



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa.

AUTOR (ES):

Guzmán Toscano, Alejandra Stephanie

Vivanco Macías, Luisa María

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

TUTOR:

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

28 agosto, 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Guzmán Toscano, Alejandra Stephanie y Vivanco Macías, Luisa María**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciadas en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Calamarco, Alexandra, Mgs.

Guayaquil, 28 de agosto de 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Guzmán Toscano, Alejandra Stephanie**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, 28 de agosto de 2019

LA AUTORA

f. _____

Guzmán Toscano, Alejandra Stephanie



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Vivanco Macías, Luisa María**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, 28 de agosto de 2019

LA AUTORA

f. _____

Vivanco Macías, Luisa María



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Guzmán Toscano, Alejandra Stephanie**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 28 de agosto de 2019

LA AUTORA:

(Firma)

f. _____

Guzmán Toscano, Alejandra Stephanie



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Vivanco Macías, Luisa María**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 28 de agosto de 2019

LA AUTORA:

(Firma)

f. _____

Vivanco Macías, Luisa María



Guayaquil. 28 de agosto del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A. en la región Costa..docx (D55122313)
Presentado	2019-08-29 22:59 (-05:00)
Presentado por	luisvivanco@gmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.arkund.com
	0% de estas 50 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa”

Estudiantes:

- GUZMÁN TOSCANO, ALEJANDRA STEPHANIE
- VIVANCO MACÍAS, LUISA MARÍA

Docente Tutor: Mgs, Efrén Chiquito.

FIRMA

Dedicatorias

Alejandra Stephanie Guzmán Toscano

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios, por ser una guía constante a lo largo de mi vida; a mi mamá Martha Toscano Rivas, por alentarme a ser mejor que ayer, por su compañía y constante apoyo; a mis abuelos Martha Rivas de Donoso y Marcos Donoso Fernández, por ser ejemplos de valor, responsabilidad y trabajo duro. A mi mejor amiga Luisa, por demostrarme que existen amistades verdaderas e incondicionales sin importar las circunstancias. A los docentes que llegaron a transmitirme su pasión y amor por la carrera a través de sus clases, incluyendo a mi tutor Efrén Chiquito. Todos ustedes han contribuido a forjar mi carácter, mi criterio y desarrollar mi nivel de profesionalismo.

Luisa María Vivanco Macías

Dedico el presente trabajo en primer lugar a Dios y a mi familia, especialmente a mis padres y hermanos, que son quienes me han apoyado en este largo camino y quienes siempre han creído en mí. Quiero dedicárselo también a mi enamorado Julen por ser un soporte durante todo el proceso de tesis y ser una fuente constante de ánimo e incentivarme a creer en mi potencial y ser alguien mejor. También se lo dedico a mi compañera de tesis y mejor amiga de la universidad, Alejandra; por ser una persona íntegra y leal y por haberme brindado su amistad durante la carrera y estar siempre ahí en los momentos felices y en aquellos que no tanto. Y en última instancia quiero dedicárselo a todos aquellos profesores apasionados de la enseñanza que lograron transmitirme sus conocimientos y convertirme en la profesional que soy.



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. ELBA NARCISA BERMÚDEZ REYES, Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lic. LUIS ANTONIO BONILLA MORÁN, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Lic. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE, Mgs.

OPONENTE

Índice

Introducción	2
Hipótesis	3
Contextualización del problema	3
Justificación	5
Preguntas de investigación	6
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Limitaciones	7
Delimitaciones.....	8
1. Capítulo 1: Marco Teórico	9
1.1 Marco Referencial.....	9
1.2 Psicología social	11
1.2.1 Definición.....	11
1.2.2 Importancia de la Psicología Social con la Inducción Corporativa	12
1.3 Psicología Positiva.....	12
1.3.1 Definición.....	12
1.3.2. Importancia de la Psicología Positiva en el Engagement	13
2. Capítulo 2: Marco Conceptual	15
2.1 Inducción	15
2.1.1. Definición.....	15
2.1.2. Importancia.....	16
2.1.3. Beneficios.....	17
2.1.4. Tipos de inducción.....	18
2.1.5. Etapas de la inducción	19
2.1.6 Segmentos de satisfacción de una inducción.....	21
2.1.7. Definición de Onboarding	23
2.1.8. Diferencia entre Inducción y Onboarding	29
2.2 Engagement	30
2.2.1 Definición.....	30

2.2.2 Factores que influyen o causan el engagement	32
2.2.3 Dimensiones.....	33
2.2.4 Escala Utrecht de Engagement en el trabajo (UWES)	34
2.3 Satisfacción	37
2.3.1 Definición.....	37
2.4 Teoría de Demandas y Recursos laborales.....	39
2.4.1 Demandas laborales.....	40
2.4.2 Recursos del trabajo.....	41
2.4.3. Recursos personales.....	43
2.5 Relación entre el proceso de inducción y el engagement.....	45
3. Capítulo 3: Metodología	47
3.1 Diseño de investigación.....	47
3.2 Enfoque metodológico	47
3.3 Tipo de investigación	48
3.4 Alcance.....	49
3.5 Población.....	49
3.6 Muestra.....	49
3.7 Métodos, herramientas e instrumentos de investigación	50
3.7.1 Observación	50
3.7.2 Análisis documental.....	51
3.7.3 Encuesta de Inducción Corporativa.....	52
3.7.4 La escala Utrecht de Engagement en el Trabajo-UWES.....	52
3.8 Procedimiento.....	53
4. Capítulo 4: Análisis de resultados	56
4.1 Análisis	56
4.2 Análisis de las dimensiones que conforman las variables de Inducción y Engagement	56
4.3 Análisis de la relación longitudinal	58
5. Propuesta: Programa de Onboarding.....	60
5.1 Objetivo General.....	60
5.2 Objetivos específicos.....	60
5.3. Indicador.....	60
5.4 Factibilidad	60
5.5 Alcance.....	61
5.6 Finalidad	61

5.7 Valores Organizacionales.....	61
5.8 Proceso de personalización.....	62
5.9. Guía de entrevista “Mis Primeros 90 Días”	62
5.10 Encuesta del programa de onboarding.....	62
5.11 Programa de onboarding – Pre - Ingreso	64
5.12 Programa de onboarding – Primera Semana	65
5.13 Programa de Onboarding – Primer Mes	66
5.14 Programa de Onboarding – Tercer y Sexto mes	67
Conclusiones	68
Recomendaciones	70
Referencias.....	72
Anexos.....	78
Anexo 1. Programa de inducción.....	78
Anexo 2. Encuesta de Inducción	79
Anexo 3. Encuesta de Engagement	80
Anexo 4: Guía de entrevista “Mis primeros 90 días”	81
Anexo 5: Encuesta del Programa de Onboarding	82

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Análisis de las variables de inducción y engagement.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 2: Dimensiones de las variables de inducción y engagement.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 3: Análisis longitudinal.....</i>	<i>43</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Etapas del proceso de inducción.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 2: Segmentos de satisfacción de una inducción.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 3: Fases del proceso de Onboarding.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 4: Diferencias entre la inducción y el onboarding.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 5: Dimensiones del Engagement.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 6: Factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 7: Dimensiones de las demandas del trabajo.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 8: Dimensiones del recurso del trabajo.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 9: Dimensiones de los recursos personales.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 10: Modelo de demandas y recursos laborales.....</i>	<i>44</i>

Resumen

El proceso de inducción es el primer contacto del colaborador como parte activa de la organización. Estudios previos han demostrado que la inducción tiene impacto en el compromiso hacia la marca empleadora y puede impactar en la disminución de la rotación. Los estudios que abordan la inducción no profundizan en el impacto de este en el compromiso organizacional. La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación que existe entre la inducción y el engagement en un contexto organizacional en el área de ventas de una empresa dedicada a la venta de intangibles. Partiendo de la teoría de demandas y recursos laborales, se probará si la inducción es vista como un recurso laboral que fomente el engagement. Se utilizó una metodología de carácter descriptivo, cualitativo y cuantitativo; y para mayor efectividad de los resultados del análisis, se tomó como muestra al 100% de la población para emplear encuestas de satisfacción de la inducción corporativa y encuesta de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), para medir el nivel de engagement, aplicándolas a través de un estudio longitudinal. Los resultados obtenidos demostraron que la inducción tiene influencia en algunas de las variables de engagement del colaborador, sin embargo, esta influencia se ve disminuida en un periodo de seis meses, siendo necesario que la empresa adopte otros medios para desarrollar el engagement. Esta data fue utilizada como insumo para la elaboración de la propuesta de un programa de Onboarding con la finalidad de mantener o incrementar el engagement de la compañía.

Palabras clave: Inducción, engagement, onboarding, satisfacción, compromiso organizacional, Demandas y Recursos Laborales.

Introducción

Las empresas en la actualidad están cada vez más enfocadas en el desarrollo de su talento humano. Gran parte de las estrategias que actualmente se implementan en las organizaciones están enfocadas en el desarrollo del engagement en sus colaboradores, como una propuesta de retención del talento. Parte esencial del contrato psicológico con el colaborador se realiza en el momento del ingreso cuando empieza el proceso de inducción que la empresa proporciona.

En el presente proyecto de investigación se realiza un análisis de la relación que existe entre un proceso de inducción y el engagement, enfocado en el área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa. En la empresa dedicada a la venta de intangibles se identificó que el mayor porcentaje de rotación estaba centralizado en los primeros seis meses en los que el colaborador estaba en la empresa. A raíz de esta problemática se decidió realizar un análisis de la relación o influencia que puede tener el proceso de inducción sobre el engagement del personal.

Este estudio analiza la perspectiva de los colaboradores sobre la inducción recibida al momento de su vinculación en la empresa y adicionalmente cuál es su nivel de engagement actual. Partiendo de esto se realiza el comparativo de ambas encuestas a través de un estudio longitudinal para identificar como se ve afectada la percepción o engagement de los colaboradores a través de una línea de tiempo. Para ello en primera instancia se realizará una investigación para definir las variables de inducción y engagement. Adicionalmente se realizará la aplicación de dos encuestas: la primera sobre el nivel de satisfacción de la inducción; la segunda un cuestionario para medir el engagement de los colaboradores.

Como plan de desarrollo este proyecto tiene como objetivo final el diseño de una propuesta de solución enfocada al onboarding y el énfasis en el engagement. Toda empresa en la actualidad necesita contar con un plan de inducción corporativa que oriente al nuevo colaborador y le dé el recibimiento

adecuado que permita no solo un desarrollo organizacional sino también profesional.

Tema: Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa.

Hipótesis

¿Cuál es la relación que existe entre la inducción y el engagement del personal?

Contextualización del problema

En los últimos años, varias compañías a nivel mundial se han visto forzadas por diferentes factores sociales y tecnológicos, a brindar un programa de socialización o inducción bien estructurado y definido a los nuevos colaboradores que están por ingresar a las organizaciones, con la finalidad de mejorar la adaptación del trabajador.

En la actualidad, algunas organizaciones del Ecuador no poseen un programa de inducción o simplemente cuentan con un procedimiento muy básico de recibimiento del personal, ya que este no es considerado un proceso de relevancia al momento de contratar a nuevos trabajadores. Sin embargo, algunas compañías han identificado la inducción como un proceso determinante para facilitar la adaptación de su personal, por lo cual han diseñado un proceso de inducción corporativo un poco más organizado para que el nuevo colaborador que se vincula se sienta bien recibido y su nivel de adaptación aumente.

Cuando un colaborador ingresa a la organización trae consigo diferentes expectativas, emociones, deseos o pensamientos. Es importante que el nuevo trabajador que se vincula, sienta que ha hecho una buena elección el querer formar parte de la compañía.

“El proceso de incorporación de un nuevo empleado es determinante, ya que influye en el tiempo que aquel va a pasar en una empresa. Un buen plan de integración no solo facilita la transición de candidato a empleado, también contribuye a la satisfacción y fidelidad del empleado” (Howell, s.f., p. 2).

A pesar de la realidad que se vive en el país, existen pocas empresas, por lo general las multinacionales, que han identificado o están identificando que el proceso de inducción no resulta ser suficiente para que el cliente interno mantenga el mismo nivel de dinamismo y compromiso con el que ingresó. Cuando un colaborador se vincula a la organización trae consigo diferentes expectativas, emociones, deseos o pensamientos. Es importante que el nuevo trabajador sienta que ha hecho una buena elección al querer formar parte de la compañía.

Ciertas empresas en Ecuador no valoran y no dan seguimiento a las percepciones, ni a las expectativas de los colaboradores que ingresan por primera vez a la compañía. No se dan cuenta que es una data valiosa para generar mayor satisfacción al cliente interno desde su primer día de labores.

La empresa objeto de estudio, posee un programa de inducción dirigido a sus colaboradores del área de ventas, sin embargo, durante los últimos meses se ha identificado la necesidad de ampliar el proceso de inducción y acompañamiento que reciben los ejecutivos comerciales y convertirlo en un programa de onboarding.

En Equivida, se ha evidenciado la necesidad de estudiar las causales del proceso de inducción actual para determinar el nivel de satisfacción que tiene el área de ventas en la actualidad sobre este proceso, e identificar los niveles de engagement del personal en relación a la inducción recibida. El presente trabajo aborda, cómo un programa de acompañamiento u onboarding bien estructurado dirigido al área comercial es relevante para incrementar el engagement de los colaboradores y fortalecer la fidelidad hacia la organización.

Justificación

En la globalización actual las empresas se encuentran inmersas en tener una respuesta inmediata hacia sus clientes externos e internos y desarrollar el posicionamiento de su marca. Para lograr este desarrollo del branding es necesario que las organizaciones tengan planes de inducción y engagement para el desarrollo con sus clientes internos, que son quienes impulsan la marca. Este proceso de transmisión de valores, cultura y filosofía de la empresa empiezan con el ingreso del colaborador, cuando inicia su inducción. Al momento de ingresar el colaborador ya tiene un engagement previamente creado por sus factores internos.

La necesidad de la implementación del proceso de inducción radica en el acompañamiento y direccionamiento que recibe el colaborador en su curva de aprendizaje en la empresa. Beltrán (2018) comenta que la SHRM Foundation, empresa norteamericana, realizó un estudio en el cual se identificó que el 25% de la población ha experimentado un proceso de inducción a lo largo de su carrera, pero muchas de esas transiciones no son exitosas por lo cual en ese porcentaje la mitad de los colaboradores dejan su trabajo a los cuatro meses. (p. 2)

En el ingreso del personal, el colaborador llega a la organización con expectativas que espera ver cubiertas en función del contrato psicológico que se crea durante el proceso de selección. El presente trabajo de titulación se llevó a cabo en la empresa Equivida S.A, es una organización privada que ofrece servicios intangibles a nivel nacional, específicamente ventas de seguros de vida, familiares, exequiales, estudiantil, etc.

Se identificó en la empresa objeto de estudio que en el departamento comercial de la región Costa, presenta durante los primeros seis meses del colaborador un porcentaje mayor de rotación. En el plano organizacional, el proceso de inducción es la presentación de la empresa hacia el nuevo colaborador.

Al identificar la importancia de estas dos variables en la organización, se vuelve necesario conocer la relación existente entre ambas y cómo impacta a su vez en los colaboradores de la empresa. Un correcto proceso de inducción fomenta una mejor adaptación de la posición y aumenta la identificación con la cultura de la empresa. El engagement por su lado se ve fortalecido con el cumplimiento de las presunciones de la empresa, generando con esto la integración del nuevo colaborador. Bermúdez (2011) menciona que para retener y maximizar los recursos humanos que con tanto cuidado se han seleccionado las empresas deben prestar especial atención a su socialización (p. 122)

Al ser un proyecto realizado en un contexto organizacional, no debe ser generalizada, debido a que cada organización maneja su propio proceso de inducción u onboarding, pero si marca un punto de partida o referencia para entender los factores que afectan o influyen al engagement.

Desde el punto de vista académico se aborda la teoría de demandas y recursos laborales, aplicada a un contexto latinoamericano, evidenciando los factores que son percibidos como un recurso laboral y su incidencia en los factores externos que fomentan el engagement.

