

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Diseño y Ejecución de Contenido Interactivo Para la Inducción de Personal Docente y Administrativo de la Universidad San Francisco de Quito

Sydney Meilen Chen Álava

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título de Licenciatura en Psicología

Quito, 23 de diciembre de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Diseño y Ejecución de Contenido Interactivo Para la Inducción Para el Personal Docente y Administrativo de la Universidad San Francisco de Quito

Sydney Meilen Chen Álava

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo Andrade, MSc.

Quito, 23 de diciembre de 2020

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Sydney Meilen Chen Álava

Código: 00202866

Cédula de identidad: 1804531190

Lugar y fecha: Quito, 23 de diciembre de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publications Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

El proceso de OnBoarding e inducción es indispensable para la integración efectiva de nuevos colaboradores a una organización, útil para entregar conocimientos, información, herramientas y capacitaciones necesarias que van a contribuir al pronto aprendizaje del empleado. El departamento de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco de Quito identificó oportunidades de mejora en su proceso de inducción, siendo el reto principal del proyecto integrador la creación de material interactivo que facilite el proceso tanto para el equipo de Recursos Humanos, como para los nuevos colaboradores. En el proceso de revisión de literatura e investigación a las actividades realizadas en otras instituciones y empresas se hallaron procesos modernos, que integran tanto la cultura organizacional como herramientas tecnológicas. Por medio de entrevistas realizadas a nuevos ingresos de la Universidad, se definieron necesidades inmediatas que se pueden suplir mediante de un proceso completo de Onboarding. Se presenta una propuesta de OnBoarding completa, esto agregaría valor a los procesos de Recursos Humanos como a la motivación del nuevo ingreso.

Palabras clave: Proceso de Onboarding, inducción organizacional, gamificación, herramientas tecnológicas, recursos humanos.

ABSTRACT

The Onboarding and induction process are essential for the effective integration of new collaborators into an organization, useful for delivering knowledge, information, tools and necessary training that will contribute to the employee's early learning. The Human Resources department of the San Francisco de Quito University identified opportunities for improvement in its induction process, the main challenge of the integrating project being the creation of interactive material that facilitates the process both for the Human Resources team and for new employees. In the process of literature review and researching the activities carried out in other institutions and companies, modern processes were found, which integrate both the organizational culture and technological tools. Through interviews with new entrants to the University immediate needs were defined, this need can be solved through a complete Onboarding process. A complete Onboarding proposal is presented, adding value to the Human Resources processes as well as the motivation of the new entry.

Keywords: Onboarding process, organizational induction, gamification, technological tools, human resources.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1: Onboarding.....	11
Pre-Onboarding.....	15
Onboarding primer día.....	15
Onboarding primera semana.....	15
Onboarding continuo	16
Evaluación y seguimiento.....	16
Mejores prácticas de Onboarding/Inducción	17
El uso de la gamificación como estrategia para el Onboarding.....	27
Principios básicos de diseño	28
Capítulo 2: Dinámica de la organización.....	30
USFQ	30
Misión y visión	30
Historia.....	30
Cultura organizacional.....	31
La bienvenida.....	32
Integración con el equipo de trabajo.....	34
Evento de inducción de Recursos Humanos.....	34
Capítulo 3: Desafío	35
Descripción de desafíos	36
Primer desafío: Retos de la comunicación virtual	36
Segundo desafío: Inducción poco participativa y contenidos ya conocidos.....	37
Cuarto desafío:Carencia de un proceso de OnBoarding.....	39
Capítulo 4: Propuesta de Onboarding.....	40
Diseño y descripción de las propuestas	40
Primera propuesta: Retos de la comunicación virtual.....	40
Segunda propuesta: Inducción poco participativa y contenidos ya conocidos.....	41
Tercera propuesta: Claridad del objetivo de la interacción durante la inducción.....	42
Cuarta propuesta: Carencia de un proceso de Onboarding.....	42
Belleza: Pre Onboarding.....	42
Bondad: Bienvenida.....	43
Verdad: Asignación de un mentor	44
Libertad: Evento de Inducción general	45
Seguimiento	46
Calendario.....	48
CONCLUSIONES	49

