, es fundamental encontrar un proceso que le permita a los nuevos colaboradores relacionarse con la organización de la mejor manera posible. Es por esto que se considera oportuno abordar el concepto de gamificación que “es el uso de mecánicas, componentes y dinámicas propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas” (Valda y Arteaga, 2015, p. 2). Este concepto se ha aplicado en varios campos como la educación, la banca, el deporte y la psicología, donde han usado elementos que son pertenecientes a los juegos para aumentar el nivel de motivación, compromiso y desempeño de los participantes. El éxito que ha tenido tanto comercial como culturalmente atrajo la atención de las empresas, lo que llevo a usar la metodología en las organizaciones (Miranda y Vergara, 2021). Esto se debe a que, los elementos que contienen los juegos hacen que los “jugadores” se mantenga conectados, teniendo en cuenta que la actividad mantiene motivadas a las personas, por medio de puntuaciones, estrellas e insignias que mantienen a los usuarios orientados a alcanzar los objetivos planteados o llegar a la meta, completando actividades. (Barrenechea, 2022). Este proceso es una nueva forma para disfrutar de los procesos en la empresa, ya que los colaboradores disfrutan hacer las labores porque se divierten jugando. (Hidayat y Abdurachman, 2022).

Para que el resultado obtenido con la gamificación sea eficaz, es necesario que la empresa tenga el consentimiento de sus empleados para participar en el juego. Los colaboradores deben comprender claramente las reglas sintiendo que hay justicia y equidad (Hidayat y Abdurachman, 2022)

Para la implementación de un proceso eficiente de onboarding y capacitación a través de la gamificación, se debe hacer una planificación que “consiste en determinar lo que se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella y por qué” (American management association, como se citó en Bley y Cardenas, 2019, pg 17).

La planificación incluye cuatro acciones relevantes (**ver anexo 2**) Como se evidenció, consta de las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto, seguida de la ejecución, donde la propuesta de onboarding y capacitación se va a enfrentar a la realidad y puede tener variaciones que no estaban programadas en la planificación. El siguiente paso, es el seguimiento, con el objetivo de entender que está pasando con el proyecto y por último, el control que corresponde al análisis de la situación y a la toma de decisiones con respecto a la planeación inicial del proyecto (Bley y Cardenas, 2019). Al finalizar el proyecto, se pueden determinar tres desiciones (**ver anexo 3**) estas opciones evidenciadas ayudarán a evaluar el proceso que tuvo el proyecto y en caso de haber hecho modificación se repetirá hasta que este finalizado por completo y la organización este satisfecha con el resultado.

Este proceso permite planificar y ejecutar una estrategia que tienen como fin alcanzar las metas organizacionales y hacer ajustes o idear un plan estrategico con base en los resultados, con el fin de evaluar las metas a las que proponen llegar en el futuro (Peñafiel-loor et al, 2019).

Planificar significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno... es un instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones (Paredes y Pérez, 1994, como se citó en González, 2010, p.5) Como se evidencia en la definición anterior, este proceso será de gran ayuda para visualizar el futuro del onboarding y la capacitación y estar listos para los cambios organizacionales que conllevan estos procesos.

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Evaluar los beneficios que tendría una propuesta de onboarding y capacitación, por medio de la gamificación, con el fin de que el área de recursos humanos la pueda aplicar a los nuevos colaboradores que ingresan a una organización.

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. Identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores en las organizaciones, por medio de una encuesta, donde se indague sobre los procesos de onboarding y capacitación que han tenido al ingresar a un nuevo puesto de trabajo.
2. Analizar las prácticas de integración y capacitación por parte de la organización, por medio de una encuesta donde se evidencien los procesos que realiza el área de recursos humanos al recibir un nuevo colaborador.
3. Definir el nivel de importancia de la gamificación y los beneficios que tiene aplicar este procedimiento al onboarding y la capacitación.

4. METODOLOGÍA

La metodología que se usará será mixta.