Este proyecto de investigación aporta desde la perspectiva organizacional por su análisis de cómo la inducción en una organización, particularmente en el área comercial, puede influir de forma positiva en el engagement que tiene el colaborador. En función de los resultados, la información obtenida será analizada con el objetivo de proponer mejoras en el diseño actual de inducción que se maneja en la empresa Equivida S.A, en la regional Costa, como un plan piloto aplicado a nivel nacional.

Preguntas de investigación

- ¿Qué es y cómo es el proceso de inducción?
- ¿Qué es y cómo se desarrolla el engagement?
- ¿Cuál es la relación que hay entre la inducción y el engagement?

- ¿De qué manera se puede desarrollar un plan de inducción que contribuya al engagement del personal?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la relación que hay entre la inducción y el engagement del personal de ventas en la empresa Equivida en la región Costa.

Objetivos específicos

- Definir el proceso de inducción y el constructo de engagement.
- Identificar el proceso de inducción y el grado de engagement en la organización.
- Identificar la relación que hay entre la inducción y el engagement.
- Diseñar una propuesta de un plan de onboarding orientado al engagement.

Limitaciones

El presente trabajo de investigación posee varias limitaciones, entre ellas el no encontrar muchos autores contemporáneos que aborden o profundicen las variables de estudio (inducción y engagement) y que existen pocas investigaciones que plantean una asociación o relación entre ellas. Adicional, el tema de onboarding por ser un concepto nuevo y poco estudiado, los autores y la información es limitada, más aún en aplicaciones a nivel de Latinoamérica.

En la empresa objeto de estudio, al momento de aplicar las encuestas de inducción y de engagement puede presentar una barrera debido a que será suministrada al área de ventas, esto quiere decir que las encuestas serán aplicadas a una muestra que se encuentra dispersa ya que los vendedores

pasan la mayor parte del tiempo en trabajo de campo y en localidades distintas.

Delimitaciones

El presente trabajo de investigación es realizado en una empresa nacional que vende intangibles. El análisis se enfocará específicamente en el área de ventas de la región Costa de la organización Equivida.

La investigación se encuentra delimitada por la teoría de Demandas y Recursos Laborales propuesta por Bakker y Demerouti ya que las variables de inducción y engagement son abordadas en base a dicha teoría. Además, el proyecto cuenta con un estudio longitudinal que empieza analizando el nivel de engagement de los colaboradores en función del proceso de inducción. El estudio longitudinal parte desde el día en que los colaboradores ingresan a la compañía hasta los colaboradores que tienen más de un año en la empresa.

1. Capítulo 1: Marco Teórico

1.1 Marco Referencial

En estudios previos referente al tema del presente trabajo, se identificó una investigación elaborado por una Psicóloga Organizacional de la Universidad San Francisco de Quito. Mariuxi Quijije en mayo de 2019 analiza la influencia del proceso de onboarding sobre el engagement hacia la marca empleadora, tomando en cuenta que el onboarding es un complemento de la inducción ya que permite tener mayor integración y adaptación del nuevo colaborador.

Conforme a Quijije (2019) “el nuevo talento que ingresa a la empresa presenta ambiciones, deseos, pensamientos e incluso miedo a lo desconocido, que debe ir superando para alinear sus valores personales con los valores organizacionales y de tal manera desarrollar su potencial” (p.4).

Quijije (2019) con un enfoque cuantitativo experimental, emplea en su proyecto como herramienta metodológica el cuestionario UWES, que es una escala que permite medir el engagement en el trabajo. Dicha escala contiene 3 dimensiones que son: vigor, dedicación y absorción (p.4).

La propuesta del proyecto en mención, destaca conceptos principales que han permitido definir los obstáculos que experimentan los nuevos colaboradores al momento de ingresar a una compañía. La investigación evidencia que el proceso de onboarding tiene influencia en el compromiso del colaborador.

Quijije (2019) recomienda “realizar una medición con más variables, para obtener una visión completa del alcance del proceso del Onboarding. (...) se recomienda también incluir modelos de escalas o herramienta informales en futuros estudios que permitan sustentar la validez y confiabilidad de estos instrumentos. Además, se recomienda realizar un seguimiento constante a todos los empleados para examinar el compromiso y la satisfacción con su puesto de trabajo, una vez terminado el tiempo de integración.” (p.44)

Siguiendo las recomendaciones de Quijije, en el trabajo de investigación que se está desarrollando se involucra dos variables que son: inducción y engagement; adicional, se empleó 1 modelo de escala para cada variable a una muestra de 100% de la población para obtener resultados precisos y confiables. Las encuestas empleadas se realizaron a un mismo grupo en diferentes momentos para obtener objetividad acerca del engagement de los colaboradores en el área de ventas en Equivida.

Adicional, existe un segundo trabajo que contribuyó como marco referencial para iniciar la presente investigación. El trabajo de titulación propuesto por la autora Mishell Beltrán en el año 2018, consiste en identificar la influencia que tiene el sistema de acogida en el compromiso del personal de una multinacional farmacéutica en la ciudad de Quito.

La investigación de Beltrán, en otras palabras, se enfoca en la influencia que tiene la inducción en el engagement de los colaboradores.

Este estudio toma en cuenta conceptos esenciales como sistema de acogida, cultura y compromiso organizacional; y se plantea los siguientes objetivos: identificar el nivel de compromiso del personal, definir desde la experiencia del personal su percepción acorde al sistema de acogida y establecer una relación entre ambas. (Beltrán,2018)

La investigación que empleó Beltrán, es una investigación mixta con un alcance descriptivo y aplica una encuesta como herramienta para recolectar datos. La encuesta aplicada es en base al Modelo de Compromiso de Aon Hewitt que contribuirá a definir el grado de compromiso que posee el trabajador en la organización. Además, suministra una entrevista. Toda la información recaudada y la metodología empleada permite definir y caracterizar los fenómenos que estudia (sistema de acogida y el compromiso organizacional)

Beltrán, manifiesta que los colaboradores consideran indispensable que en el sistema de acogida posea capacitaciones para adaptarse a la empresa y al

puesto. El abordar temas de misión, visión y valores en la vinculación del nuevo personal contribuirá en que ellos encajen con la organización. El proceso de orientación hará sentir a los colaboradores “ser parte de” desde el primer día.

1.2 Psicología social

1.2.1 Definición

Según Suriá (2010) “la psicología social es una de las ramas fundamentales de la moderna ciencia de la Psicología, por dedicarse a los aspectos sociales de la vida mental” (p.2) Esta rama de la psicología busca estudiar los fenómenos sociales que involucran al ser humano. Mientras que otras ramas tienen un enfoque muy individualista, la psicología social estudia al individuo como parte de la sociedad.

A partir de la definición de la psicología social, se entiende que los aspectos sociales, las interacciones, la colectividad, los procesos relacionados con la comunicación, toma de decisiones, personalidad y grupos sociales; semejanzas y diferencias, son temas de interés para la psicología social, considerando que las relaciones humanas son fundamentales para formar al individuo, ya que trabajan la forma de entender, modificar y adaptarse a una sociedad. (Rodríguez, 2012, p.11)

La psicología aborda el constructo ideológico y la interacción que desarrollan las personas en función de su entorno social y como estas influyen en los factores personales. “Lo que caracteriza a la Psicología Social es el concepto de relación, interacción, influencia - modificación de la conducta y las creencias de una persona debido a la presencia de otros. La Psicología Social implica una perspectiva - no individual – para enfrentar la problemática humana.” (Seidman, 2003, p.5)

1.2.2 Importancia de la Psicología Social con la Inducción

Corporativa

Se entiende que la psicología social es una disciplina que estudia y analiza las relaciones interpersonales de las personas sin importar el contexto. Es la forma de interacción entre el individuo y el constructo social.

Desde la psicología social, es importante llevar a cabo la inducción corporativa debido a que como se había mencionado previamente, la psicología social se enfoca en estudiar la adaptación y relación que tiene el individuo con la sociedad y la inducción corporativa acorde a Molina y Rodríguez (2017) consiste en “brindarles a los empleados la información respecto a los valores y antecedentes de la empresa, así como los de su área y puesto específicos, que necesiten para que puedan desarrollar sus actividades de manera satisfactoria” (p. 22).

La psicología social en el proceso de inducción corporativa interviene cuando se realiza la socialización de la cultura, misión, visión, valores y se comparte toda la información pertinente al colaborador para que se pueda desarrollar y desenvolver en su puesto de trabajo de manera exitosa. La psicología social va a permitir que el individuo se relacione con la organización a la cual se está incorporando y este se adapte al nuevo ambiente.

1.3 Psicología Positiva

1.3.1 Definición

“La denominada psicología positiva se consolida como una rama de la psicología que contribuye al bienestar de la persona. Es un área que se preocupa por la felicidad del ser humano.” (Caldentey, 2018)

La psicología positiva fue propuesta por Martin Seligman quien decidió enfocar sus estudios en las fortalezas y virtudes humanas y cómo estas podrían influir en la psicopatología. La felicidad en el ser humano incrementa la capacidad de que este se desarrolle con mayor amplitud ya que incide directamente en los aspectos intelectuales, físicos y sociales logrando que la persona obtenga mayor nivel de adaptación y recursividad. (Contreras, F. & Esguerra, G., 2006, p.9)

La psicología positiva se define como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología (Seligman & Csikszentmihalyi, citado por Seligman, 2005). Como un medio para el desarrollo de la persona, la psicología social nos presenta una nueva visión de cómo impacta la felicidad del colaborador en su crecimiento personal.

Si bien existen aspectos ligados directamente a la herencia genética, aspectos de la personalidad innatos, los ambientes de desarrollo positivo; tanto educativos como profesionales, pueden influir en la modificación de las percepciones de las personas para una mejor evolución a nivel personal. Los estudios, a través de la psicología positiva permiten sustentar que una persona más feliz tendrá una capacidad mayor de desenvolvimiento y adaptación de eventos o cambios en su entorno.

1.3.2. Importancia de la Psicología Positiva en el Engagement

“La psicología positiva también es importante en el ámbito laboral, donde se está prestando mayor atención a los estados positivos de la persona, a su buen ajuste y rendimiento en el trabajo, y no sólo a sus disfunciones” (Seligman y Csikszentmihalyi, citado por Menezes, et al, 2006, p.792).

El engagement se origina a través de la Psicología Positiva, la cual parte del concepto que para poder sobrevivir y prosperar en el contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener

colaboradores motivados y psicológicamente sanos. (...) Las organizaciones modernas buscan en los colaboradores una actitud proactiva y que muestren iniciativa personal, disponibilidad para trabajar en equipo, que tomen responsabilidades y se comprometan con la empresa. (García, 2013, p.24)

La psicología positiva como previamente se encuentra definido, es una rama de la psicología que se enfoca en el bienestar y la satisfacción del ser humano, mientras que el engagement es un vínculo afectivo que crea el candidato con la organización y el mismo genera satisfacción y compromiso en el entorno laboral.

Las organizaciones en la actualidad valoran más a un colaborador que tenga iniciativa y predisposición de realizar actividades, que muestre apertura para trabajar en equipo y mantener una buena actitud ante ello. Las empresas desean un trabajador totalmente comprometido con sus labores y con el negocio.

Investigaciones propuestas por la psicología positiva define al engagement como un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. Es decir, más que un estado específico y momentáneo, el engagement es un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (Schaufeli y Bakker, citado por Silva y Vivas, 2016, p.6).

La psicología positiva establece que el engagement no es solamente una condición momentánea ligada a sentimientos, sino que va más allá. Consiste en varias dimensiones, las mismas que hacen que la persona engaged no solo se sienta afectivamente vinculada a una organización; sino también que tenga conocimiento del mismo.

2. Capítulo 2: Marco Conceptual

2.1 Inducción

2.1.1. Definición

La inducción de personal es el proceso que permite la adaptación del nuevo trabajador con la empresa, compañeros de trabajo y funciones que va a desempeñar, con el fin de que pueda contribuir a cumplir con los objetivos tanto departamentales como empresariales. Tiene como objetivo proporcionarle la información básica acerca de la empresa, incluyendo: la misión, visión, historia, objetivos, políticas, productos y servicios que brinda la organización para que el nuevo colaborador pueda incorporarse al trabajo de una manera adecuada (Ribadeneira, 2017, p.21).

En la inducción corporativa se transmiten conocimientos que van más allá de solo las funciones o conocimientos elementales para la posición. Es un proceso en el cual se aborda de manera directa los valores, objetivos y cultura de la organización. Permite transmitirle al nuevo colaborador los antecedentes y el constructo de la empresa.

“Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuenten con experiencia en el puesto” (Paillacho, 2011, p. 48). Abordar un nuevo trabajo involucra una experiencia completamente nueva, por lo cual contar con el insumo de la inducción es facilitar que la curva de aprendizaje se menor y se desarrolle con mayor claridad por parte del nuevo ingreso.

De acuerdo a Colmenárez (2008), la inducción es el “proceso inicial del momento en el cual se reciben a las personas en un nuevo cargo para darles a conocer en forma detallada las características, exigencias, obligaciones, oportunidades, entre otras, que ofrece el puesto de trabajo al cual se

adscriben” (p. 9). La inducción tiene como objetivo principal facilitar el proceso de aprendizaje, es parte de un entrenamiento organizacional. El proceso de inducción involucra el conocimiento más allá de las funciones para un cargo en específico; involucra también el conocimiento del entorno y del equipo de trabajo con el que se va a desenvolver la persona que está ingresando en la compañía.

2.1.2. Importancia

Al integrarse una persona a una organización nueva, a pesar de la experiencia sobre el cargo a desempeñar, es de radical importancia haber desarrollado un buen proceso de inducción que en primer lugar lo hará sentirse bienvenido, la imagen que una empresa proyecta como resultado de la inducción es muy positiva, y genera en los nuevos colaboradores sensaciones de seguridad y estabilidad (Mendoza, 2013, p. 14).

Es de suma relevancia el proceso de inducción de un nuevo colaborador, debido a que la persona que se vincula a la organización se debe sentir integrado, involucrado y bien recibido. Un proceso de inducción bien ejecutado contribuirá en la imagen del negocio y hasta puede beneficiar a la marca empleadora.

Conforme a Mendoza (2013) “el sentido de pertenencia con la empresa es de vital importancia en la actualidad y este se desarrollará como fruto de la correcta inducción de personal, como uno de los factores intervinientes fundamentales, para conseguir dicha competencia” (p.14).

Adicional, Chiavenato (2009) propone que “cuando ingresan a la organización, o cuándo ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentra y hacia dónde debe dirigir sus actividades y esfuerzos” (p. 176).

Se entiende que es vital el proceso de inducción en una compañía, no solo para que el colaborador se sienta bien al momento de ingresar a la

organización; sino para que también éste tenga conocimiento hacia qué sentido debe ir orientado sus acciones.

2.1.3. Beneficios

De acuerdo a Paillacho (2011) “uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor” (p.49).

Acorde a lo expuesto anteriormente, un proceso de inducción corporativa puede dar más seguridad y estabilidad al colaborador ya que no va a sentir miedo ni incertidumbre de cometer un error, esto le dará mayor independencia y empoderamiento en sus gestiones.

Según Mendoza (2013) la inducción es beneficiosa debido a que contribuye al “desarrollo del sentido de pertenencia e involucramiento del colaborador al conocer con claridad los pilares fundamentales de la empresa, como: misión, valores, objetivos, etc” (p.15).

Adicional, el tener un proceso de inducción va a permitir obtener un mejor clima laboral, ya que se establecen normas de cordialidad, buena comunicación e interacción entre compañeros de trabajo (Mendoza, 2013, p.15).

De acuerdo a Paillacho (2011) [varios de los beneficios de una buena inducción corporativa son los siguientes:

- Reducir la rotación
- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.

- Mejorar el compromiso del colaborador.
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación (pág. 49)

Los beneficios planteados anteriormente, se relacionan directamente con la teoría de recursos y demanda laborales, ya que la inducción en este escenario se entiende como un recurso laboral que contribuye a que el colaborador se sienta satisfecho, con más seguridad, empoderado en sus gestiones y esto provocará un compromiso con los objetivos de la organización.