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
---------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Prácticas de Onboarding	21
Tabla 2. Elementos básicos del diseño	28
Tabla 3. Detalle de los documentos incluidos en el proceso de inducción.....	32
Tabla 4. Paquete digital de documentos	35
Tabla 5. Ítems y tipo de respuesta en la encuesta de Qualtrics.....	46
Tabla 6. Preguntas de seguimiento	47
Tabla 7. Ítems de evaluación para las tres primeras fases del proceso	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados de encuesta en Qualtrics con respecto la duración del evento de inducción	38
Figura 2. Información conocida por los participantes anterior al evento de inducción.....	38

Capítulo 1: Onboarding

Es casi una verdad universal que las personas necesitan a otras personas, los humanos se han adaptado a la vida en grupos sociales, a una vida conjunta entre humanos (Turner, 2017). Las interacciones, las relaciones, las organizaciones, entre otros son el equivalente de adaptaciones ambientales que los humanos han desarrollado, fruto de las interacciones que, como personas, han tenido a lo largo de la historia (Turner, 2017).

Una organización o una empresa es un lugar en el que se desenvuelven un sin número de interacciones sociales entre diferentes tipos de personas (Anderson, et al, 2019). A diferencia de otros grupos sociales que se forman de manera espontánea, una organización desde el inicio es creada con una estructura jerárquica (Fiske, 2018). Las organizaciones se forman de gente que es seleccionada en base a sus conocimientos y aptitudes (Wilde, 2016).

En la actualidad existe más experiencia de cómo manejar una organización, por ejemplo, las metas más importantes de los gerentes son influenciar el comportamiento individual de cada individuo de la organización (Gilder, 2017); monitorear el rendimiento de las personas (Tavares, Knippenberg, 2016); brindar retroalimentación positiva o negativa (Chaney, Snachez, 2016); tomar decisiones compartidas junto a su personal, evitar culturas organizacionales jerárquicas únicamente enfocada en los resultados y fomentar el bienestar de sus empleados (Roch, 2019).

Uno de los procesos implementados para fomentar la pertenencia grupal enfocado en la organización y que se aplica actualmente en las empresas para crear cultura y acoger al personal nuevo es el Onboarding (Roch, 2019). El Onboarding es un proceso que permite a los nuevos empleados sentirse acogidos en la empresa por medio de entrenamiento y de actividades integrativas (Caldwell, 2018), lo cual genera que una persona evite sentirse fuera de su zona de

confort, se sienta acogida emocional y profesionalmente por la organización de la cual está siendo parte (Caldwell, 2018).

La inducción es un proceso mediante el cual las organizaciones introducen y entregan el material, herramientas físicas e información necesaria a los nuevos empleados (Orozco, 2001). El objetivo principal es preparar al colaborador para desempeñar sus funciones de forma eficaz, entregándoles los materiales necesarios, información general de la compañía, organización, procedimientos y normas e informarles de las expectativas de su nuevo rol (Dessler & Varela, 2011). Por otro lado, el término Onboarding es entendido como un proceso macro que incluye la orientación general o inducción, programas de capacitación y mentoría, el desarrollo de habilidades y comportamientos deseables y el establecimiento de networking (Staunton, 2017).

El Onboarding no se queda solo en la inducción, ya que incorpora procesos más trascendentales para la integración del empleado, pudiendo durar hasta un año (Walsh, 2020). Este punto de partida es fundamental para construir y reforzar el sentido de pertenencia (Hall-Jones et al, 2018), de modo que el Onboarding debe considerarse como un proceso continuo, pudiendo ejecutarse con actividades diversas (Chen, 2016). El Onboarding es un proceso amplio y profundo, mientras que la inducción, se compone de papeleo y otras tareas, que generalmente se pueden lograr en un día. Lewkovich (2017) se refirió a la inducción como una pequeña parte de un proceso de Onboarding más significativo.