En primer lugar se abordará la cualitativa. Esta metodología se considera en la realización del documento, ya que, este estudio involucra la recolección de datos, utilizando técnicas que no tienen como meta asociar las mediciones con números, como lo son las entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, discursos, introspección, entre otras. (Hernández et al, 2018). Por otro lado, el enfoque cuantitativo que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Sampieri et al, 2014. p 4).

En este caso particular, para el desarrollo del primer objetivo se hará uso de preguntas abiertas y cerradas en una encuesta realizada anteriormente a un grupo de 35 personas. A través de esta se extraerán datos por medio de escalas de likert y también se obtendrán diagramas circulares donde se evidenciarán porcentajes de los que se podrá deducir el nivel de satisfacción con respecto a los procesos de onboarding y capacitación.

Para el segundo objetivo se empleará la encuesta mencionada anteriormente donde se evaluarán y analizarán las respuestas de los entrevistados, para así tener un panorama frente a los procesos de

onboarding y capacitación que realizan las empresas. Obteniendo así más información sobre la metodología que tiene el área de recursos humanos al darle la bienvenida a un nuevo colaborador.

Por último, para el tercer objetivo, se hará una revisión de documentos, que tiene como fin la recopilación de un conjunto de antecedentes sobre un tema, autor o algún otro elemento específico. (Guirao, 2015). Adicional a lo anterior se realizará una entrevista abierta a una persona que trabaja en el sector financiero, con el fin de indagar su proceso de entrada a la empresa en la que trabaja y tener una opinión externa sobre la gamificación y los beneficios que tiene este método. Para ello, se hará una entrevista semiestructurada, en la cual se determina previamente la información que se quiere conseguir, haciendo preguntas abiertas y entrelazando temas que permiten obtener más matices de las respuestas (Pelaez et al, 2013).

5. RESULTADOS

Objetivo específico 1:

Identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores en las organizaciones, por medio de una encuesta, donde se indaga sobre los procesos de onboarding y capacitación que han tenido al ingresar a un nuevo puesto de trabajo.

Para conocer el panorama con respecto a el nivel de satisfacción de los colaboradores al ingresar a un nuevo cargo se realizó una entrevista que constó de 13 preguntas. Para el desarrollo de este primer objetivo se tuvieron en cuenta tres de las interrogantes hechas a los encuestados. La primera pregunta que se evaluó es “¿fue capacitado para desempeñar las funciones que requería su cargo?” donde el 74,3% afirmó que sí, mientras el otro 25,7% aseguró que no (**ver anexo 4**). Siguiendo la misma línea, se hizo una revisión del nivel de satisfacción de las personas que si fueron capacitadas (**ver anexo 5**) donde se evidencia que solamente el 34,3% de las personas están satisfechas o muy satisfechas con la capacitación, dejando un 65,7% no tan satisfecho con el proceso. Por último se analizará la pregunta abierta “Mencione brevemente que cosas cree usted que hicieron falta por parte de la empresa cuando usted ingresó” (**ver anexo 6**), como se pudo observar varias de las respuestas de los entrevistados corresponden a procesos que hacen parte del onboarding y capacitación. Por lo que al final tenemos claro que la satisfacción de los colaboradores al iniciar un nuevo empleo puede mejorar.

Objetivo específicos 2:

Analizar las prácticas de integración y capacitación por parte de la organización, por medio de una encuesta donde se evidencien los procesos que realiza el área de recursos humanos al recibir un nuevo colaborador.

Para el desarrollo del segundo objetivo se hará uso de la encuesta realizada a 35 personas, esta vez haciendo énfasis en cinco preguntas.

La primera, “¿Al momento de iniciar un nuevo cargo usted fue contactado por la empresa antes de ingresar formalmente? (**ver anexo 7**)”, Se puede constatar que la mayoría de las empresas si se contactaron con el nuevo integrante del equipo antes del ingreso oficial. Sin

embargo, más del 50% de las personas no conocían ni los valores (**ver anexo 8**) ni la cultura organizacional de la empresa (**ver anexo 9**). Por otro lado se investigó en que momento le entregaron los objetos de trabajo al nuevo colaborador (**ver anexo 10**) donde se puede observar que únicamente al 22,9% recibió sus herramientas el primer día. La última pregunta que se analizó fue “Cuando usted llegó a la empresa ¿quién fue el encargado de que usted hablara y conociera a las personas con las que iba a tener que trabajar en equipo para poder desempeñar sus tareas diarias?” (**ver anexo 11**) en este caso, poco más del 50% de las personas recibieron apoyo de su jefe y recursos humanos.