Algunos de los beneficios con los que cuenta la Inducción Corporativa de Equivida son el entrenamiento previo al ingreso. Al realizar este proceso de manera estructura, la empresa se asegura de que el Ejecutivo al momento de entrar en campo tiene un conocimiento completo de los productos, procesos y estructura establecida. Es decir, se le proporciona al nuevo colaborador las herramientas, no solo tecnológicas sino también de conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de sus funciones.

2.1.4. Tipos de inducción

Inducción General

La inducción general es el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores (...) (Alles, 2015, p. 354).

En esta instancia de inducción general o corporativa, se debe socializar toda la información correspondiente a la empresa, historia, giro del negocio, productos o servicios que ofrece al mercado, misión, visión, valores, políticas, etc. Para que el colaborador desde el primer día se sienta bien recibido y conozca a qué se dedica la compañía.

En la empresa de estudio Equivida, se realiza la inducción corporativa al colaborador, posterior a los módulos de seguros y de ventas, cuando éste es vinculado a la organización; se les brinda al nuevo personal toda la información específica sobre la empresa y estructura interna, así como un recorrido de las instalaciones.

Inducción Específica

La inducción específica es conceptualizada como “una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición” (Alles, citado por Mendoza, 2013, p. 19)

Proceso que proporciona un entrenamiento inicial en el puesto de trabajo al funcionario a través de herramientas que le guíen y un acompañamiento presencial, con el fin de generar claridad de las funciones propias y su rol en el grupo de trabajo, facilitando su desempeño. (República de Colombia COPNIA, 2018, p.2).

Es de suma relevancia que el nuevo colaborador que ingrese a la organización, deba recibir indicaciones claras referente a la posición que va a cubrir y las actividades principales y específicas que llevará a cabo, esto les servirá de guía para tener nitidez del rol que desempeñará.

En la empresa objeto de estudio, la inducción específica está segmentada en diferentes módulos con una duración en total de 3 semanas. Cada módulo comprende un papel importante respecto a los conocimientos que el Ejecutivo de Ventas necesita para el correcto desempeño de sus funciones.

2.1.5. Etapas de la inducción

De acuerdo a Mendoza (2013) el proceso de inducción consiste en 4 fases:

1. Inducción General: Consiste en socializar toda la información básica y esencial de la empresa, como misión, visión, valores, objetivo estratégico, reglamentos, políticas, productos, modelo o estructura de negocio, etc.
2. Inducción Específica: Consiste en socializar la información respectiva al cargo que el colaborador va a cubrir y a las funciones que va a realizar.
3. Presentación del nuevo colaborador: El líder inmediato de la posición, llevará al nuevo colaborador a un recorrido por las instalaciones de la compañía para presentarlo ante los diversos departamentos del negocio. Esta instancia contribuye a que la persona que se acaba de vincular a la organización, se sienta más cómoda y reconocida por parte del personal de la empresa.
4. Evaluación del proceso: Luego de los 30 primeros días del nuevo ingreso, un representante del departamento de gestión humana, junto al jefe inmediato de la posición realizarán la respectiva evaluación de la efectividad del proceso de inducción. Es pertinente que en esta etapa se utilicen herramientas de medición para realizar el proceso con mayor objetividad. (p. 16)

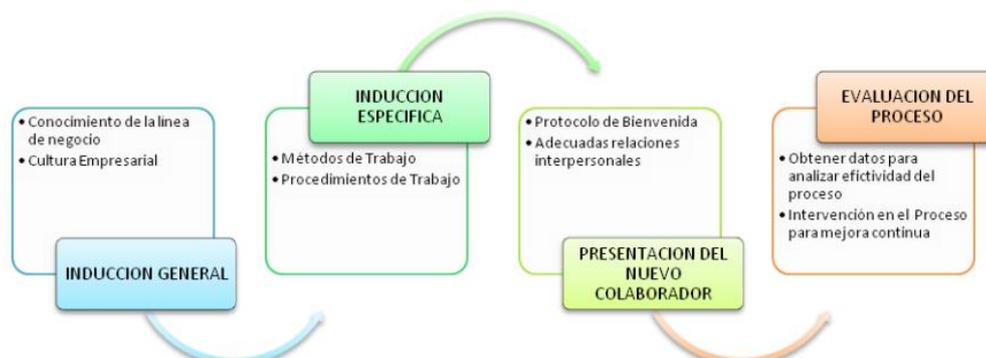


Figura 1: Etapas del proceso de inducción

Fuente: Tomado de Mendoza (2013)

En Equivida, el proceso de inducción se encuentra estructurado de la siguiente manera: se realiza una introducción en el módulo 0 de ventas, en el cual se aplica una pequeña prueba diagnóstica para identificar el nivel de conocimientos previos de los colaboradores nuevos sobre la línea de seguros. El módulo 0 involucra todo el esquema de seguros, desde la parte legal en Ecuador hasta el producto insignia de la empresa.

Una vez terminado el módulo 0, se procede con el proceso de la introducción al módulo de ventas que engloba toda la enseñanza básica de apertura de una venta. En este módulo se maneja un esquema práctico, con casos, simulaciones y clínicas de ventas. Durante el módulo final se involucra los formatos técnicos para el correcto ingreso de clientes y ventas ejecutadas.

Esta inducción es desarrollada por personas ya identificadas de cada área que tengan dominio sobre el tema. Los Directivos comerciales son quienes dictan los módulos principales que corresponden al módulo 0 y el módulo de ventas.

Se puede establecer una diferencia entre lo que dicen los autores y el cómo la empresa objeto de estudio lleva a cabo la inducción corporativa. Equivida prefiere realizar una inducción específica al inicio de la jornada de inducción ya que el colaborador ingresa directamente en la capacitación que contiene los conocimientos relacionados a las demandas futuras de su cargo. Posterior a esta inducción específica se procede con la inducción corporativa.

2.1.6 Segmentos de satisfacción de una inducción

- Proceso de incorporación

En esta etapa se estudia la percepción del colaborador durante su proceso de incorporación en la organización. El proceso de incorporación es vital para que el nuevo colaborador se sienta cómodo y empiece a relacionarse en su nuevo entorno organizacional. Este proceso consta desde la recepción que recibe el colaborador el primer día hasta que finaliza la inducción corporativa.

- Adaptación a la Cultura Organizacional

La presentación de la cultura organizacional es parte fundamental en la curva de aprendizaje del nuevo colaborador. En el proceso de inducción, se realiza la presentación de la empresa y de los valores organizacionales y cultura organizacional. Comunicar la misión, visión y los objetivos estratégicos aportan a que la persona se sienta parte de la empresa.

- Adaptación al cargo

Parte esencial en el proceso de adaptación y desarrollo para el personal nuevo es el adecuado conocimiento de las demandas y objetivos de la posición que va a desempeñar. En la adaptación al cargo también se ve involucrado la presentación con el equipo y el acompañamiento del líder inmediato. El entrenamiento que reciba el colaborador para el desempeño de sus funciones influirá en la satisfacción y el compromiso que sienta hacia la organización y su equipo.



Figura 2: Segmentos de satisfacción de una inducción

Fuente: Elaborado por los autores

2.1.7. Definición de Onboarding

El onboarding, en inglés o sistema de acogida en español se ha identificado como un concepto nuevo para las empresas, pero de gran impacto para la gestión interna de las mismas. Diferentes autores definen al onboarding como un proceso integrador para la socialización de la cultura, valores y compromiso organizacional, siendo adicionalmente un acompañamiento efectivo para el colaborador que ingresa a la compañía.

Fristche (2016) menciona que “el OnBoarding propone un proceso progresivo, que es diseñado para ayudar a los empleados a realizar exitosamente la transición hacia su nueva etapa profesional, tomando conciencia de su rol desde el día uno” (p.17)

El proceso de onboarding consiste en hacer que el nuevo empleado que se vincule al equipo de trabajo, logre integrarse de manera eficaz en la organización y adquiera agilidad, productividad y autonomía. No se trata de conseguir que tenga un buen primer día de trabajo, sino de responsabilizarse de que sienta que su decisión de vincularse a la compañía ha sido la correcta. (Morcuende, citado por Galli, 2018, p.8)

UNC Charlotte (s.f) define el onboarding como un proceso estratégico para incorporar a un nuevo empleado a la organización y proporcionarle información referente a la misma, y formarlo a lo largo de la transición (p.2)

“Las organizaciones deben desarrollar el proceso estructurado que permita proveer de forma inmediata, la mayor cantidad de información posible y adecuada durante cualquier nuevo ingreso, incluyendo estrategias para conseguir la información básica del puesto.” Una planificación de onboarding permite a la empresa contar con estrategias de integración que alineen al nuevo colaborador en la cultura de la empresa.” (Fristche, 2016, p.20)

Garantizar el compromiso del nuevo integrante desde el día uno conlleva más que un buen primer día o tener un recibimiento agradable. Muchas empresas

garantizan un buen primer día como el total del proceso de inducción. Al hablar de onboarding, se involucra un concepto macro que nos habla de acompañamiento, programas y directrices establecidos para asegurar la correcta adaptación del colaborador en la empresa.

“Los programas de incorporación, deben garantizar que las personas se adapten completamente a las labores del cargo, al área y a la organización, teniendo en cuenta que un programa de incorporación correcta puede garantizar el éxito y satisfacción del empleado” (Ross, Huang & Jones citado por Castro, 2016).

El onboarding puede ser homologado como un recurso laboral, así como la inducción, ya que tiene un aporte significativo en el proceso de adaptación del nuevo personal que ingresa a laborar en una compañía, es todo un procedimiento que empieza desde el primer día hasta que el colaborador se vaya acoplado a la organización.

Fases del proceso de Onboarding

Sánchez citado por Rosas (2015) menciona que se tiene que contemplar cinco fases del proceso de onboarding, mismas que a continuación se describen:

1. Alineamiento: Se refiere a estar seguros que la organización, está de acuerdo con la necesidad de un nuevo miembro en el equipo, debe tener muy claras las expectativas de desempeño y competencias que se buscan en la persona a contratar.
2. Adquisición: Es la identificación, convocatoria, selección y contratación de la persona que cuenta con las competencias requeridas y que además encaje con la cultura de la empresa y el estilo de liderazgo del jefe directo.

3. Administración: Proporcionar las herramientas necesarias al nuevo miembro, para que logre hacer su trabajo lo antes y mejor posible. Desde lo más sencillo hasta lo más complejo.

4. Integración: Ayudarlo a entablar relaciones, logrando una rápida integración con los miembros de su equipo y organización. Se debe presentar al nuevo integrante a toda la organización y anunciar su ingreso claramente en términos de posición, funciones, rol.

5. Aceleración: Permitir e inspirar a los nuevos empleados a lograr mejores resultados y más rápido. Esto se logra a través del liderazgo de su jefe, de dedicarle tiempo para asegurarse de que está encajando con la cultura de la organización y la construcción de las relaciones con los demás miembros. Aquí se le deben proporcionar todos los recursos necesarios y el soporte idóneo, así como la asignación de proyectos y seguimiento continuo. (p. 23;24)

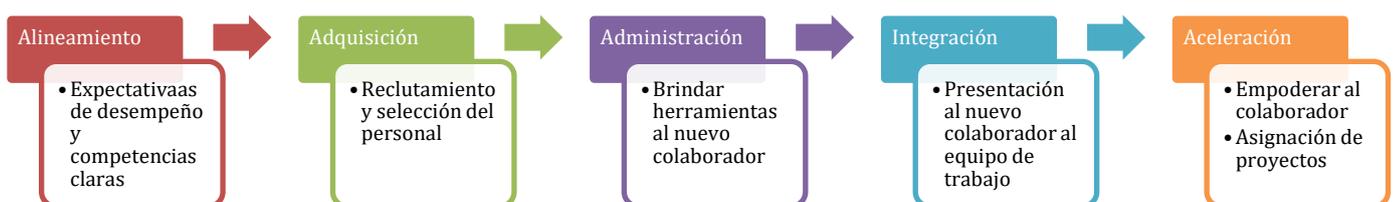


Figura 3: Fases del proceso de Onboarding

Fuente: Elaborado por las autoras

Referente a las fases del proceso de onboarding planteadas anteriormente, se puede expresar que el proceso de inducción actual de la empresa objeto de estudio tiene algunas bases o ciertos rasgos de lo que se conoce como onboarding. Por ejemplo, posterior al término del proceso de inducción en el segundo mes del colaborador se desarrolla el módulo 1, éste se encuentra enfocado en la aplicación de campo. Es decir, después del proceso de enseñanza realizado en el proceso de inducción, el nuevo colaborador recibe acompañamientos durante el módulo 1 (segundo mes). En este mes se identifican cuáles son los puntos de refuerzo, así como los puntos fuertes.

Este acompañamiento es realizado por el líder de ventas del equipo al cual corresponda el colaborador. Adicionalmente de manera consecutiva el líder realiza acompañamientos, clínicas de ventas y reuniones periódicas de resultados con los colaboradores. Esto se realiza de manera individual y de manera grupal con el equipo de ventas.

Duración del proceso de Onboarding

Rosas (2015) afirma que “el Onboarding toma aproximadamente de tres a seis meses, en ese tiempo el nuevo empleado debe entender su rol, con el fin de estar comenzando a generar resultado de acuerdo con los objetivos propuestos”

- Día 1 a Mes 3: El colaborador consume valor de la institución en el proceso de conocimiento y adaptación. La organización invierte tiempo y recursos en la adaptación a la cultura y a las funciones de su posición.
- Mes 3 a Mes 6: El colaborador empieza a generar valor.
- A partir del Mes 6: El colaborador llega al equilibrio y genera más valor del que consume. (p.25)

Fristche (2016) “El proceso de onboarding debe permanecer durante al menos un periodo de un año, lo cual permitirá una evaluación sostenida en el tiempo y que permita detectar cualquier área de oportunidad.” (p. 23)

Como se puede evidenciar, la duración del proceso de onboarding varía de acuerdo a diversos autores. Algunos plantean que es un procedimiento que dura entre 90 a 180 días para que el colaborador se sienta totalmente inmerso en la organización y genere valor a la misma. Mientras que otros autores consideran que el onboarding debe durar al menos un año.

Efectos del onboarding

De acuerdo a Benayas, (2018) “la implementación del Onboarding es importante porque genera varios beneficios a largo y corto plazo; a largo plazo mejora la experiencia del empleado y reduce la rotación del personal en los departamentos. Adicional, los beneficios a corto plazo son:

- La integración adecuada del nuevo empleado
- La comprensión de su misión dentro de la empresa
- Creación de relaciones positivas que mejoren su eficiencia y experiencia.
- Obtener los conocimientos para empezar a trabajar y refuerzan el rendimiento para cumplir con las metas de la empresa” (p.1).

Conforme a UNC Charlotte (s.f), el onboarding tiene los siguientes beneficios:

- Facilita la capacidad del nuevo empleado para contribuir en el nuevo rol.

- Aumenta el nivel de comodidad del nuevo empleado con su nuevo rol.
- Refuerza su decisión de unirse a la empresa.
- Mejora la productividad.
- Fomenta el compromiso. (p.5)

Al igual que la inducción corporativa, el onboarding contribuye a la generación del sentido de pertenencia, el colaborador se siente más cómodo; además, ambos ayudan a reducir la rotación del personal y contribuye que los nuevos colaboradores comprendan y se adapten mejor a la cultura organizacional. Adicional, tanto la inducción como el onboarding aportan en el mejoramiento de la productividad del individuo.

Encuesta de Onboarding

Conforme a Howell (s.f) "las opiniones de los propios empleados son una de las mejores formas de evaluar el éxito de la iniciativa [refiriéndose al onboarding]. Si no se puede medir, no se puede gestionar" (p.20)

Para medir el nivel de onboarding, Stephanie Howell, Responsable de Marketing de contenido de Linked in, propuso dos formatos de encuestas. la primera es la encuesta de orientación para nuevos empleados y la encuesta de seguimiento de los 30 o 90 días, dando apertura a que se las pueda adaptar y personalizar a conveniencia de la empresa o persona que la usará. Howell (s.f) menciona que "ambas encuestas incluyen preguntas bajo una escala de puntuación y preguntas abiertas para que el empleado desarrolle su respuesta".