El proceso de Onboarding de nuevos empleados a la organización a menudo no se lo maneja de una manera adecuada, a pesar de que se reconoce que es una parte importante en el proceso de adaptación del empleado (Caldwell & Peters, 2018). Dentro de la inducción es importante dar a conocer las políticas, normas y valores que son parte de la organización. Parte del

programa consiste en dar la bienvenida, brindar información sobre la cultura de la empresa, que incluye la misión, visión, objetivos y metas de la compañía (Ross, Huang, & Jones, 2014). Es necesario mencionar que este proceso no solo es adecuado para los nuevos empleados, sino para los trabajadores que se les da otras funciones dentro de misma empresa (Galli, 2018).

El proceso de Onboarding cuenta con un subproceso denominado “The four c’s”: Compliance, Clarification, Culture y Connection. El cumplimiento enseña a los empleados lo básico como normas legales, políticas y regulaciones. La aclaración garantiza que los empleados entienden sus nuevos puestos de trabajo y todas las expectativas relacionadas. La cultura proporciona a los empleados un sentido de las normas organizativas tanto formales como informales, y por último la conexión son las relaciones interpersonales y redes de información que los nuevos empleados deben establecer (Bauer, 2016).

En este trabajo vamos a analizar los beneficios de realizar procesos integrales de Onboarding e incluso las consecuencias de no realizarlos, pero en la parte práctica del trabajo nos enfocaremos solo en la inducción u orientación, que es el primer paso, muy enfocado en la información, del proceso de Onboarding.

Uno de los beneficios de realizar procesos de Onboarding es “generar compromiso y una experiencia positiva al empleado y a todos los colaboradores, al fomentar una cultura de apoyo y colaboración, así como un apropiamiento de los valores y principios que se viven en una organización e incrementar niveles de motivación” (Bauer y Erdogan, 2011, p.53).

Un proceso de Onboarding genera satisfacción laboral debido a que introduce al empleado a la cultura, el ambiente, los objetivos y la misión organizacional (Paananen, 2018).

Cabe recalcar que, un proceso de Onboarding sea positivo o negativo, causa una impresión importante casi permanente en el empleado debido a que está pasando por una transición importante (Tran, 2020). En definitiva, es esencial tener éxito en el proceso de Onboarding de la organización, para lograr empleados satisfechos y comprometidos, que rindan al máximo y quieran comprometerse con la empresa (Lurie, 2016).

El proceso de Onboarding es una herramienta necesaria para cualquier empresa, sin embargo, podemos encontrar diferentes ocasiones en las que no existe ningún proceso de integración para el personal nuevo. Es cierto que el empleado por naturaleza va a acostumbrarse a su medio de trabajo (Pham, et al. 2017), aunque, existe evidencia que un proceso bien diseñado incentiva y motiva a los trabajadores a sentirse cómodos (Boud, Feletti, 2017), acogidos y de esa manera mostrar mejor desempeño (Dessler, 2011). Se han identificado ciertas consecuencias que ocurren cuando no se realiza un proceso de Onboarding, una de ellas, por ejemplo, es la pérdida del nuevo empleado (DeMarco, Lister, 2016). Según un estudio de PWC y LinkedIn, el 23% de los trabajadores que no recibieron un proceso de inducción renuncian a su trabajo en los primeros 12 meses (Ross, Huang, Jones, 2016). Empresarialmente se conoce que la rotación de personal genera pérdidas considerables a las empresas debido al gasto de tiempo y recursos empresariales en personal inestable (Pratiwi, Ferdiana y Hartanto, 2018). Por lo general, la rotación de personal se evita cuando existe satisfacción laboral que comienza por un proceso de Onboarding adecuado (Kopko y Griffin, 2020).

El Onboarding necesita ser planificado en distintas etapas, por esta razón “es importante diseñar un plan integral que sepa dosificar la información, y que tenga en cuenta los distintos momentos en los que se encuentran los recién llegados” (Gamelearn Team, 2018). Un buen proceso de Onboarding cuenta con los siguientes cuatro pasos.