Por lo anterior, se identifica una falta de atención en estas tareas y una oportunidad para mejorar varios procesos en el onboarding y capacitación por parte de las empresas.

Objetivos específicos 3:

Definir el nivel de importancia y beneficios que tiene el onboarding y la capacitación a través de la gamificación.

Para el desarrollo del tercer objetivo, se hará uso de la revisión de documentos, buscando validar la importancia que tiene el onboarding y la capacitación para las empresas; así como los beneficios que trae consigo hacerlo por medio de la gamificación.

Durante la investigación se validó la importancia que tienen los procesos ya mencionados y se encontró que el onboarding garantiza que el empleado se sienta a gusto en la empresa, se integre de la mejor manera y conozca sus funciones. Mientras que la capacitación es importante para el éxito empresarial y disminuye la rotación.

La importancia de hacerlo a través de la gamificación es que el personal se involucrará en las actividades por medio del juego y se sentirá más motivado por alcanzar el puntaje del mismo.

A través de este novedoso método se involucrará más a los nuevos colaboradores con sus procesos de onboarding y capacitación.

Por último se realizó una entrevista a una trabajadora del sector financiero, con el fin de conocer su proceso individual con el onboarding y la capacitación y adicional a esto, obtener una opinión sobre la implementación de la gamificación (**ver anexo 12**). En este caso la respuesta fue positiva, ya que ella afirmaba que es una buena herramienta para conocer la empresa y el puesto mientras se mantiene motivados a los trabajadores.

6. CONCLUSIONES

En esta investigación se hizo uso de revisión de documentos, una encuesta realizada a 35 personas y una entrevista, con el fin de recopilar información sobre las experiencias que han tenido las personas con el onboarding y la capacitación al ingresar a un nuevo puesto de trabajo. Logrando tener también información sobre las prácticas que hacen las empresas en estos procedimientos. Se observó que aunque hay algunas personas que han tenido experiencias positivas y las empresas han hecho una buena labor, la mayoría de la población no ha tenido una experiencia idónea con respecto a la integración y capacitación en la empresa.

Cabe recalcar que por medio de la revisión de literatura se evidenció que ambos procesos son importantes. No solo para los trabajadores sino también para las empresas. Ya que, la correcta aplicación de estos procesos colabora en gran medida con el éxito de la organización. Es por ello,

que se planteó la gamificación como método de bienvenida y enseñanza de labores a los trabajadores, que tiene como fin hacer más interesante ese primer contacto con la empresa y con el cargo, logrando mantener la motivación del trabajador.

Es por lo anterior que se concluye que sería beneficioso para una empresa poner más atención a estos dos procesos que harán que el empleado se sienta más a gusto con la empresa.

Además hacerlo por medio de la gamificación, donde el empleado tendrá la oportunidad de acumular puntos es primordial, ya que mantendrá al empleado más motivado y por lo tanto prestará más atención a sus funciones y a la información importante de la empresa.

Esto creará un nuevo proceso en el área de recursos humanos, haciendo más eficaces los resultados en cuanto a onboarding y capacitación