La encuesta sobre la orientación para nuevos empleados consta de 11 enunciados y 4 preguntas abiertas para que los colaboradores puedan expresar sus opiniones. Y la encuesta de seguimiento a los 30 o 90 días consiste en 12 enunciados y 5 preguntas, así mismo para dar apertura a transmitir comentarios.

Para fines académicos y prácticos, se realizó una fusión entre ambas encuestas y enfocándola al área comercial. La encuesta elaborada por las autoras partiendo de la propuesta de Howell, consta de 12 ítems, 9 enunciados para medir el nivel de satisfacción del programa de onboarding y 3 preguntas abiertas para sugerencias y opiniones de los colaboradores.

2.1.8. Diferencia entre Inducción y Onboarding

Es muy importante señalar la diferencia entre la inducción o socialización y el OnBoarding. Cabe mencionar que la inducción corporativa es realizada de forma unilateral, de la empresa al empleado, es de carácter informativo. La inducción ayuda al nuevo empleado a iniciar sus actividades y constituye únicamente una parte del proceso de Onboarding. Mientras que en el proceso de OnBoarding, existe una constante interacción y retroalimentación en ambas vías, que permite una comunicación y entonces una clara tendencia a prever y evitar problemas. (Fristche, 2016, p. 26)

De acuerdo a Rosas (2015) en el siguiente gráfico se muestran las diferencias entre la Inducción y Onboarding:

Inducción	<i>Onboarding</i>
Proceso Transaccional	Proceso Estratégico
Conducido por Recursos Humanos	Coordinador por Recursos Humanos con la participación de las áreas.
Colaborador como agente pasivo	Colaborador participa activamente

Figura 4: Diferencias entre la inducción y el onboarding

Fuente: Tomado de Rosas (2015)

Se entiende en la tabla 4 que la inducción es un proceso transaccional, esto se refiere a que solo es de carácter informativo, mientras que el proceso de onboarding es un procedimiento estratégico, que mantiene una constante interacción con el colaborador.

La inducción es liderada por el departamento de Recursos Humanos, éste es el área responsable de la socialización de los valores, misión y visión de la compañía; mientras que el coordinador de RRHH junto con la ayuda de los líderes de otras áreas son encargados del proceso de onboarding ya que es un proceso más específico.

Según la tabla 4, el trabajador es una persona que no participa en la inducción, es un agente pasivo. Mientras que en el onboarding es todo lo contrario, para efectos de este trabajo de investigación el analizar que el colaborador participa activamente, tiene implícito un grado de compromiso (engagement) que es una de las variables objeto de estudio que se analiza en el siguiente apartado.

2.2 Engagement

2.2.1 Definición

El concepto de engagement es difícil de traducir ya que en castellano existen conceptos similares como compromiso o implicación laboral, aunque no se ha logrado una traducción al español que sea la adecuada. Algunos han traducido engagement como la «vinculación con el trabajo. Como puede designar cualquier tipo de relación de ámbito laboral, se suele emplear el término en el idioma original (Bakker, citado por Silva y Vivas, 2016, p. 6).

Kahn en 1990 fue el primero que concibió el engagement en el trabajo, analizó la manera en la cual el trabajador satisface su rol, llegando a la conclusión de que el trabajador engaged intensifica el esfuerzo en su desempeño por su identificación con el mismo. (García, 2013, p.26)

Recalde (2016) “el engagement es un vínculo psicológico que el trabajador crea con su trabajo y que dicha vinculación se origina en la experiencia de estados placenteros en su dimensión afectiva, cognitiva y física.”

“También se considera el engagement como un constructo motivacional compuesto por energía, activación, esfuerzo y persistencia dirigido a objetivos” (Salanova, Martínez y Lloren, citado por Silva y Vivas, 2016, p.6).

El engagement es el nivel de relacionamiento, lealtad y compromiso entre la marca empleadora que en este caso vendría a ser la organización, con los clientes. Se obtiene estableciendo una relación diferencial y preferencial con el individuo.

De acuerdo a García (2018) “el engagement de un empleado aparece reflejado en los resultados de su trabajo y en el nivel de implicación, traduciéndose al mismo tiempo en un mejor rendimiento laboral y satisfacción personal.”

El compromiso laboral se define como "un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, que se caracteriza más comúnmente por el vigor, la dedicación y la absorción" (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002, p. 74)

“Es el grado en el que un consumidor interactúa con su marca. Se basa en crear cierta fidelidad y motivación para que nuestros usuarios defiendan y se sientan parte de la marca, y de esta manera nos refieran nuevos usuarios” (Moncayo, 2016, p. 30).

Para efectos del trabajo de investigación, se entiende como consumidor al colaborador que ingresa a laborar, cuando el nuevo personal se siente fidelizado y motivado con lo que la organización le ofrece, automáticamente éste habla bien de la empresa y beneficia a la compañía de manera directa ya que contribuye a la marca empleadora.

2.2.2 Factores que influyen o causan el engagement

Factores Personales

De acuerdo a Silva y Vivas (2016), existen varias investigaciones que asocian el engagement con los factores personales como lo son la edad, género o tiempo que se encuentran en la organización. (p.10) Esto nos orienta a que el engagement tiene un factor individual que dependerá de cada persona, es decir la personalidad puede influenciar de manera positiva o negativa en el desarrollo del engagement.

En el engagement siempre se ha hablado del factor externo como un medio para identificar cuáles son los que influyen directamente en fomentar el mismo. Cuando se habla de factores personales se focaliza en los factores internos del individuo para poder identificar su influencia en el constructo de engagement.

Factores Organizacionales

Los factores organizacionales que tienen una relación positiva con el engagement son el apoyo social, la recompensa y el reconocimiento (Saks; Ram y Prabhakar, citado por Silva y Vivas, 2016, p 11)

El que un colaborador se sienta reconocido por su buen desempeño y bien recompensado, ya sea de manera monetaria o no monetaria por sus gestiones, contribuye directamente en el compromiso organizacional; el reconocimiento y la compensación son factores que aumentan significativamente el engagement.

Se han desarrollado varias investigaciones que señalan que el engagement tiene como posibles causas los recursos laborales que involucran el apoyo social, autonomía, etc; y personales como la autoeficacia, la correcta recuperación del esfuerzo y el contagio

emocional fuera del trabajo. Estos estudios señalan que cuanto mayor sea la cantidad de recursos disponibles en el trabajo, mayor es la probabilidad de tener más empleados engaged y por ende mayor productividad. (Salanova y Schaufeli citado por Dacal, 2017, p. 4)

En una organización que garantice a sus colaboradores el apoyo por parte de los compañeros del trabajo y de los líderes inmediatos, facilite recursos materiales y no materiales, empodere a su personal, tenga un ambiente retador con nuevos desafíos constantemente y apoye el desarrollo profesional, son elementos muy representativos para provocar y garantizar un engagement alto.

Existe una gran relación entre las causas del engagement y los efectos del onboarding. Una de las causas del engagement es el facilitarle al personal que labora en la empresa, todos los insumos y recursos necesarios, el que un colaborador tenga todas las herramientas necesarias para realizar sus labores diarias hace que éste sea más productivo y eficiente con sus responsabilidades.

Adicional, el colaborador que recibe desde el principio apoyo de su superior, su equipo de trabajo y compañeros, hace que se sienta cómodo con el ambiente del departamento, ya que crea relaciones interpersonales positivas, todo esto provoca que la experiencia del colaborador sea agradable y contribuirá en su proceso de adaptación.

2.2.3 Dimensiones

Se define el engagement como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo. Se refiere a un estado afectivo - cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular..." (Salanova & Shaufeli, 2004, p. 116).

García (2013) define a las dimensiones del engagement como:

- El vigor: se identifica por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se labora, se transmite el deseo por invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando existan dificultades.
- La dedicación: se caracteriza por la alta implicación laboral, junto con entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
- La absorción: se identifica cuando se está totalmente concentrado y feliz en el trabajo, se puede llegar a considerar que el tiempo pasa volando y es difícil desconectarse de las actividades. (p.29)

Vigor	Dedicación	Absorción
<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de energía - Deseo por seguir esforzándose 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicación laboral - Orgullo por el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Felicidad en el trabajo - Máxima conexión con las actividades

Figura 1: Dimensiones del Engagement

Fuente: Elaborado por las autoras

2.2.4 Escala Utrecht de Engagement en el trabajo (UWES)

Para medir y delimitar el engagement, se desarrolló un instrumento llamado Utrecht Work Engagement Scale, traducido como Escala Utrecht de Engagement en el trabajo (UWES) en dos versiones, una dirigida para trabajadores y otra para estudiantes. Cuando se creó el instrumento, en primera instancia incluía 24 ítems repartidos en 3 dimensiones que son vigor, dedicación y absorción.

Conforme a Portalanza, Grueso y Duque (2017) Después de varios estudios y análisis psicométricos con diferentes muestras de empleados y estudiantes, siete ítems de la escala inicial fueron eliminados, quedando 17, distribuidos de la siguiente forma: vigor (seis ítems), dedicación (cinco ítems) y absorción (seis ítems). (p.147)

De acuerdo a Benevides, Fraiz y Porto (2009) el engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. (p.6)

“El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo”. (Benevides, Fraiz y Porto, 2009, p.6)

El instrumento de medición del engagement, tiene 3 dimensiones que lo componen: vigor, dedicación y absorción. La primera dimensión, vigor, se evidencia cuando el individuo presenta alto nivel de dinamismo y energía, no se cansa con facilidad y no se detiene ante dificultades.

Conforme a Benevides, Fraiz y Porto (2009) los enunciados de la escala UWES que hacen referencia a la dimensión de vigor son:

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
5. Soy muy persistente en mi trabajo.
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando. (p.7)

La siguiente dimensión que es dedicación se identifica cuando el individuo manifiesta entusiasmo, inspiración y emoción con sus responsabilidades, es la persona que siempre se siente desafiada e identificada con lo que hace en cualquier ambiente, ya sea este laboral o académico.

De acuerdo a Benevides, Fraiz y Porto (2009) la dedicación en el instrumento de medición UWES, tiene los siguientes enunciados:

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
3. Mi trabajo me inspira.
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
5. Mi trabajo es retador. (p.7)

El siguiente componente del engagement es la absorción y consiste en la felicidad del individuo. La persona siente satisfacción en las actividades que realiza y se les complica dejarlas, pierde la noción del tiempo, siente que las horas pasan rápido.

Benevides, Fraiz y Porto (2009) establece que la absorción tiene los siguientes enunciados en la escala de UWES:

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
4. Estoy inmerso en mi trabajo.
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

2.3 Satisfacción

2.3.1 Definición

La satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga (Hinojosa citado por Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015, p.8). En el contexto social actual las personas buscan un entorno que cumpla sus expectativas más allá de lo económico, es decir aspiran a trabajar en lugares que fomenten un clima agradable y con un ambiente de desarrollo.

“La satisfacción laboral se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral con las expectativas relacionados con esa realidad (Wright & Cropanzano citado por Sanín y Salanova, 2014, p.4). las empresas hoy en día están implementando distintas estrategias como parte de su plan de satisfacción al personal, mejora de clima organizacional y retención del talento.

La satisfacción laboral es una emoción intrínseca que se produce por las percepciones internas, por lo cual está directamente relacionada con factores personales, pero los factores externos u organizacionales tienen un gran peso hoy en día para que el colaborador busque opciones de empleo. Al hablar de satisfacción laboral se plantea desde una perspectiva organizacional al colaborador como una prioridad, ya que de los niveles de satisfacción que presente, influirá en los niveles de engagement.

Conforme a Cantón y Téllez (2016) “La satisfacción laboral o profesional es percibida como una actitud, una emoción, un sentimiento, y relacionada con el clima, con la salud mental y el equilibrio personal.” (p.7).

“La satisfacción laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno de trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con el mismo” (Munchinsky, citado por González, Sánchez y López, 2011, p.5). Es por esta razón que para fomentar el compromiso organizacional y afectar de manera positiva en el rendimiento laboral, alcanzar niveles de satisfacción óptimos es una meta organizacional de la realidad institucional actual.

Conforme a González, et al (2014)

Se denominan factores intrínsecos o motivadores al desarrollo personal en el trabajo, interés de la tarea, logro, reconocimiento, creatividad y tener responsabilidad. Se consideran aspectos extrínsecos o higiénicos a los factores relacionados con la política de la organización, calidad de supervisión, relaciones con compañeros, salario y condiciones físicas o ambientales. (p. sf)

Munchinsky citado por González, et al, (2014) sugiere que la satisfacción laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno de trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con el mismo.

- Satisfacción intrínseca o motivadores: La satisfacción laboral intrínseca aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea.
- Satisfacción extrínseca o higiénicos: La satisfacción extrínseca proviene de factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes o la seguridad en el trabajo. (p.5)

Satisfacción intrínseca o motivadores	Satisfacción extrínseca o higiénicos
Responsabilidad, reconocimiento por realizar una tarea	Recursos, seguridad en el trabajo, salario

Figura 2: Factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción

Fuente: Elaborado por las autoras

2.4 Teoría de Demandas y Recursos laborales

Hoy en día con el modelo de demandas y recursos laborales es posible predecir, explicar y comprender el bienestar de los empleados, la salud, el engagement y la motivación, entre otros factores. Los elementos que caracterizan y validan esta teoría son: la flexibilidad, la interacción entre demandas y recursos laborales, los procesos independientes, los recursos personales, las relaciones causales inversas, y el Job Crafting. (Bakker y Demerouti, 2013)

La teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL) aclara las consecuencias directas o indirectas que tienen las DRL, acerca del estrés en el trabajo y la motivación. Acorde a la propuesta de la teoría, se plantea que existe una relación entre las variables antes mencionadas inducción y engagement; además que la finalidad de dicha teoría es aportar a otros estudios y de manera pragmática, que los colaboradores se desenvuelvan en un ambiente de trabajo sano, productivo y eficaz.

El modelo de las demandas y recursos laborales tiene como beneficio la flexibilidad. Los distintos entornos de trabajo o características laborales pueden dividirse en dos categorías diferentes: demandas y recursos laborales. Por lo tanto, la teoría

puede ser aplicada a todos los entornos de trabajo y profesiones. (Demerouti et al., citado por Bakker y Demerouti, 2013)

2.4.1 Demandas laborales

De acuerdo a Hernández y Oramas (2018) las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo y se asocian a un costo fisiológico y psicológico. Son identificados como estresores. Altas demandas pueden conducir a efectos negativos del trabajo como depresión, insatisfacción laboral, etc. (p.2).