Pre-Onboarding

Las organizaciones reclutan a los candidatos para los puestos que satisfagan sus necesidades comerciales actuales y futuras (Stein y Christiansen 2010). Una vez que se tiene al candidato para el puesto la misma organización se encarga de presentar información relevante para el nuevo empleado como: la misión, la visión, los objetivos de la empresa, la descripción de su cargo, las políticas de la empresa, las normas de cumplimiento, el horario de trabajo y el código de conducta (Dávila y Piña-Ramírez, 2018). Adicionalmente se presenta también las normas generales sobre la higiene personal y el sistema de retribución para los empleados (Bermúdez Restrepo, 2011).

Onboarding primer día

Las organizaciones en el primer día del nuevo empleado preparan ciertas actividades para que se pueda sentir cómodo en su nuevo ambiente (Patel et al. 2020). Las actividades que suelen realizarse son: celebrar su llegada, presentación con su nuevo jefe, conocer su espacio de trabajo, conocer la parte informática (programas y correo electrónico), asignación de mentor que le brindará su apoyo durante el proceso de aprendizaje (Armstrong y Mitchell, 2018). Otra actividad que se realiza es presentar el programa de capacitación para su nuevo puesto, y los objetivos que se esperan que alcance (Eklund 2018).

Onboarding primera semana

La primera semana es importante para conseguir un aterrizaje exitoso del nuevo empleado. En los primeros días el trabajador debe ser capaz de “conocer la dinámica de su departamento, saber cuáles serán sus objetivos, comenzar a trabajar solo sin ningún tipo de supervisión, establecer relaciones personales y sentirse identificado con la misión de su empresa” (Gamelearn Team, 2018).

Onboarding continuo

Este proceso puede llegar a durar un año, en este paso la organización realiza otro tipo de actividades para completar la integración de su nuevo empleado las cuales son: en el primer mes el jefe realiza un seguimiento para ver los avances del empleado, se promueve la cultura de la organización con canciones o frases; se genera Team building que es la socialización continua de los nuevos empleados (Cabral et al, 2019); por último, y una pieza clave en el Onboarding continuo, capacitaciones de desarrollo (Kumar y Pandey, 2017).

Una vez terminado los cuatro pasos principales del Onboarding, este se complementa con un quinto paso.

Evaluación y seguimiento

En la tercera y última etapa se realiza una evaluación con el fin de identificar qué puntos del proceso no quedaron claros para el trabajador. (Karambelkar y Bhattacharya, 2017) El seguimiento se realiza para conocer que inquietudes o dudas puede tener el trabajador sobre cómo se maneja la organización (Dávila y Piña-Ramírez, 2018).

Los procesos exitosos de Onboarding e inducción fortalecen el contrato psicológico, existe una influencia positiva significativa del contrato y el empoderamiento psicológicos en el compromiso de los empleados. (Sandhya y Sulphrey, 2020). Hasta el siglo XX el sistema tradicional de contratación y relaciones laborales no consideraba la importancia de un elemento que ahora es fundamental: el contrato psicológico; sin embargo, para el siglo XXI la manera convencional de contratación se tuvo que reformar en consecuencia de las exigencias del mercado laboral (Guest, 2016).

El contrato psicológico se considera el lazo o vínculo entre la organización y el empleado, dentro de este se establece el compromiso, la responsabilidad y expectativas de ambas partes, va mucho más allá de la reciprocidad (Coyle & Pereira, 2019). Es importante recalcar que esta vinculación abarca las creencias de lo que se espera que el empleado aporte a la empresa y lo que considera que recibirá de parte de la organización a cambio de su contribución (Low, Bordia & Bordia, 2016).

El interés por ahondar en la influencia que tiene el contrato psicológico ha crecido en las últimas tres décadas (Kraak & Linde, 2019). El rol y el autoconcepto que el trabajador asume dentro del contrato psicológico va a moldear e influenciar directamente a sus preferencias y contribuciones relevantes para la nueva etapa dentro de la organización (Solberg, Lapointe & Dysvik, 2020).