7. REFERENCIAS

- Alalawneh, S., & Bourini, F. (2019). Human resources challenges and their impact on the preservation of human capital: Field study in private hospitals in Irbid Governorate- (Jordan). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 815-827.
- Barrenechea Zavaleta, J. A. (2022). La gamificación en la capacitación laboral para los trabajadores de una empresa outsourcing, Lima Metropolitana–2021.
- Bley, A. S., & Cárdenas, L. F. A. (2019). *Planificación y control de proyectos*. Alpha Editorial.
- Börner, R., Moormann, J., & Wang, M. (2012). Staff training for business process improvement: The benefit of role-plays in the case of KreditSim. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 200-225.
DOI: 10.1108/13665621211209276
- Botello, C. M. S., Cancino, B., & Delgado, C. A. (2003). Análisis del rol del área de recursos humanos en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de Chillán. *Theoria*, 12(1), 87-95
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39.
DOI: 10.1108/JMD-10-2016-0202
- Cardona-Arbeláez, D. A., Río-Cortina, J. L., Romero-Severiche, A. K., & Lora-Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(1), 37-51
- Cesário, F. J. S. (2015). Employees perceptions of the importance of human resources management practices. *Research Journal of Business Management*, 9, 470-479.
DOI: 10.3923/rjbm.2015.470.479
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465-1479.
DOI: 10.1108/IJOA-08-2018-1517
- Córdor, E. G., Bustamante, M. A., Lapo, M. D. C., & Campos, R. M. (2018). Factores intrínsecos de motivación y liderazgo en una empresa familiar ecuatoriana de telecomunicaciones. *Información tecnológica*, 29(4), 205-216.
DOI: 10.4067/s0718-07642018000400205
- Derven, M. (2008). Management onboarding. *Journal of Training and Development*, April, 49-52.
- Fleitman, J. (2013). Importancia de la capacitación para la competitividad. *Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-para-la-competitividad>*.

- González, Y. P. (2010). La planificación empresarial: un acercamiento conceptual. *Contribuciones a la Economía*, 11.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116.
- Guirao Goris, S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0-0.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hidayat, D., & Abdurachman, E. (2022). The roles of gamification, knowledge creation, and entrepreneurial orientation towards firm performance. *International Journal of Innovation Studies*, 6(4), 229-237.
DOI: 10.1016/j.ijis.2022.07.002
- Kavyashree, M. B., Kulenur, S., Nagesh, P., & Nanjundeshwaraswamy, T. S. (2023). Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 1331-1331.
DOI: 10.14488/BJOPM.1331.2023
- Lara, M. G. R., & Briceño, J. P. (2019). Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las pymes. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (5), 62.
- Miranda, M. A. C., & Vergaray, A. D. (2021). Mobile Gamification Applied to Employee Productivity in Companies: A Systematic Review. *TEM Journal*, 10(4), 1869.
DOI: 10.18421/TEM104-50
- Mollaei, R., Siadat, S. A., Hoveida, R., & Rizaneh, J. (2021). Designing a Model of Personal Branding for Employees With an Emphasis on Organizational Training: The Case of the Administrative Staff of the Judiciary of the Islamic Republic of Iran*. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(4), 699-720
DOI: 10.22059/IJMS.2020.309396.674202
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2010). Administración de recursos humanos.
- Montenegro Vásquez, V. K. (2022). *Implementar el proceso de Onboarding para la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador en el período 2022* (Bachelor's thesis, PUCE-Quito).
- Orbegozo Rodriguez, J. J. Propuesta para generar un proceso mas eficiente de onboarding para los practicantes al interior de Schlumberger.
- Pak, A., Carden, L. L., & Kovach, J. V. (2016). Integration of project management, human resource development, and business teams: a partnership, planning model for organizational training and development initiatives. *Human Resource Development International*, 19(3), 245-260.
DOI: 10.1080/13678868.2016.1141606
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2013). La entrevista. *Universidad autónoma de México.[En línea].[Online].[cited 2012 Septiembre 30. Disponible en: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/E*.
- Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Pin-Sancan, J. A. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(1 ESPECIAL), 107-133.
- Rojas, D. L., Zambrano, C. N. S., & Andrade, K. N. M. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Uniandes Episteme. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación.*, 7(1), 30-44. (de acá saque info para hablar de la rotación en la introducción pg 3)
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*, 22.