Conforme a Rodríguez, Larraechea y Costagliola, citado por Villagrán, (s.f) describe las siguientes dimensiones de las demandas del trabajo:

1. **Trabas Administrativas:** Burocracia asociada a la resolución de trabas administrativas que constantemente dificultan y enlentecen el cumplimiento de objetivos en el trabajo.
2. **Conflicto de Rol:** Situaciones laborales en que distintas personas esperan cosas distintas respecto al trabajo de alguien.
3. **Demandas Emocionales:** Carga emocional asociada a la ejecución de un trabajo determinado, típicamente en cargos asociados a la entrega de servicios cara a cara a los clientes.
4. **Demandas Cognitivas:** Grado en que el trabajo que se realiza requiere de altos niveles de concentración o excesivo cuidado.
5. **Presión en el trabajo:** Nivel de exigencia requerido por el cargo para cumplir con plazos demandantes o grandes cantidad de trabajo (p.74)

Trabas Administrativas	Conflicto de rol	Demandas Emocionales	Demandas Cognitivas	Presión en el trabajo
Burocracias administrativas	Expectativas de otro colaborador en su gestión	Carga emocional referente a las funciones	Grado excesivo de control o cuidado de realizar las funciones.	Nivel de exigencia requerido por el cargo o cantidad excesiva de trabajo

Figura 7: Dimensiones de las demandas del trabajo

Fuente: Elaborado por las autoras

2.4.2 Recursos del trabajo

Mientras que recursos laborales se identifican como amortiguadores de esas demandas, es decir, como factores protectores que influyen directamente en la motivación intrínseca y extrínseca del trabajador. En cuanto a la motivación intrínseca es importante mencionar su rol en el crecimiento del trabajador, en su formación y desarrollo; y su influencia en la motivación extrínseca radica en que los recursos tienen un fin instrumental al facilitarle al trabajador la ejecución de sus tareas. (Hernández y Oramas, 2018, p.2)

Conforme a Rodríguez, Larraechea y Costagliola, citado por Villagrán, (s.f) detalla las dimensiones del recurso del trabajo:

1. Oportunidades de desarrollo: Espacios que una persona tiene para crecer, desarrollarse y aprender en su trabajo.

2. Coaching: Acciones realizadas por un supervisor que apuntan a aumentar el desempeño de las personas de su equipo y a fomentar la cercanía y confianza de la relación.

3. Retroalimentación: Grado de información que una persona recibe acerca de su desempeño y del nivel de cumplimiento de los objetivos de su cargo.

4. Apoyo Social: Redes de colaboración con colegas, que le permiten a una persona sentirse valorado y apoyado en su lugar de trabajo.

5. Autonomía: Nivel de control, libertad y flexibilidad que una persona posee en su trabajo. A mayor autonomía una persona tiene mayores posibilidades de decidir cómo realizarlo. (p.73)

Oportunidades de desarrollo	Coaching	Retroalimentación	Apoyo Social	Autonomía
Espacio en el que	Supervisor lo lidera para incrementar el desempeño de su equipo	Información que recibe el colaborador referente a su desempeño	Relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo	Libertad y control referente a las gestiones

Figura 8: Dimensiones del recurso del trabajo

Fuente: Elaborado por las autoras

2.4.3. Recursos personales

Los recursos personales son autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia referidas a la percepción de la capacidad propia para controlar e influir en el entorno (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, citados por Bakker y Demerouti, 2013).

De acuerdo a Rodriguez, Larraechea y Costagliola, citado por Villagrán, (s.f) menciona las siguientes dimensiones de los recursos personales:

1. Optimismo: Forma en que una persona percibe el mundo e interpreta las cosas que suceden en diversas situaciones. Otorgándole un sesgo positivo y esperando cosas buenas del futuro.

2. Auto Eficacia: Sensación de capacidad y preparación de una persona en relación a las exigencias de su trabajo. A mayor autoeficacia, una persona se sentirá capaz de enfrentar mayores desafíos y exigencias. (p.75)

Optimismo	Autoeficacia
Tendencia de ver las cosas de manera positiva	Sensación de competencia y capacidad para el cargo

Figura 9: Dimensiones de los recursos personales

Fuente: Elaborada por las autoras

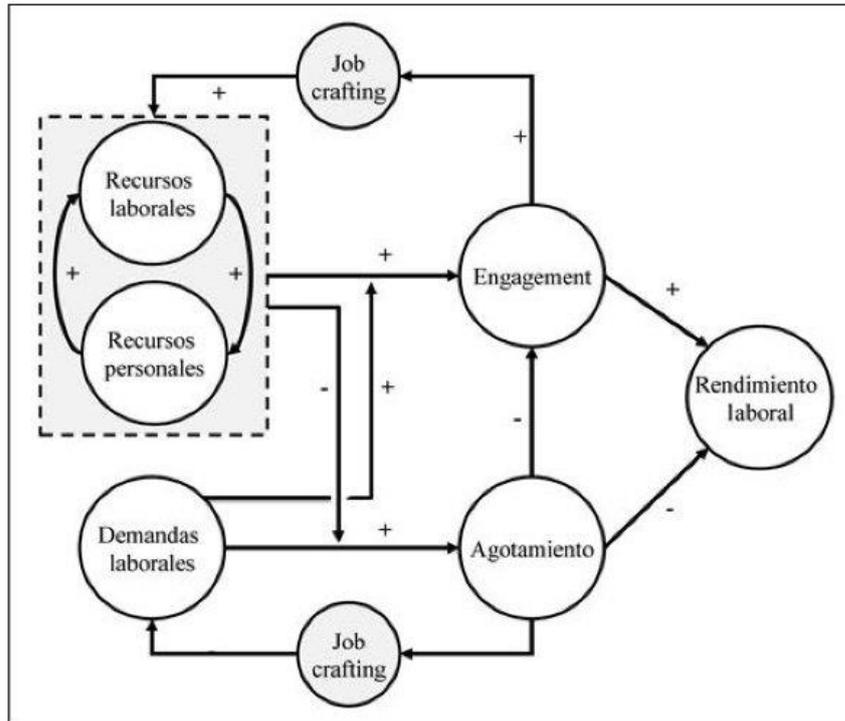


Figura 10: Modelo de demandas y recursos laborales

Fuente: Bakker y Demerouti, (2013)

La teoría de demandas y recursos laborales pretende identificar qué aspectos motivan a las personas y por su contraparte que es lo que causa estrés en el colaborador. A su vez como se puede observar en la figura, los recursos tienen connotativas internas y externas, es decir va a partir de un factor personal, por lo cual un recurso laboral puede ser visto desde diferentes enfoques; ya sea positivo o negativo.

En caso de ser positivo se relaciona como el engagement y esto impacta directamente en la motivación del colaborador, así como en el rendimiento laboral. Si la percepción del colaborador es negativa, se vuelve una demanda laboral que puede generar agotamiento y afecta de manera negativa el rendimiento laboral.

2.5 Relación entre el proceso de inducción y el engagement

Bakker y Demerouti, citado por García (2013) replantearon un modelo incluyendo una nueva correlación: los recursos laborales tienen una relación mutua con los recursos personales (optimismo, autoeficacia y autoestima), de tal modo que estos últimos poseen la capacidad de influenciar sobre los recursos laborales, produciendo más engagement y mejoría en el desempeño, el cual, al transcurrir el tiempo, aumenta los niveles de recursos tanto laborales como personales. (p.27)

Para efectos del trabajo de investigación, se considera la inducción como un recurso laboral, la cual tiene relación directa con los recursos personales que en este caso vendría a ser el engagement. De acuerdo a lo planteado, se entiende que un buen proceso de inducción puede incrementar el compromiso de los colaboradores hacia la empresa e incrementar su nivel de desempeño.

Para aumentar el engagement a la población total de la empresa, es de gran importancia enfocarse en realizar un proceso de inducción a cada trabajador que ingrese por primera vez a la organización, fomentando la importancia que tiene su rol y participación en el trabajo, para que puedan desarrollar por igual un aumento en el engagement, convirtiéndolos en empleados engaged que mantienen su compromiso por iniciativa propia, estimulando su autonomía. (Berrios y Donoso, s.f., p.77)

El proceso de inducción es clave y muy relevante para generar compromiso o engagement al nuevo colaborador, ya que en esta instancia se aclaran expectativas; se empodera a las personas y se manifiesta la importancia de su papel en la compañía. Un colaborador engaged es dueño de sus acciones y se siente comprometido con la organización.

Existen empresas que no gestionan de manera adecuada la inducción corporativa, no mantienen una estructura de inducción establecida (Beltrán, 2018, p.1)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, si un proceso de inducción corporativa no posee las bases necesarias para llegar al cliente interno, se

entiende que probablemente no va a incrementar el nivel de engagement de las personas.

3. Capítulo 3: Metodología

3.1 Diseño de investigación

Para este trabajo de titulación se aplicó un diseño experimental debido a que se realiza una relación entre dos variables de estudio: Inducción y Engagement. Adicionalmente requiere de la aplicación de instrumentos a un grupo objetivo, partiendo de una hipótesis y planteamiento de un problema con la finalidad de diseñar una propuesta de intervención. Balluerka & Vergara citados por Quijije (2019) mencionan que la metodología experimental hace referencia al proceso de manipulación de las variables independientes y la influencia de las variables dependientes, es decir el enfoque experimental instaura las condiciones específicas para producir los fenómenos que son centro de estudio. (p. 36)

Este método exige la comprobación de una hipótesis basándose en la evaluación de los datos obtenidos a través de la tabulación estadística, analizando si existe una repetición de los patrones de comportamiento en los casos de la muestra seleccionada.

3.2 Enfoque metodológico

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó la metodología de carácter mixto: cualitativo y cuantitativo, ya que este tipo de investigación permite indagar en la percepción que tienen las personas, el aplicarlo permitió analizar la relación entre las variables aplicadas con base en información obtenida por medios cuantitativos.

Según Hernández (2014) el enfoque cualitativo involucra “métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los

participantes tales como sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos”. (p.8)

En cuanto al método cuantitativo, se utilizó la tabulación de herramientas de investigación para la obtención de datos relacionados a las variables de estudio; en este particular se aplicaron dos herramientas. Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) el método cuantitativo “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4) El uso de este método permite un mejor análisis de los datos obtenidos en función de los objetivos y las preguntas de investigación.

Adicionalmente en este estudio se realizó un análisis longitudinal para el análisis de los resultados aplicados a una línea de tiempo. Delgado y Llorca (2004) comentan que los estudios longitudinales analizan “a nivel individual en los cambios de un proceso a lo largo del tiempo o en las transiciones entre diferentes estados de salud y la enfermedad”. Es decir, nos permiten realizar un análisis partiendo del estudio de las variables en diferentes etapas, pudiendo así identificar cómo estas se ven afectadas o influidas por factores internos o externos.

En el presente trabajo de titulación se consideró la línea de tiempo establecida en el punto 0 es decir el primer día previo al ingreso y segmentando en etapas de tiempos representativos.

3.3 Tipo de investigación

Se desarrolló un tipo de investigación correlacional. Según Hernández, et al., (2010) la investigación correlacional “Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.” (p. 81). En el proyecto de investigación de se analizó dos variables sobre una muestra seleccionada. Ese proyecto tiene como finalidad conocer el nivel de influencia de la variable independiente; inducción, sobre la variable dependiente. Es decir, se buscó

demostrar si este influye, y de ser así, en qué medida sobre la variable de engagement.

Los estudios correlacionales agregan valor al desarrollo de la investigación, puesto que permite determinar comportamientos basados en el análisis de la relación de dos o más variables. Se buscó responder de manera analítica las preguntas de investigación planteadas al inicio de este proyecto.

3.4 Alcance

El alcance de este trabajo es correccional, porque está centralizada en las variables y tiene como objetivo medir cada variable e identificar la relación que puede existir entre ambas. Adicionalmente el alcance de este proyecto proporcionará bases para el desarrollo de futuros trabajos de tipo explicativos.

3.5 Población

La población de objeto de estudio es el personal del área de ventas de la empresa Equivida S.A. La empresa cuenta con una estructura funcional que se encuentra dividida en dos líneas de negocio; colectiva e individual. En la primera se encuentran dos divisiones que son masivos y corporativos. De la línea individual, de igual forma se encuentran dos divisiones: especialista y global. El total de la población de la Gerencial Comercial está compuesto por un total de 211 colaboradores. La línea individual está compuesta por grupos de ventas, cada uno con un líder de ventas y un grupo de asesores a su cargo.

3.6 Muestra

La muestra corresponde a la totalidad de los equipos de ventas de la línea especialista individual: Directores Comercial y Ejecutivos de Ventas de Guayaquil y Manta, con un total de 80 vendedores y 6 directores comerciales.

En Guayaquil y Manta las células, también conocidas como equipos de ventas, están conformadas por el director comercial y por un número variable de colaboradores que fluctúa entre 15 a 17 vendedores. Para esta investigación se decidió contar con la muestra al 100% de la población contando así con el 0 % de margen de error en las mediciones. Este porcentaje en el margen de error garantiza la fiabilidad estadística por lo cual aporta mayor precisión en los datos recolectados.

Las encuestas de inducción corporativa y de engagement serán aplicadas a la muestra del 100% de la línea de ventas especialista. Según Hernández, et al., (2010) “El análisis se inicia con ideas preconcebidas, basadas en las hipótesis formuladas. Una vez recolectados los datos numéricos, éstos se transfieren a una matriz, la cual se analiza mediante procedimientos estadísticos”. (p. 14)

El objetivo de esta medición fue demostrar la hipótesis de este trabajo de titulación y desde la perspectiva psicológica comprobar la Teoría de Recursos y Demandas Laborales. A través del análisis factorial se identificó la relación existente entre las variables de investigación, dónde la inducción del personal es percibida como un recurso laboral proporcionado por la empresa y percibida como algo positivo que puede generar influencia sobre el engagement. La varianza factorial permite mayor precisión en el análisis de los resultados obtenidos con una relación + o - 5 del análisis estadístico.

3.7 Métodos, herramientas e instrumentos de investigación

3.7.1 Observación

La observación, como proceso cualitativo es realizada principalmente durante la recolección de información de campo en el proceso de implementación de los instrumentos de recolección de datos para el trabajo de titulación. La observación permitió evidenciar de manera directa cuáles son los aspectos

principales que destacan del entorno laboral y cómo se desenvuelven los colaboradores en su medio usual de trabajo.

Según Hernández, et al., (2010) durante una investigación:

No se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación. (p. 13).

La observación nos ayuda a identificar aspectos y características del entorno para que, a través de la aplicación de los instrumentos de obtención de datos, el investigador tenga una interacción más directa en el procedimiento y permita articular con mayor expansión la información obtenida de forma cuantitativa.

3.7.2 Análisis documental

El análisis documental está enfocado en la revisión de procesos y justificado con autores referenciales del tema. En este método se realizó una revisión de los antecedentes y procesos de la organización. Para Peña y Pirela (2007) el análisis documental “constituye un proceso ideado por el individuo como medio para organizar y representar el conocimiento registrado en los documentos, cuyo índice de producción excede sus posibilidades de lectura y captura” (p. 59). Usando este tipo de análisis se explora de manera profunda la documentación precedente sobre las variables de análisis, sí como del entorno en el que se lleva a cabo la investigación.

En el levantamiento de información se realizó una revisión de los documentos establecidos en los procesos de inducción y engagement de la empresa. También se realizó un levantamiento de información referencial sobre la empresa a través de una entrevista con la jefatura de Talento Humano de la regional Costa. A través de este levantamiento se identificaron las

necesidades y oportunidades para poder trabajar en este proyecto de titulación.

Debido a que la empresa presenta mayores oportunidades y demandas en el área de ventas, se definió intervenir en ese proceso, específicamente enfocados en el periodo de los primeros seis meses que el ejecutivo de ventas se encuentra en la organización. Los primeros seis meses son esenciales para el despunte del colaborador y para el retorno de la inversión a la organización. Se realizó la revisión del programa de inducción actual y sus componentes para el análisis de los módulos que se ejecutan durante este proceso. Para poder visualizar el diagrama del proceso de inducción ver Anexo 1: Programa de inducción.

3.7.3 Encuesta de Inducción Corporativa

La encuesta de inducción corporativa fue tomada del proyecto de investigación de Quijije (2019) esta encuesta valida el nivel de satisfacción del proceso de Onboarding del colaborador. El formato de encuesta fue adaptada al contexto sociocultural.

La encuesta está enfocada en medir la inducción y formación actual del colaborador y el nivel de satisfacción que tuvo en la inducción recibida al momento de su ingreso. Para revisar el formato de la encuesta de satisfacción, ver Anexo 2: Encuesta de Inducción.

3.7.4 La escala Utrecht de Engagement en el Trabajo-UWES

La escala de medición del autor Schaufeli (2003) es la escala Utrecht de Engagement en el Trabajo-UWES, que se enfoca en medir la percepción de los colaboradores sobre su entorno de trabajo y a su vez, qué tan comprometidos se encuentran a nivel organizacional. En esta escala de

medición se identifican tres dimensiones dentro del constructo que se encarga de definir el engagement.