Con respecto al contrato psicológico se puede concluir que es una construcción que se va a extender más allá de la relación convencional entre el empleador y el empleado, el intercambio de promesas y expectativas tiene una relación directa con la disposición a futuro del empleado a aceptar cambios. (Kutaula, Gillani, Lenidou & Palihawadana, 2020). Cuando los empleados perciben apoyo brindado por parte de la organización la voluntad interna de pertenecer a la empresa incrementa (Solberg, Lapointe & Dysvik, 2020).

Mejores prácticas de Onboarding/Inducción

Un primer paso para la gestión del talento es el OnBoarding; este proceso debe estandarizarse, para que los actores de diferentes áreas puedan participar fluidamente, mejorando sus interacciones a largo plazo (Bauer, 2010). Las técnicas actuales de OnBoarding buscan los siguientes objetivos: generar autoconfianza, clarificar funciones y roles, lograr integración social

y comprensión de la cultura (Badshah y Bulut, 2020). Por ejemplo, algunas compañías han empezado a implementar espacios de reunión con los stakeholders internos, como lo son sus líderes y mentores. Las reuniones con mentores es una estrategia utilizada para alcanzar productividad en el menor tiempo posible; por otra parte, este acompañamiento continuo del mentor al nuevo colaborador genera una fuerte conexión con la cultura organizacional, procesos internos y comprensión de posiciones y roles (Wolverton, 2020). Por ejemplo, la empresa Quora, plataforma digital de preguntas y respuestas dedicada a compartir conocimiento alrededor del mundo no se enfoca a dar charlas de socialización, sino que asigna un mentor con la finalidad de personalizar la orientación, así también adaptándose a las necesidades individuales de cada nuevo colaborador (Quora, 2010; Maksymiuk 2017).

El acercamiento directo con el liderazgo de la empresa es una táctica que se ha ido practicando en diferentes compañías, proporcionando la apertura de conocer a los gerentes, presidentes o directores, generando de tal forma una bienvenida cálida (Brandon Hall Group, 2017). Square es una empresa dedicada a brindar servicios financieros y pagos digitales; en el proceso de Onboarding el equipo de liderazgo se encarga de socializar la información de objetivos, valores y visión de la compañía, en presentaciones completamente dinámicas e interactivas. Estas presentaciones también incluyen tiempos para conocer a nivel personal y profesional a sus equipos de trabajo y otros colaboradores de su interés (Rajkovich, 2016).

Una de las opciones para implementar un proceso de Onboarding exitoso es el OnBoarding de rotación, que se aplica principalmente para departamentos especialistas de ingeniería, en los cuales es enriquecedor conocer el procedimiento de desarrollo de alguna tecnología o producto (Babajide, Al Yagoub, y Ohland, 2019). Esta rotación por varias áreas cumple dos funciones: aclimatar al colaborador a los procesos y cultura y además comenzar con

las proyecciones de carrera (Babajide, Al Yagoub, y Ohland, 2019). Este tipo de prácticas es responsabilidad del líder inmediato y del departamento de Recursos Humanos; esta actividad ofrece un apoyo temprano en el desarrollo de carrera, que va de la mano de las capacitaciones que se brindan, sumado a las oportunidades de crecimiento (Karhunen, 2017). La idea central de las mejores prácticas nace en ver al Onboarding como una inversión a largo plazo, comenzando antes del primer día, brindándole todo el acompañamiento necesario, con un horario estructurado y asignar en la mayoría de los casos un facilitador o mentor quien lo guíe en todo el proceso (Maksymiuk, 2017).