- Smith, C. E., Matthews, R. A., Mills, M., Hong, Y. H., & Sim, S. (2022). Organizational benefits of onboarding contingent workers: An anchoring model approach. *Journal of Business and Psychology*, 1-17. DOI: 10.1007/s10869-021-09757-0
- Valda Sanchez, F., & Arteaga Rivero, C. (2015). Diseño e implementación de una estrategia de gamificación en una plataforma virtual de educación. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 9(9), 65-80.

8. ANEXOS

Anexo 1

- (1) Compliance: this building block is the lowest level of onboarding and includes reviewing or teaching employees about basic legal and policy-related rules and regulations associated with working in the new organization.
- (2) Clarification: this key function ensures that employees understand their new jobs and all its related expectations. Frequently, this function is poorly handled and lacks specificity.
- (3) Culture: providing employees with a sense of formal and informal organizational norms is often overlooked because members of the organization assume that the organization's values, assumptions, and norms are easily understood.
- (4) Connection: this key activity refers to creating vital interpersonal relationships and explaining information networks essential for employees to perform successfully.

Imagen tomada del paper “new employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives”

Anexo 2



Imagen tomada del libro “planificación y control de proyectos”

Anexo 3

1. No hacer nada, dado que el proyecto se está ejecutando de acuerdo a lo esperado,
2. Actuar sobre el proyecto para corregir desviaciones respecto de lo planificado, o
3. Replanificar el proyecto dado que las condiciones reales han cambiado significativamente respecto a las condiciones supuestas para la planificación.

Imagen tomada del libro “planificación y control de proyectos”

Anexo 4

¿Fue capacitado para desempeñar las funciones que requería su cargo?

35 respuestas

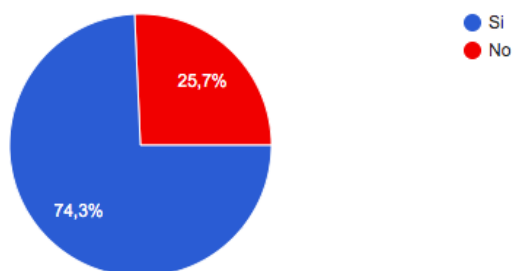


Imagen tomada de elaboración propia

Anexo 5

Si la respuesta anterior fue "Si" califique del 1 al 5 que tan satisfecho está con la capacitación que recibió sobre sus funciones (siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho)

 Copiar

35 respuestas

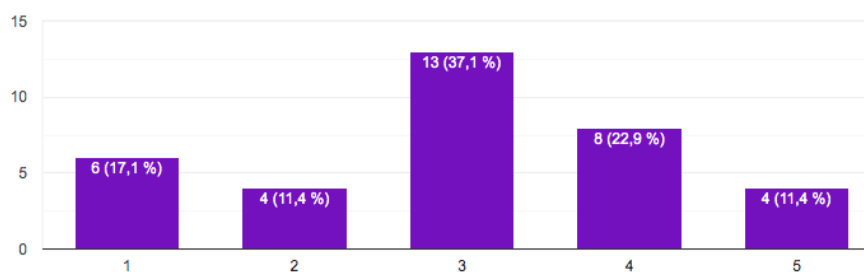


Imagen tomada de elaboración propia

Anexo 6

Mencione brevemente que cosas cree usted que hicieron falta por parte de la empresa cuando usted ingresó

35 respuestas

Nada

Capacitación

Más explicación de mis funciones

Mejor capacitación

Una reunión para presentarme ante el equipo de trabajo

Capacitación en los softwares usados pro al empresa

Dar mas claridad y capacitación en las labores a desempeñar

Capacitacion

Mencionar como manejaban el tema de vacaciones y permisos

Mencionar como manejaban el tema de vacaciones y permisos

Funcionalidad de ciertos aspectos del cargo

Un poco más de información de la empresa

N/A

Actividades de integración

Más capacitación

La información del manejo de los clientes internos y externos

Más claridad con las personas con las que iba a trabajar

Me sentía perdido y no me sentía con confianza para preguntar

Explicarme más algunas funciones importantes
Más capacitación en el tema que manejo
Un poco más de capacitación
Organización de calendario laboral
Conocer las áreas de apoyo más cercanas al area al que yo pertenecía
Entregarme los objetos de trabajo un poco más rápido
Más capacitación
Capacitación de las actividades y responsabilidades específicas de mi puesto laboral
Ninguna
Más contacto por parte de los contrastadores
Más atención
Más tiempo para capacitar
Actividades de integración
Que me dieran el uniforme enseguida
Mas capacitación

Imagen tomada de elaboración propia

Anexo 7

¿Al momento de iniciar un nuevo cargo en una compañía usted fue contactado por la empresa antes de ingresar formalmente?