La encuesta de engagement fue aplicada y tabulada en grupos segmentados por tiempo; Módulo 0 – 3 semanas, 1 mes, 3 meses, 6 meses, 1 año, > a 1 año. Se realizó este tipo de aplicación conocida como un estudio longitudinal, lo cual permitió segmentar la investigación por etapas e identificar como la variable se ve afectada en una línea de tiempo preestablecida. Para visualizar la herramienta utilizada, ver Anexo 3: Encuesta de Engagement.

3.8 Procedimiento

En primera instancia se realizó la solicitud respectiva a la organización a través de los formatos establecidos por la universidad, detallando cuál será el tema a desarrollar. Para llevar a cabo este proceso se realizó una investigación sobre las variables de enfoque. Como parte de la revisión de antecedentes teóricos, se identificó la Teoría de Demandas y Recursos laborales para el análisis de esta investigación y la relación entre las variables: Inducción y Engagement.

Partiendo de esta documentación, se identificaron los instrumentos que se aplicaron a la muestra seleccionada. Se realizó la adaptación del formato de ambas encuestas: inducción y engagement. Ambas herramientas fueron revisadas y aprobadas por la Jefatura de Talento Humano de la empresa, previo a la aplicación. La muestra seleccionada fue el 100% de la población, por lo cual no se hace excepción entre cargos. Durante el proceso de implementación se coordinó una reunión previa con los líderes de los equipos de ventas para solicitar instancias en las cuales se pueda desarrollar la actividad. Para poder comenzar con la aplicación se realizó la preparación e impresión de ambas herramientas.

Debido a que la fuerza de ventas mayoritariamente realiza trabajo de campo y como la empresa maneja la modalidad de puestos libres; modalidad en la

que el vendedor no tiene un puesto fijo en la oficina y solo la utiliza cuando en ocasiones excepcionales lo requiere, se presentó la dificultad de encontrar instancias en las cuales los ejecutivos comerciales se encuentren en oficina en grupos representativos para la aplicación. Adicionalmente parte de la muestra se encuentra en la localidad de Manta, lo cual requirió de movilización para realizar la aplicación.

Se estableció horarios con previa coordinación y se levantaron las muestras por equipos de ventas. En la aplicación se consideró a los líderes de la fuerza de venta al igual que a los ejecutivos para la muestra completa por equipo. Para realizar la aplicación al equipo de la localidad de Manta se requirió la programación de un viaje de un día, con una previa coordinación con el líder inmediato, en el cual se desarrolló la respectiva aplicación.

Al ser un estudio de tipo longitudinal se presentaron inconvenientes en la definición de la población debido a que los movimientos y la rotación del personal lo volvieron un criterio variable para la investigación.

Finalizada la aplicación, se procedió con la tabulación de los datos obtenidos para transformarlos en información que permitió un análisis preliminar. El proceso de tabulación de ambas herramientas se generó de manera individual, es decir separando la información por herramienta: Inducción y Engagement.

Luego, en concordancia con la hipótesis planteada en este trabajo de investigación se relacionaron y correlacionaron los datos obtenidos en las 2 variables objeto de estudio. La información obtenida a través de la metodología aplicada sirvió como input para realizar el análisis respectivo y comprobar si la hipótesis propuesta fue verdadera o falsa.

Para la elaboración del marco teórico y conceptual, se realizó investigaciones en repositorios, artículos científicos y revistas. Primero se establecieron y se identificaron las variables de estudio (inducción y engagement) mediante la

observación en la empresa objeto de estudio, para luego profundizar, definir y caracterizarlas.

En la elaboración del marco teórico, se detalló las investigaciones previas al presente trabajo de estudio. La investigación de Mariuxi Quijije aportó significativamente para soportar las variables antes mencionadas ya que, en su documento, además de incluir variables similares también incluye la escala UWES para medir el engagement.

Adicional, para darle mayor soporte y fondo académico al trabajo de investigación, se estudió diferentes textos referentes al área de psicología, entre ellos la psicología social para relacionarlo con la variable independiente inducción y la psicología positiva vincularla con la variable dependiente que es el engagement.

En el apartado del marco teórico, también se aborda “el modelo de demandas y recursos laborales (DRL)” de Bakker y Demerouti (2013) se estudió y se analizó en qué consiste dicho modelo y cómo se puede relacionar con las variables planteadas en el presente trabajo de investigación. Haciendo uso del modelo DRL, se planteó que la inducción es un recurso laboral y el mismo produce engagement en los colaboradores.

En el marco conceptual se abordó las variables propias del trabajo de investigación inducción y engagement; dentro del apartado de inducción se añadió la definición, efecto y duración del proceso de onboarding, diferencias que existen entre la variable independiente con el onboarding; además se consideró pertinente involucrar el subtema de satisfacción ya que el engagement desencadena directamente en la satisfacción del colaborador.

4. Capítulo 4: Análisis de resultados

4.1 Análisis

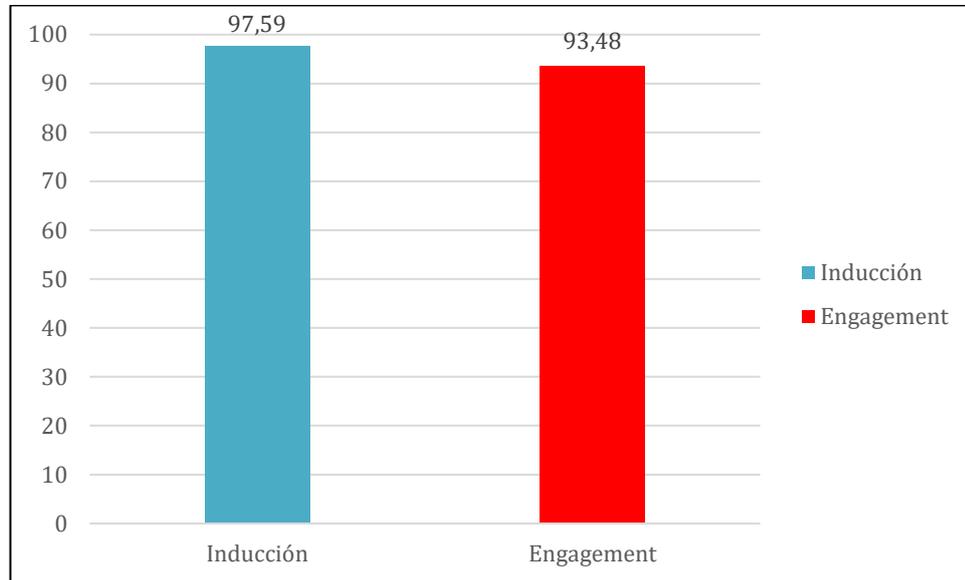


Tabla 1: Análisis de las variables de Inducción y Engagement

Fuente: elaborado por los autores

El análisis de los resultados de la aplicación de las encuestas nos indica que existe una relación entre las variables de estudio. En el particular de Engagement el porcentaje se muestra menor y se evidencia una relación + o - 5 puntos entre ambas variables, lo cual permite inferir que están directamente relacionadas. Si bien se identifica que la Inducción tiene un porcentaje mayor, por lo cual se evidencia que en esta variable cuenta con influencia sobre la variable de engagement. Partiendo del análisis comparativo de ambas variables se puede establecer que se cumple la hipótesis al demostrar que si existe una relación estadística.

4.2 Análisis de las dimensiones que conforman las variables de Inducción y Engagement

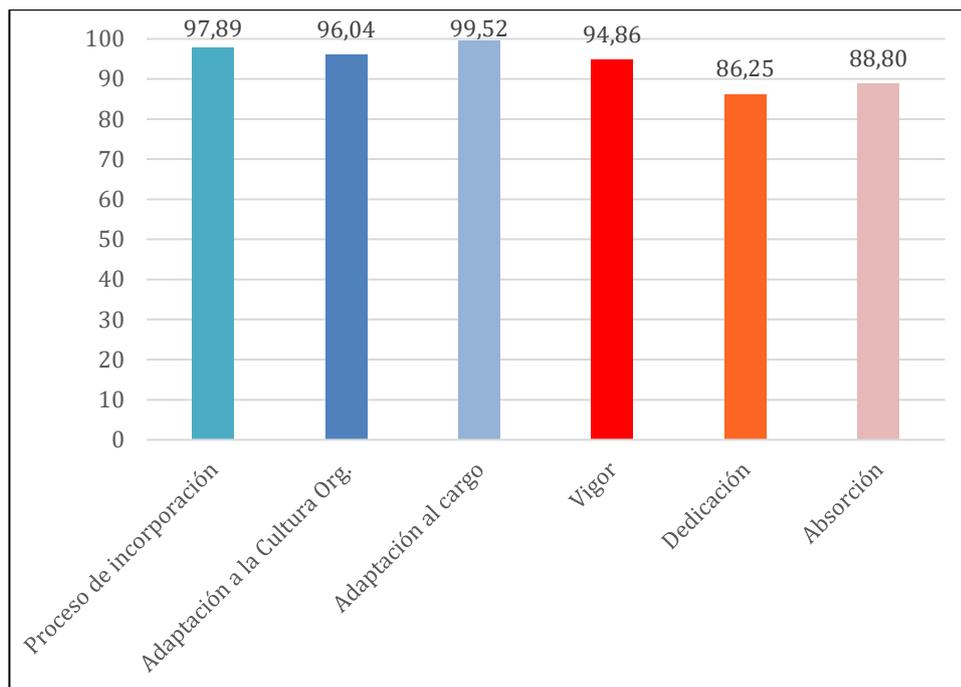


Tabla 2: Dimensiones de las variables de Inducción y Engagement

Fuente: elaborado por los autores

En la segmentación de las dimensiones que conforman las variables se puede identificar que existe una relación mayor a una relación ± 5 del análisis estadístico. Realizando una relación se identifica que la dimensión de inducción; Adaptación al cargo, y la dimensión de engagement; Vigor, son las que se encuentran con los valores más altos, por lo cual se puede establecer que estas se encuentran relacionadas. Por la contraparte se analiza que las dimensiones más bajas son: Adaptación a la Cultura Organizacional, de Inducción; y Dedicación de Engagement.

El análisis también arrojó que existe una relación entre las 3 dimensiones de la variable de inducción, lo cual no se replica con las dimensiones de la variable de engagement. En función de los resultados se puede inferir que la inducción si tiene un relación o impacto sobre el engagement, pero no sobre todas sus dimensiones; particularmente las dimensiones de Dedicación y Absorción se encuentra fuera de la relación porcentual del $\pm 5\%$ lo cual nos permite inferir que estas dimensiones en particular pueden estar ligadas a aspectos internos.

4.3 Análisis de la relación longitudinal

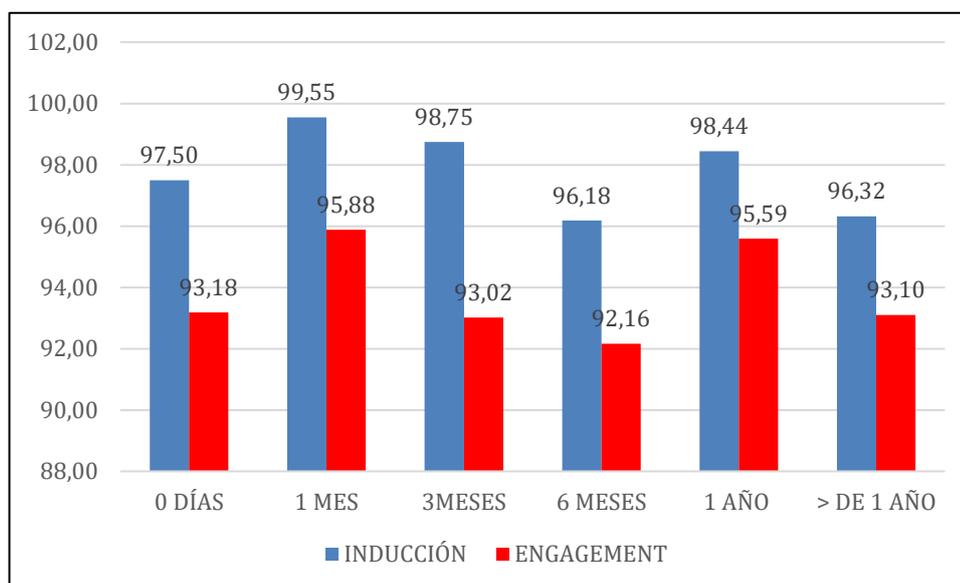


Tabla 3: Análisis longitudinal

Fuente: elaborado por los autores

En el análisis longitudinal de las encuestas aplicadas se puede evidenciar que el engagement se mantiene en rangos que fluctúan entre el + - 5%. En función de eso se analiza que hay una relación inconstante entre ambas variables, es decir no todas están directamente relacionadas. El nivel más bajo en engagement se encuentra en el personal que está ubicado en el rango de los mayores de 1 año, sin embargo, en esta misma escala se identifica que el porcentaje de inducción se encuentra más alto en comparación. En el comparativo longitudinal se evidencia que la diferencia entre ambas variables se encuentra entre + - 5 por lo cual se establece que si existe una relación entre ambos.

Se evidencia que el colaborador que ingresa en el periodo de 0 días ingresa con una percepción previa sobre la inducción, así como un engagement interno y que posterior al término de la inducción estos porcentajes se ven aumentados. Comprobando así que la inducción refuerza la percepción y el engagement en el colaborador en la etapa inicial posterior a la vinculación.

En el análisis de tiempo de 1 mes hasta los 6 meses se identifica un proceso descendiente en ambas variables por lo que se puede inferir que posterior a la inducción proporcionada por la organización y a raíz de los 6 meses siguientes, la inducción disminuye su influencia sobre el engagement, por lo cual se requiere otros medios para fomentar esta variable. El punto más diferencial de la relación estadística se encuentra en el periodo de los 3 meses por ser el único en el cual no se evidencia que tiene una relación del + - 5.

5. Propuesta: Programa de Onboarding

5.1 Objetivo General

Diseñar un programa de onboarding orientado al engagement dirigido al equipo de ventas de la empresa Equivida de la región Costa para incrementar el nivel de engagement a un 95% en un periodo de seis meses.

5.2 Objetivos específicos

- Facilitar al nuevo colaborador su adaptación en la cultura organizacional
- Contribuir a que el nuevo colaborador se sienta bienvenido en la nueva organización
- Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria
- Disminuir la rotación del personal de venta

5.3. Indicador

Incrementar el nivel de engagement a un 95% en un periodo de seis meses

5.4 Factibilidad

La propuesta de onboarding planteada tiene un alto nivel de factibilidad, porque responde a la necesidad de la empresa y propone un refuerzo del engagement en los colaboradores en el periodo crítico de la rotación del personal. Además, se considera factible debido a que existe la apertura y la

predisposición por parte de la empresa objeto de estudio y por parte del departamento de Talento Humano, ya que cuentan con una cultura de innovación para realizar mejoras en sus procesos.

5.5 Alcance

Esta propuesta está orientada al área de ventas de la línea especialista de la regional Costa como un plan piloto. Tiene por objetivo lograr e influir en el engagement del personal de ventas. Este plan está diseñado para aplicarse en equipos de ventas y generar plan de carrera disminuyendo la rotación y generando mayor compromiso organizacional. La propuesta podrá ser aplicada en toda empresa comercial especialmente en aquellas dedicadas a la línea de retail o intangible.

5.6 Finalidad

Diseñar un programa de Onboarding para el área de Ventas que tendrá un alcance de los seis primeros meses del colaborador. Dentro de la estructura del proceso de onboarding

5.7 Valores Organizacionales

En los valores organizacionales, se identificó cómo estos se relacionan directamente con las dimensiones del engagement.

- **Excelencia en el desempeño - Vigor:** este valor organizacional se alinea con la dimensión de Vigor, porque ambas se orientan hacia el esfuerzo en el trabajo, así como el cumplimiento sin importar las dificultades.

- **Compromiso con el cliente - Dedicación:** porque ambas se enfocan y la implicación directa con el trabajo. Es decir, realizar un trabajo con alto compromiso y entusiasmo. Brindar una atención de excelencia.
- **Eficiencia – Absorción:** se realiza la relación en entre ambas por el nivel de concentración y planificación que involucra, así como la dedicación directa en el trabajo.