Otras empresas han establecido procesos distintos para alcanzar el mismo resultado, moldear al nuevo colaborador de tal forma que se ajuste perfectamente a la cultura y se empodere de los objetivos organizacionales (Harty, 2020). Una de ellas es Facebook, la cual ha creado un procedimiento único para el Onboarding de todos sus ingenieros, con una duración de seis semanas; durante este tiempo, les despliegan la información de las actividades que realizan todas las áreas de la empresa, porque la mayoría de nuevos contratados no entran con un cargo específico, sino que al culminar estas seis semanas pueden escoger el proyecto en el que quieren trabajar (BBC, 2019).

Así mismo, en Buffer (una aplicación digital que permite el manejo simultáneo de redes sociales), en el proceso de OnBoarding sus prácticas se han adaptado a las necesidades de su cultura interna, asignando amigos que den acompañamiento y entregando toda la responsabilidad a su jefe directo para que le brinde el sostén necesario en su periodo de OnBoarding (Miller, 2020).

Los procesos que se están implementando en cada compañía de forma diferenciada son estratégicos según las necesidades precisas de cada cultura organizacional; en la actualidad más que nunca están siendo apalancados con las nuevas tendencias tecnológicas para producir una interacción natural del nuevo colaborador con la organización (Friedrich, 2019).

A lo largo de este documento se ha revelado que el compromiso durante el proceso de incorporación es uno de los problemas que afectan la motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento de un empleado con una organización. Se propone que esto puede resolverse integrando la tecnología en el proceso de Onboarding (Zidena & Joob, 2020). La tecnología permite cambiar de la incorporación manual convencional a la digital, y permite que la incorporación comience temprano, tan pronto como se acepte una oferta de trabajo (Zidena & Joob, 2020).

El auge de los programas de Onboarding en línea han llevado a una mayor conciencia de que en el proceso de ingreso a una organización el colaborador requiere conocimientos y habilidades de instrucción especializados (Meinert, 2019). Es importante alinear los objetivos organizacionales para crear una cultura de mejora continua de la instrucción y modelar los principios de aprendizaje en línea en los esfuerzos de desarrollo profesional, distinguir la capacitación tecnológica del desarrollo instructivo, emplear múltiples estrategias para crear una formación profesional continua y sostenible (Espineta, Phuong & Filback, 2020).

Como parte de la investigación se revisaron algunas prácticas de Onboarding, que pueden ser de utilidad para comprender mejor la aplicación de este proceso:

Tabla 1.*Prácticas de Onboarding*

Organización	Práctica resaltada
DigitalOcean	<p>DigitalOcean es una empresa que da servicios de servidores y hosting para aplicaciones web, ha incorporado a más de 70 empleados en seis meses, gestionando más de 1000 actividades de incorporación cada mes a través de Sapling. Sapling es un software que reúne herramientas de RR. HH que incluye desde plantillas para nómina hasta procesos para reclutamiento y Onboarding.</p> <p style="text-align: center;"><u>Enlace</u></p>
Gamelearn	<p>En una compañía dedicada a la creación de videojuegos como parte del proceso de Onboarding de organizaciones como: Coca Cola, Ford y Bayer.</p> <p>El juego desarrollado por Gamelearn ADA permite a las empresas incorporar a sus nuevos empleados de una forma atractiva, divertida y eficiente, consiguiendo que conozcan los valores, políticas y procesos de su compañía al mismo tiempo que avanzan en su transformación digital.</p> <p style="text-align: center;"><u>Enlace</u></p>
LinkedIn Talent Solutions	<p>LinkedIn una red social orientada al uso empresarial, ofrece un servicio llamado Onboarding in a box, la cual consiste en brindar a las organizaciones una caja donde</p>

encontrarán las herramientas necesarias para crear un buen proceso de Onboarding.

[Enlace](#)

Netflix

Es una plataforma de streaming digital, la empresa creó un sólido programa de incorporación cultural, impulsado por el liderazgo. Se brinda a los nuevos empleados una responsabilidad significativa, lo que les permite tener un impacto sólido desde el principio.

Además, los nuevos colaboradores tienen la oportunidad de reunirse con la gerencia ejecutiva en el primer trimestre, esto ayuda a los nuevos ingresados a familiarizarse con el espíritu y las aspiraciones de la empresa.