35 respuestas

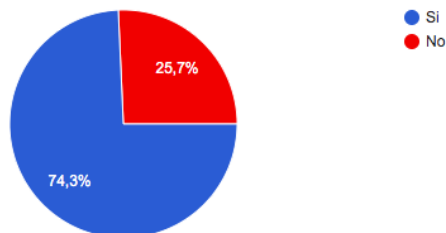


Imagen tomada de elaboración propia

Anexo 8

¿Conocía los valores de la empresa?

35 respuestas

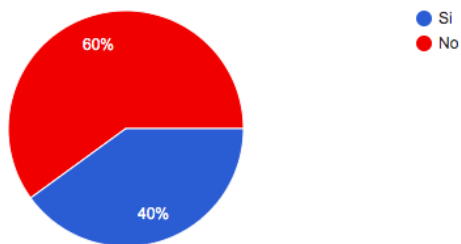


Imagen tomada de elaboración propia

Anexo 9

¿Conocía la cultura organizacional de la empresa?

35 respuestas

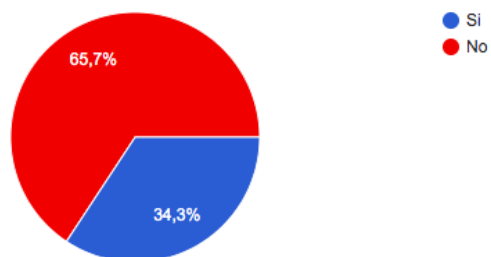


Imagen tomada de elaboración propia

Anexo 10

Cuando llegó a la empresa le entregaron sus objetos de trabajo:

Copiar

35 respuestas

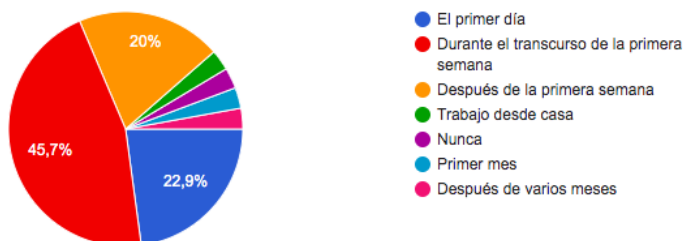


Imagen tomada de elaboración propia

Anexo 11

Cuando usted llegó a la empresa ¿quién fue el encargado de que usted hablara y conociera a las personas con las que iba a tener que trabajar en equipo para poder desempeñar sus tareas diarias?

 Copiar

35 respuestas



Imagen tomada de elaboración propia

Anexo 12

María Paula: Hola Camila, el objetivo de esta entrevista es conocer tu opinión sobre el proceso que tuviste al ingresar a trabajar a tu empresa. Queremos saber como te sentiste y plantearte un modelo de onboarding y capacitación.

Camila: Hola María... si claro, hablemos del proceso.

María Paula: en primer lugar, me gustaría saber si conoces los términos de capacitación y onboarding

Camila: Capacitación si, pero onboarding no

María Paula: Listo, entonces te cuento muy resumido. El onboarding es básicamente un proceso que hace el área de recursos humanos a las personas que van a entrar a trabajar a una nueva compañía. La idea es integrar a la nueva persona, que conozca sus valores, la cultura, que sienta bienvenido e integrado en su nuevo equipo... la idea es que la persona se sienta bien, se sienta cómodo con la empresa

Camila: A ok gracias por la explicación.