5.8 Proceso de personalización

Como parte del acompañamiento al personal, se propone la interacción directa con el Ejecutivo Comercial, entre los principales responsables del proceso de onboarding se encuentran: la persona delegada de talento humano, líder inmediato de la posición y trainer de ventas. Este proceso consta de la personalización durante los primeros seis meses en que el colaborador está en la compañía. Debido a que los primeros seis meses son los más susceptibles por el proceso de adaptación y la línea de aprendizaje por la que pasa el nuevo Ejecutivo.

5.9. Guía de entrevista “Mis Primeros 90 Días”

Se creó la guía de entrevista de “Mis primeros 90 días” con la finalidad de conocer cómo se siente el nuevo cliente interno, cuáles son sus percepciones, si posee todos los recursos para realizar su trabajo, si tiene toda la información requerida para ejecutar sus tareas diarias y si tiene alguna duda referente a algún proceso o cultura de la organización. El responsable de ejecutar esta entrevista es un representante de Talento Humano, debe coordinar un almuerzo o un break con el cliente interno que ha ingresado hace 90 días. Para revisar la guía de entrevista mencionada, ver Anexo 4: Guía de entrevista “Mis primeros 90 días”.

5.10 Encuesta del programa de onboarding

La encuesta del programa de onboarding es una fusión y adaptación entre dos encuestas elaboradas por la Responsable de marketing de contenido de

Linked in, Stephanie Howell. La encuesta consta de 12 ítems, divididos entre 9 enunciados para medir el nivel de satisfacción del programa de onboarding y 3 preguntas abiertas para que el cliente interno manifieste alguna sugerencia u opinión acerca del programa.

La encuesta del programa de onboarding tiene como objetivo: Identificar la percepción de los colaboradores del área de ventas de la empresa Equivida acerca del Programa de Onboarding. Para revisar el formato de encuesta del programa de onboarding, ver Anexo 5: Encuesta del Programa de Onboarding

5.11 Programa de onboarding – Pre - Ingreso

PROGRAMA DE ONBOARDING																					
FASE	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE	INDICADORES / EVIDENCIAS	RECURSOS	CRONOGRAMA															
						PRE INGRESO				MES 1				MES 3				MES 6			
						S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Pre-ingreso	* Elevar un correo con la información necesaria del nuevo colaborador	Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria	TTHH	* Correo de respaldo	Computadora Internet																
	* Solicitar la creación de accesos	Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria	Líder inmediato Personal de sistemas	* Tiempo desde la solicitud hasta la creación de usuarios	Computadora Internet Lista de accesos																
	* Definir las inducciones específicas que debe recibir el nuevo ingreso	Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria	TTHH Líder inmediato	* Matriz de excel con los nombres de las inducciones	Computadora Registro de inducciones específicas																
	* Llamar al candidato seleccionado para notificar que fue el elegido	Contribuir a que el nuevo colaborador se sienta bienvenido en la nueva organización	TTHH	* Registro de llamada	Computadora Teléfono																
	* Dar la bienvenida mediante un correo electrónico para formalizar la fecha de ingreso	Contribuir a que el nuevo colaborador se sienta bienvenido en la nueva organización	TTHH	* Correo de respaldo	Computadora Internet																
	* Preparar el puesto físico de trabajo	Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria	TTHH Líder Inmediato	* Fotos	Esfuerzo físico																
	* Crear una tarjeta de bienvenida y firmarlo por todo el equipo de trabajo	Contribuir a que el nuevo colaborador se sienta bienvenido en la nueva organización	TTHH Líder inmediato	* Fotos * Tarjeta de bienvenida	Computadora Esfero Cámara																

5.13 Programa de Onboarding – Primer Mes

PROGRAMA DE ONBOARDING																					
FASE	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE	INDICADORES / EVIDENCIAS	RECURSOS	CRONOGRAMA															
						PRE INGRESO				MES 1				MES 3				MES 6			
						S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Primer mes	* Inducción específica	Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria	Líder inmediato Trainer de ventas	* Registro de inducción específica	Computadora Registro de inducción Sala																
	* Despliegue de indicadores de gestión	Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria	Líder inmediato Trainer de ventas	* Láminas (PPT)	Computador																
	* Refuerzo de políticas internas	Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria	TTHH	* Guía o manual de políticas internas	Computador Guía de políticas Sala																
	* Reuniones con stakeholders de la posición	Facilitar al nuevo colaborador su adaptación en la cultura organizacional	Líder inmediato Trainer de ventas	* Registro de llamadas * Correos enviados	Computador Internet Contactos																
	* Despliegue de metas individuales	Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria	Líder inmediato	* Check list	Computador Sala Guía de metas individuales																
	* Aclarar expectativas del líder inmediato entorno al estilo de trabajo	Facilitar al nuevo colaborador su adaptación en la cultura organizacional	Líder inmediato	* Láminas (PPT)	Computador																
	* Uso de la intranet y demás plataformas internas	Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria	TTHH Trainer	* Frecuencia de uso de las plataformas	Computador Internet																
	* Encuesta de engagement UWES	Disminuir la rotación del personal de ventas	TTHH	* Tabulaciones de la encuesta	Esferos Encuestas impresas o link de encuestas																

5.14 Programa de Onboarding – Tercer y Sexto mes

PROGRAMA DE ONBOARDING																					
FASE	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE	INDICADORES / EVIDENCIAS	RECURSOS	CRONOGRAMA															
						PRE INGRESO				MES 1				MES 3				MES 6			
						S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Tercer mes	* Seguimiento del proceso de adaptación mediante una entrevista llamada "Mis primeros 90 días" VER ANEXO 4	Facilitar al nuevo colaborador su adaptación en la cultura organizacional	TTHH	* Análisis de la entrevista	Celular Computador Guía de entrevista																
	* Encuesta de engagement UWES	Disminuir la rotación del personal de ventas	TTHH	* Tabulaciones de la encuesta	Esferos Encuestas impresas o link de encuestas																
Sexto mes	* Detección de las necesidades de capacitación (DNC)	Brindar conocimientos, recursos y herramientas necesarias para la gestión diaria	TTHH Trainer	* Archivo DNC	Computador Archivo DNC de la persona																
	* Encuesta de satisfacción del proceso de onboarding VER ANEXO 5	Disminuir la rotación del personal de ventas	TTHH	* Tabulaciones de la encuesta	Esferos Encuestas impresas o link de encuestas																
	* Encuesta de engagement UWES	Disminuir la rotación del personal de ventas	TTHH	* Tabulaciones de la encuesta	Esferos Encuestas impresas o link de encuestas																

Conclusiones

Se realizó una investigación teórica sobre los conceptos y autores que definen la inducción y los tipos de inducción que se proponen. Se identificó el concepto de inducción como el proceso de recibimiento del colaborador a la organización, siendo una etapa de transmisión de la cultura, valores y objetivos de la organización, este proceso es necesario para una correcta adaptación al cargo y a la organización. En la clasificación de la inducción la encontramos segmentadas en dos: la inducción corporativa y la inducción específica. La primera correspondiente a la inducción a cultura, valores y antecedentes de la organización. La segunda en cambio se enfoca en la instrucción directa al cargo, funciones y actividades que va a desempeñar el nuevo colaborador. Algunos autores en la actualidad proponen el concepto de onboarding, como un proceso más avanzado de la inducción por el acompañamiento personalizado que conlleva.

En el análisis del programa de inducción actual se identificó que las etapas que conformaban el proceso de incorporación. El programa está segmentado en ocho etapas distribuidas a lo largo de quince días. La primera etapa es la introducción al producto; la segunda involucra el manejo de la cartera de clientes: la tercera etapa establece todo el proceso de la venta: la cuarta etapa es la formación del agendamiento de clientes: la quinta etapa es el aprendizaje del manejo de los sistemas internos: sexta etapa involucra el manejo de los formatos internos para la emisión del producto; séptima etapa la inducción organizacional, cultura, SSO, valores y objetivos; octava etapa procesos de administración, tecnología y cierre de la inducción. Los autores proponen que para una inducción se debe realizar en primera instancia de la inducción corporativa y en segunda instancia la inducción específica. En la empresa de estudio se identificó que se realiza la inducción específica para el cargo y posteriormente la inducción corporativa sobre el contexto organizacional.

Se logró identificar el constructo de engagement ya que se realizó el análisis documental para estudiar y definir cómo está compuesto el engagement. El engagement es identificado como un constructo debido a la dificultad que se presenta para poder definirlo, al ser algo intangible y de aspectos destacados controvertidos. El engagement es definido como el vínculo que siente el colaborador hacia la empresa. Muchos autores lo definen como el compromiso organizacional e identifican que este puede ser sujeto a factores personales y organizacionales; Las dimensiones que lo conforman son Vigor, Dedicación y Absorción. Cada dimensión está sujeta a aspectos internos como externos, lo cual transforma el engagement en un concepto intrínseco de cada persona y variable en función de la percepción.

Se obtuvo el nivel de engagement del equipo de ventas de la regional costa. En los resultados obtenidos se analizó que la empresa cuenta con un nivel de engagement medio, pero en el análisis de las dimensiones de engagement (vigor, dedicación, absorción) se identificó que no existe una relación estadística entre las tres. Se evidenció que, dentro de las tres dimensiones, Vigor es la que se encuentra en un nivel alto; en cambio, las variables de Dedicación y Absorción se encuentran en un nivel medio por lo cual se puede establecer que no guardan una relación significativa entre sí. Para una construcción efectiva del constructo de engagement, la relación entre sus variables debe estar alineadas en un esquema numérico de $\pm 5\%$.

Se pudo responder la hipótesis planteada al inicio: La relación que existe entre la inducción y el engagement del personal.

A través de un análisis longitudinal los resultados analizados permitieron profundizar en la relación de ambas variables en el equipo de ventas demostrando la importancia que tiene la inducción en el engagement, además se evidenció que este no está relacionado con todas las dimensiones del engagement. Como parte del estudio longitudinal se aplicaron las encuestas en el grupo 0, siendo las personas que ingresan en el primer día de inducción, en el momento previo. Los resultados arrojaron que posterior al proceso de inducción, es decir un mes después, el nivel de satisfacción de la inducción y el engagement aumentaron. Por lo cual se analiza que el programa de

inducción actual genera una influencia representativa en la percepción del colaborador. Se identificó que en los primeros seis meses se comprueba la relación entre la inducción y el engagement, y se puede evidenciar que este va decreciendo en la línea de tiempo de seis meses, por lo cual se puede deducir que a partir de este tiempo la empresa debe incurrir en nuevas estrategias para mantener el mismo nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores.

Adicionalmente como aporte desde la teoría de demandas y recursos laborales, se identifica que, en el contexto social del proyecto de investigación, la inducción es percibida como un recurso laboral que influye en el engagement, pero no en todas sus dimensiones; sino particularmente en la dimensión de vigor.

El estudio realizado a nivel teórico y práctico evidencian que la inducción es importante como un recurso laboral, pero no es suficiente y por eso esta propuesta plantea implementar el onboarding con un estudio longitudinal para aumentar el engagement del personal de ventas. Este presente trabajo de titulación propone adaptar el proceso de inducción que actualmente se desarrolla de manera interna en la empresa y desarrollarlo como un plan de onboarding. Se estructuraron las acciones y responsables que formarán parte del proceso de acompañamiento a los nuevos colaboradores. Debido a las investigaciones académicas previamente realizadas, se concluye que varios autores plantean diferentes perspectivas referentes al tiempo de duración del onboarding, el tiempo que oscila un programa de onboarding es entre tres a seis meses posteriores a la vinculación del nuevo colaborador, siendo este variable y adaptable a la necesidad de cada organización.

Recomendaciones

Para futuros estudios, se recomienda realizar un análisis del proceso de inducción, para detectar el grado de necesidad que tiene la organización de implementar un programa de onboarding como estrategia para facilitar la adaptación del colaborador y mantener el engagement.

De acuerdo con el planteamiento de varios autores en el subtema de inducción, se recomienda a la empresa objeto de estudio realizar la inducción corporativa desde el primer día que el colaborador se vincula a la organización para que el nuevo trabajador se sienta bien recibido y luego proceder con la inducción específica.

Se recomienda realizar un estudio acerca del engagement del colaborador y ver cómo el engagement influye directamente al bienestar del cliente interno. De acuerdo a varios autores abordados en el presente trabajo de titulación, mencionan que el engagement está conformado por 3 dimensiones (vigor, dedicación y absorción); se sugiere que se analice de manera profunda cada una de las dimensiones de manera individual para tener un mayor conocimiento del constructo.

De acuerdo a la información obtenida referente al nivel de engagement en la empresa objeto de estudio, se propone un monitoreo y seguimiento constante del engagement para procurar que no decaiga en el tiempo.

Para futuras investigaciones, se sugiere ahondar y analizar en las dimensiones de las variables de inducción y engagement para identificar la relación que existe entre ellas.

Partiendo de la premisa que a los primeros seis meses luego de la inducción, se deben emplear nuevas medidas para mantener el nivel de engagement de los colaboradores, se sugiere implementar un programa de onboarding que implique un mayor acompañamiento del trabajador hasta lograr su completa adaptación.

Además, se recomienda estudiar y profundizar el por qué la inducción corporativa no influye en todas las 3 dimensiones del engagement, sino que solo en 1 (vigor).

Para futuros estudios acerca del onboarding, se recomienda profundizar y abordar a más autores que mencionen el tiempo de duración del programa de onboarding con el propósito de darle más estructura y forma al procedimiento.