[Enlace](#)

Netpeak

Netpeak es una empresa dedicada a desarrollar herramientas para especialistas y web masters, que ayudan a resolver las tareas del CEO de manera fácil y efectiva.

En Netpeak se entregan cursos interactivos en los que los nuevos colaboradores aprenden por ellos mismos sobre la empresa y al finalizar son evaluados, pero esto no quita el componente humano, ya que gracias a charlas estilo Ted Talk se les capacita sobre estrategias de productividad y bienestar.

[Enlace](#)

Quora

Quora es una plataforma digital de intercambio de preguntas y respuestas, la empresa organiza 10 charlas de incorporación durante las primeras semanas, donde les enseñan a los nuevos empleados los fundamentos del éxito. También les proporcionan documentos detallados sobre los conceptos clave y las herramientas que necesitan.

[Enlace](#)

SalesForce

SalesForce es una empresa desarrolladora de softwares empresariales bajo demanda. El Onboarding inicia el momento previo a su primer día en la empresa: preparan un kit especial que es enviado a cada nuevo colaborador, el kit contiene regalos y lo más importante una pistola de juguete. Este sirve para la tradición empresarial de jugar en tiempos libres y eventos específicos.

[Enlace](#)

Samsung

Samsung es una multinacional electrónica, cuenta con una aplicación llamada GoCo en la cual los colaboradores de la organización tienen acceso a todo el material necesario del departamento de RRHH ingresando a la plataforma desde sus celulares. Esta aplicación permite realizar un proceso inicial de Onboarding en línea.

[Enlace](#)

Square

Es una empresa que provee servicios de apoyo financiero. Dentro de sus prácticas se encuentra

la cultura del café, la idea es compartir y conocer más al equipo extendido.

En Square tienen la oportunidad las primeras semanas de sentarse con sus colegas, líderes y los altos mandos de la empresa, donde conectan y celebran este periodo de bienvenida.

Enlace

Twitter

Twitter es una red social cuya característica es el micro blogueo, dentro de su proceso de Onboarding aplican la técnica la “From yes to desk”. Se explica que el para los recién llegados encuentran apoyo desde el momento en el que aceptan su contrato con un “sí” hasta el momento en el que llegan a su escritorio el cual está organizado con detalles de sus compañeros de trabajo y con una botella de vino de bienvenida. Todo el proceso de inducción cuenta con 75 pasos que son acompañados en todo momento durante el personal de RRHH.

Enlace

Wrike

Wrike es una empresa desarrolladora de software de gestión de proyectos, en el proceso de Onboarding llenan al trabajador de sorpresas, decoran el puesto con globos y otros detalles para resaltar, kit de bienvenida con objetos que brinden confort al nuevo colaborador y un desayuno especial para introducir a su equipo de trabajo.

Enlace

Workable es una plataforma de contratación líder, dentro del software se encuentran recursos y herramientas para brindar apoyo a procesos de RRHH.

Recomiendan un proceso de Onboarding estructurado en donde se permita a los nuevos colaboradores estar al tanto de sus roles y políticas principales; dentro del proceso recomiendan:

- Enviar a los nuevos empleados equipamiento tecnológico (Laptop, teclado y mouse).
- Hacer un kit de bienvenida con el logo de la empresa, dentro del kit se puede incluir una taza de café, toma todo, camiseta.
- Dar una carta de bienvenida de parte del jefe de área o del gerente general de la empresa.
- Brindar soporte al nuevo colaborador en el proceso de papeleo.
- Hay que asegurar que los empleados nuevos estén familiarizados con las plataformas digitales de la empresa tales como chat corporativo, mail corporativo, software empresarial.
- Hacer reuniones o video conferencias en donde puedan conocer a su equipo de trabajo en los primeros días.

Workable

-
- Agendar llamadas o reuniones para comprender si están enfrentando dificultades.