María Paula: Entonces ya conociendo los dos términos me gustaría saber ¿cómo fue tu bienvenida a la empresa, como te sentiste cuando entraste?

Camila: Me sentí bien, aunque estaba un poco nerviosa porque era mi primera experiencia laboral, pero, mis jefes confiaron en mi y me delegaron tareas. Aunque al principio tuve compañía mientras conocía las funciones.

María Paula: ¿y te capacitaron?

Camila: Si, aunque siento que fue muy rápido, era mucha información en poco tiempo por el ritmo de la empresa

María Paula: si entiendo. Y sobre el proceso de onboarding ¿cómo fue tu bienvenida? ¿Hicieron actividades? ¿cuánto crees que duro?

Camila: Me sentí bienvenida, pero no hacíamos actividades de integración

Camila: ¿cuánto creo que duro el proceso de onboarding?

María Paula: Si

Camila: Pienso que una semana aproximadamente

María Paula: Ahora, te voy a preguntar sobre la gamificación, ¿has escuchado sobre ese concepto?

Camila: No

María Paula: Bueno, básicamente son elementos del juego aplicados a situaciones de no juego, es decir usar todos esos elementos en otros campos donde normalmente no se usarían. En este caso para los dos conceptos que hemos tratado queremos preguntarte ¿cómo te parece la idea de que cuando tu entres a un nuevo cargo en una empresa te capaciten y te integren por medio de un juego?... entonces la idea es que tu conozcas tus funciones, conozcas la empresa, cosas importantes sobre tu trabajo por medio de una aplicación donde a medida que tu avances y descubras mas cosas sobre el nuevo puesto y la empresa vas a ir recolectando estrellas o puntos. ¿qué opinas?

Camila: Siento que sería mucho más divertido adaptarse y en mi caso me involucraría más porque fui deportista, entonces también me llama la atención todo este tema de ganar, conseguir puntos, o sea como que me motiva.

María Paula: entonces ¿crees que de pronto pondrías mas atención a todo este tema de conocer la empresa, los valores y la cultura?

Camila: Si claro, porque me lo estarían mostrando de una forma diferente y mucho más dinámica

María Paula: ¿y crees que podría ser capacitada por medio de la aplicación?

Camila: Creo que depende de las funciones. Tal vez muchas puedan mostrarse en la aplicación e introducir como lo más básico, pero si hay cosas más complejas tal vez se necesite una persona que las explique

María Paula: si entiendo ¿o sea que crees que puede ser un buen inicio para involucrar más a la persona y que se interese más por sus funciones? Teniendo en cuenta que muchas veces las personas se sienten abrumadas con toda la información inicial como tu misma mencionaste

Camila: Si claro, tal vez también se quite un poquito la tensión de iniciar algo nuevo y sean unas buenas bases para capacitar.

María Paula: Si claro, de acuerdo contigo... otra pregunta, cuando tu entraste ¿te interesaste por conocer la empresa? ¿O sea, no solamente tus funciones si no de pronto su historia o sus valores?

Camila: La verdad no mucho

María Paula: ¿cuál crees que es la razón por la cual no te interesaste mucho?

Camila: tal vez porque iba pensando en aprender rápido mis funciones y adaptarme a mi trabajo específico

María Paula: y hoy en día crees que es importante conocer la empresa, me refiero adicional a tu trabajo como tal

Camila: si claro, porque muchas veces las demás personas de la empresa tienen algunas costumbres o reglas y si uno no las conoce pues a veces también queda como perdido y como al inicio uno está pensando en aprender rápido sus tareas se olvida de esas cosas

María Paula: y crees que si en el proceso de gamificación que te comenté también integramos el onboarding ¿funcionaría?

Camila: pienso que si, porque al ser un juego vas a querer conseguir más puntos, sería chévere también que de pronto esos puntos se pudieran intercambiar en la vida real por algo... algún bono o beneficio en la empresa, algo así

María Paula: me parece buena idea porque se involucraría más en la actividad...

Bueno muchas gracias por tu participación, Camila.

Camila: Listo, gracias a ti

Entrevista tomada de elaboración propia