Referencias

- Alles, M. (2015). *Selección por competencias*. Buenos Aires Argentina, Editorial Granica.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). *La teoría de las demandas y los recursos laborales*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29(3), 107-115. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S15765962201300030003
- Benayas, M. (2018). *El Plan de Onboarding –whitepaper*. Recuperado de: <https://binternational.net/el-plan-de-onboarding-whitepaper/>
- Bermúdez, H (2011) *La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico*. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1905/1682>
- Berrios, F. y Donoso, A. (s.f). *Correlacion entre Inducción y nivel de engagement en trabajadores Chuck E. Cheese’s La Serena*. Recuperado de: https://www.academia.edu/36786657/CORRELACION_ENTRE_INDUCCION_Y_NIVEL_DE_ENGAGEMENT_EN TRABAJADORES DE CHUCK E. CHEESE S LA SERENA Proyecto de titulacion Psicologica Laboral
- Caldentey, D. (2018) *Psicología positiva: qué es, qué objetivos tiene y cómo puede ayudarte a ser feliz* Recuperado de: <https://www.unir.net/salud/revista/noticias/psicologia-positiva-que-es-que-objetivos-tiene-y-como-puede-ayudarte-a-ser-feliz/549203664434/>
- Cantón, I. Téllez, S. (2016) *La satisfacción laboral y profesional de los profesores*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/695/69545978019.pdf>
- Castro, R.G. (2016). *Programa de inducción y capacitación de personal para la Fundación María Madre de los Niños (Tesis de pregrado)*. P, 17. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Colmenárez, L. (2008). *Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88002002>
- Contact Center (2018) *Employee experience, conquista a tu empleado y engancharás a tu cliente*. N. 93 P. 8.
- Contreras, F. & Esguerra, G. (2006). *Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología*. *Diversitas*, 2(2), 311-319. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200011&lng=pt&tlng=es.
- Dacal, I. (2017) *Recursos Laborales y Engagement: estudio de caso con equipos de trabajo en una empresa de desarrollo de software de Córdoba durante el periodo 2015-2016*. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13792/DACAL%20MENDEZ%20IGNACIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delgado, M, y Llorca, J. (2004). *Estudios longitudinales: concepto y particularidades*. *Revista Española de Salud Pública*, 78(2), 141-148. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272004000200002&lng=es&tlng=es.
- Fristche, K (2016) *PROCESO DE ONBOARDING AL ÁREA COMERCIAL*. Recuperado de: <http://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/1783/016363s.pdf?sequence=>
- Galli, A. (2018) *Onboarding, importancia de generar un efecto Wow en el nuevo empleado*. Recuperado de: https://www.equipostrytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf
- García, C. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013*. Recuperado de:

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/34792/garciagonzalez.pdf;jsessionid=3AD0269AC09EBFD2EC8471BF9FDCD4E2?sequence=1>

García, I. (2018) *Definición de Engagement*. Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/engagement>

González, F; Sánchez, S; López, T. (2011) Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180722704005.pdf>

González, M. et al. (2014) Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2014000100007

Hernández, L y Oramas, A. (2018) Factores psicosociales laborales relacionados con el work engagement desde el modelo de demanda-recursos laborales en trabajadores cubanos. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=80927&id2=>

Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5TA. Edición. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México. Recuperado de: <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hernández-Sampieri-R.-Fernández-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodología-de-la-investigación.-México-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-línea.pdf>

Howeel, S., s.f. *Kit de incorporación de personal*. Recuperado de: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. Capital Humano, No. 302. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/132346778.pdf>

- Manosalvas, C. Manosalvas, L. Nieves, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5412614>
- Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la Editorial Don Bosco*. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>
- Menezes, V. et al. (2006). *Resiliencia y el modelo Burnout-Engagement en cuidadores formales de ancianos*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72718417.pdf>
- Molina, R y Rodríguez, J. (2017). *La importancia del proceso de inducción para el desempeño laboral*. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/8118/1/18275.pdf>
- Moncayo, E. (2016). *Importancia de la aplicación estratégica de social media para mejorar el posicionamiento de empresas de servicios de Guayaquil caso RRMM Consultores*. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6152/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CM-126.pdf>
- Peña, T y Pirela, J. (2007). *La complejidad del análisis documental*. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/17138/1/ICS16%20p55-82dos.pdf>
- Quijije, M. (2019). *El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora*. Recuperado de: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8056/1/142008.pdf>
- Recalde, A. (2016). *El engagement en los empleados de la empresa multinacional minera "Oro"*. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5329/1/T2072-MDTH-Recalde-El%20engagement.pdf>
- República de Colombia COPNIA, (2018). *Inducción, capacitación y desarrollo del personal*. Recuperado de:

https://copnia.gov.co/sites/default/files/uploads/mapa-procesos/archivos/gestion-humana/Induccion_capacitacion_desarrollo.pdf

Ribadeneira, A. (2017). *La influencia de la inducción del personal en el desempeño laboral*. Recuperado de:

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2160/1/76582.pdf>

Rodríguez, C. (2012). *Psicología Social*. Recuperado de:

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Psicologia/Psicologia_social.pdf

Rodríguez, M. (2017). *Desarrollo en Organización: Marca empleador y reclutamiento: Las herramientas 2.0. El caso Inditex*. Recuperado de

<https://core.ac.uk/download/pdf/132346778.pdf>

Rosas, M. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. Recuperado de:

<http://scripta.up.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). *El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de Recursos Humanos*. Estudios financieros, 109 - 261.

Sanín, J. y Salanova, M. (2014). *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios*. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/647/64730432009.pdf>

Schaufeli, W. (2003). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Recuperado de:

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

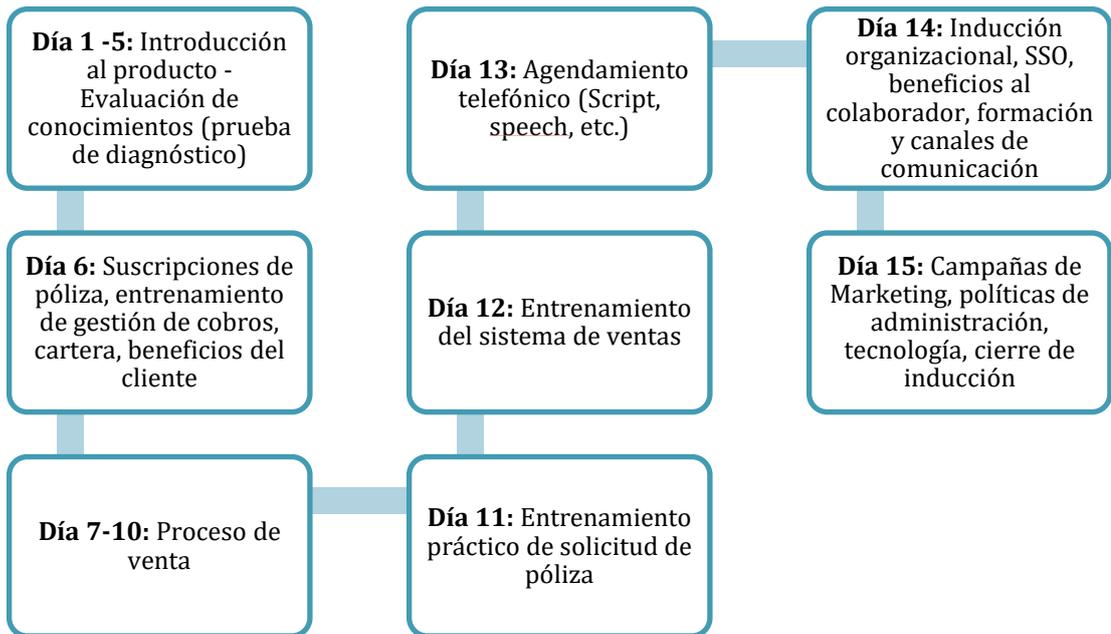
Schaufeli, W., Salanova, M., González, V., & Bakker, A. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analysis approach*. *Journal of Happiness Studies*. Recuperado de:

<http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Seidmann, S. (2003). *Historia de la Psicología Social*. Recuperado de: https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/035_psicologia_social1/material/descargas/historia_psico_social.pdf
- Seligman, M.E. (2005). *La auténtica felicidad* (M. Diago & A. Debrito, Trads.). Colombia: Imprelibros, S.A. (Trabajo original publicado en 2002).
- Silva, R. y Vivas, I. (2016). *Factores personales y recursos laborales que predicen el engagement en docentes a tiempo parcial de una universidad privada del Perú*. Recuperado de: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1948/Rocio_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Suriá, R. (2010). *Psicología Social (Sociología)*. Recuperado de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14284/1/TEMA%201.%20CONCEPTO%20Y%20TRAYECTORIA%20DE%20LA%20PSICOLOG%3%8DA%20SOCIAL..pdf>
- UNC Charlotte, (s.f). *New Employee Onboarding Process*. Recuperado de: https://hr.uncc.edu/sites/hr.uncc.edu/files/media/documents/onboarding_ppt.pdf
- Villagrán, A. (s.f). Correlación entre inducción y nivel de engagement en trabajadores de Chuck E. Cheese's la Serena. Recuperado de: https://www.academia.edu/36786657/CORRELACION_ENTRE_INDUCCION_Y_NIVEL_DE_ENGAGEMENT_EN TRABAJADORES DE _CHUCK_E._CHEESE_S_LA_SERENA_Proyecto_de_titulacion_Psicologia_Laboral

Anexos

Anexo 1. Programa de inducción



Anexo 2. Encuesta de Inducción

		UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL UNIDAD DE TITULACIÓN					
Tema: Encuesta de Inducción Corporativa							
Fecha:		Tiempo en la empresa:					
Género:		0 días	Meno ra 1 mes	3 meses	6 meses	1 año	Más de un año
Edad:							
Célula:							
Objetivo: Identificar la percepción de los colaboradores del área de ventas en la empresa Equivida acerca del proceso de inducción recibida en su ingreso							
Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una 'X' en la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco. Recuerde que las respuestas son percepciones acorde al tiempo que tiene en la empresa por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.							
N°	Preguntas	SI		NO			
Proceso de Incorporación							
1	¿Se sintió a gusto el primer día en la organización?						
2	¿Cuenta con el apoyo de su jefe, cuando lo requiere?						
3	¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros para realizar la labor?						
4	¿Recibe asesoría o ayuda de los miembros de otras áreas cuando lo solicita?						
Adaptación a la cultura organizacional							
5	¿Comprende claramente la estrategia y los objetivos de la empresa?						
6	¿Se identifica Ud. con el propósito de la organización?						
7	¿Se identifica Ud. con las actitudes de la empresa?						
8	¿El entorno laboral de la empresa le parece el adecuado para desempeñar su cargo?						
9	¿El espacio asignado para realizar sus actividades es adecuado?						
10	¿Hay una comunicación afectiva y amigable en tu área?						
11	¿Recomendaría a un conocido o amiga la empresa?						
Adaptación al cargo							
12	La información brindada para desempeñar, su cargo coincide con su rol actual?						
13	Recibió Ud. una adecuada integración a su cargo?						
14	¿Recibió Ud., entrenamiento para su cargo?						
15	¿Entiende la relación entre su trabajo y los objetivos y metas de la empresa?						
16	¿Siente Ud., que el rol que está desempeñando dentro de la empresa favorece su crecimiento personal y profesional?						

Anexo 3. Encuesta de Engagement

		UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL UNIDAD DE TITULACIÓN						
Tema: Encuesta de Bienestar y Trabajo								
Fecha:		Tiempo en la empresa:						
Género:		0 días	Menor a 1 mes	3 meses	6 meses	1 año	Más de un año	
Edad:								
Célula:								
Objetivo: Identificar la percepción de los colaboradores del área de ventas en la empresa Equivida acerca del nivel de bienestar en el trabajo.								
Instrucciones:								
<p>Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una 'X' en la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.</p> <p>La escala corresponde a lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente en desacuerdo 2. Parcialmente en desacuerdo 3. Neutral 4. Parcialmente de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo <p>Recuerde que las respuestas son percepciones acorde al tiempo que tiene en la empresa por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.</p>								
N°	Preguntas	1	2	3	4	5		
1	En mi trabajo me siento lleno de energía							
2	Mi trabajo tiene significado y propósito							
3	El tiempo se pasa rápido cuando estoy trabajando							
4	Soy activo y dinámico en mi trabajo							
5	Mi trabajo me entusiasma							
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí							
7	Mi trabajo me inspira							
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar							
9	Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo							
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago							
11	Estoy inmerso en mi trabajo							
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo							
13	Mi trabajo es retador							
14	Me "dejo llevar" por mi trabajo							
15	Soy muy persistente en mi trabajo							
16	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo							
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando							

Anexo 4: Guía de entrevista “Mis primeros 90 días”

Directrices o sugerencias:

- I. La entrevista debe ser abordada por el representante de Talento Humano.
- II. Se sugiere realizar la entrevista “Mis primeros 90 días” en un ambiente externo a la oficina. Puede ser en una cafetería o coordinar un almuerzo fuera del departamento.
- III. Agradecer la aceptación de la invitación y explicar la finalidad de la entrevista. Ejemplo: Te agradezco por aceptar esta invitación, tu opinión, tus sentimientos y percepciones son relevantes e importante para nosotros; nos va a permitir conocer cómo se puede mejorar en el proceso de onboarding y mejorar como compañía. Tu retroalimentación sincera es muy valiosa para nosotros.

Preguntas

1. ¿Cómo te sientes con el nuevo puesto de trabajo?
2. ¿Qué es lo que más puedes destacar de la posición?
3. ¿Qué es lo que menos te agrada de la posición?
4. ¿Qué es lo que más te gusta de tu equipo de trabajo?
5. ¿Cómo te imaginabas que iba a ser esta experiencia?
6. ¿Te gustaría añadir o modificar algo?
7. ¿Consideras que tienes todas las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?
8. En el proceso de inducción, ¿Consideras que la empresa debe implementar o facilitar a los nuevos ingresos algo adicional?
9. ¿Tienes alguna duda referente a la empresa, estructuras, procesos internos, etc.?
10. ¿Cuáles oportunidades de mejora crees que tenga tu líder inmediato?
11. ¿De qué manera te puedo dar soporte para que se facilite el proceso de adaptación?

Anexo 5: Encuesta del Programa de Onboarding

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL UNIDAD DE TITULACIÓN						
Encuesta del Programa de Onboarding						
Fecha:			Tiempo en la empresa:			
Género:						
Edad:						
Objetivo: Identificar la percepción de los colaboradores del área de ventas de la empresa Equivida acerca del Programa de Onboarding.						
Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de los enunciados y marque con una 'X' en la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco. La escala de los enunciados (1 - 9) corresponde a lo siguiente: 1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo A partir del enunciado 10 hasta el 12, son preguntas abiertas que nos puede compartir su percepción y sugerencias. Recuerde que las respuestas son percepciones que tiene acerca del programa de onboarding, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.						
N°	Enunciados	1	2	3	4	5
1	Creo que la orientación para nuevos empleados es muy útil y completa					
2	La sesión de orientación ha tenido una duración perfecta: he mantenido el interés y he obtenido toda la información necesaria					
3	Ahora conozco mejor la empresa, servicios, productos que ofrece, el equipo directivo y todos los departamentos.					
4	He tenido los recursos necesarios para ponerme en marcha rápidamente.					
5	Mi equipo me ha ayudado a entablar relaciones que me vendrán bien para mi trabajo					
6	La sesión de orientación ha reflejado la cultura y los valores de la empresa.					
7	Mi superior se ha sentado conmigo para establecer los objetivos de mi puesto.					
8	Conozco el enfoque, los objetivos y los valores de la empresa, y cómo influyen en nuestra forma de trabajar.					
9	Creo haber tomado la decisión correcta al entrar en la empresa					
10	Cuéntanos, ¿Cuál ha sido su parte favorita del proceso de onboarding?					
11	Cuéntanos, ¿Cuál ha sido su parte menos favorita del proceso de onboarding?					
12	¿Qué te gustaría que incorporemos en el programa de Onboarding?					
Agradecemos su colaboración en contestar la encuesta						



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Guzmán Toscano, Alejandra Stephanie**, con C.C: # **0930566559** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 28 de agosto de 2019

f. _____

Nombre: **Guzmán Toscano, Alejandra Stephanie**

C.C: 0930566559

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vivanco Macías, Luisa María**, con C.C: # **0850149881** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 28 de agosto de 2019

f. _____

Nombre: **Vivanco Macías, Luisa María**

C.C: **0850149881**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la relación entre la inducción y el engagement dirigido al área de ventas de la empresa Equivida S.A, en la región Costa.		
AUTOR(ES)	Alejandra Stephanie Guzmán Toscano y Luisa María Vivanco Macías		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Efrén Eduardo Chiquito Lazo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de Agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	99 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Inducción, engagement, onboarding		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Inducción, engagement, onboarding, satisfacción, compromiso organizacional, Demandas y Recursos Laborales.		

RESUMEN/ABSTRACT

El proceso de inducción es el primer contacto del colaborador como parte activa de la organización. Estudios previos han demostrado que la inducción tiene impacto en el compromiso hacia la marca empleadora y puede impactar en la disminución de la rotación. Los estudios que abordan la inducción no profundizan en el impacto de este en el compromiso organizacional. La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación que existe entre la inducción y el engagement en un contexto organizacional en el área de ventas de una empresa dedicada a la venta de intangibles. Partiendo de la teoría de demandas y recursos laborales, se probará si la inducción es vista como un recurso laboral que fomenta el engagement. Se utilizó una metodología de carácter descriptivo, cualitativo y cuantitativo; y para mayor efectividad de los resultados del análisis, se tomó como muestra al 100% de la población para emplear encuestas de satisfacción de la inducción corporativa y encuesta de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), para medir el nivel de engagement, aplicándolas a través de un estudio longitudinal. Los resultados obtenidos demostraron que la inducción tiene influencia en algunas de las variables de engagement del colaborador, sin embargo, esta influencia se ve disminuida en un periodo de seis meses, siendo necesario que la empresa adopte otros medios para desarrollar el engagement. Esta data fue utilizada como insumo para la elaboración de la propuesta de un programa de Onboarding con la finalidad de mantener o incrementar el engagement de la compañía.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: (+593) 0984675477 (+593) 0969681746	E-mail: ale.guzman.toscano@gmail.com luisa.maria.18@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs. Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 – 1419 E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsq.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	