Enlace

El uso de la gamificación como estrategia para el Onboarding

La Gamificación o también conocida como ludificación se define como el “poder utilizar elementos del juego y el diseño de juegos para mejorar el compromiso y la motivación de los participantes” (Kapp, 2014, p. 44), en actividades como capacitación, selección, Onboarding, entre otros procesos (Contreras y Eguia, 2016). La gamificación utiliza elementos de diseño de juegos en contextos no relacionados con el juego, los elementos de juego de la gamificación son los mismos, lo que cambia son los objetivos para los que se utilizan (Deterding et al. 2011).

La gamificación está relacionada con algunas áreas de conocimiento como es la psicología humana, del desarrollo y del aprendizaje; la motivación, el rendimiento, la diversión y la economía del comportamiento (Simpson y Jenkins, 2015). Uno de los sectores que actualmente está utilizando esta técnica con bastante fuerza es el sector de los negocios, especialmente en el área de recursos humanos. Mediante una serie de mecanismos y dinámicas de juego la gamificación ayuda a diseñar procesos de todo tipo a las compañías (Yosanovitch, 2020). Esta metodología bien diseñada e implementada facilita la integración y el compromiso del personal, esto incrementa la productividad de los empleados y ayuda a la empresa a cumplir con sus objetivos, lo que genera aumento en las ganancias de la compañía (Simpson y Jenkins, 2015).

La aplicación de la gamificación en una organización no se debe considerar el aplicar juegos porque sí, los empleados deben tener una estructura y organización clara para que la participación en la gamificación sea efectiva (Kapp, 2014). Una de las estrategias de gamificación más conocidas es el escape room o sala de escape, que es un instrumento utilizado para realizar actividades innovadoras donde los participantes tienen que resolver varios enigmas mostrando sus habilidades para poder concluir con éxito la actividad (Collado y Hernández,

2020). La implementación de una sala de escape como técnica de soporte de una actividad, puede ser una herramienta muy poderosa, puesto que aumenta el compromiso de la fuerza laboral, sobre todo, de los empleados de las nuevas generaciones (Bruke, 213). Para conseguir el éxito en una actividad con sala de escape se debe implementar atributos cognitivos, emocionales y físicos (Simpson y Jenkins, 2015). El uso de esta herramienta ha traído mejores resultados de trabajo en equipo, motivación, integración y compromiso de los empleados. También se ha encontrado una mayor participación en procesos de inducción del nuevo personal (Bruke, 2013; Puyalto, 2018; Simpson y Jenkins, 2015), lo que trae como resultado una mejora en la satisfacción de los clientes y un incremento en las ventas. Al final del proceso es necesario encuestar la satisfacción de los participantes para examinar los resultados obtenidos (Yosanovitch, 2020).

Principios básicos de diseño

Uno de los objetivos de este trabajo integrador, es generar contenido interactivo, por ese motivo es de gran importancia exponer los puntos principales del diseño digital. En la siguiente tabla se muestran los elementos básicos de diseño para ser aplicados en el contenido interactivo.

Tabla 2.

Elementos básicos del diseño

Elemento	Concepto
Simple	No abrume a la audiencia con hechos, ideas o información. Utilice la regla de los 3 elementos (¿qué 3 elementos quieren que la audiencia se lleve?). (Gattupalli et al., 2019)
Concreto	No utilice términos complejos, presente la información de manera relevante para que

	<p>genere impacto en la audiencia (Gattupalli et al., 2019). Proporcione ejemplos reales, no abstracciones (Reynolds,2012)</p>
Emocionante	<p>Generar emociones en la audiencia ayuda a que se genere un interés y ayuda a recordar la información que se presenta (Reynolds,2012). El contenido que evoca emociones positivas (asombro) o negativas (ira o ansiedad) de gran excitación es más viral y es más fácil recordarlo (Berger & Milkman, 2011, p. 1).</p>
Inesperado	<p>Se puede despertar el interés de la audiencia sorprendiendo a la gente, la sorpresa despertará su interés (Reynolds,2012).</p> <p>Para mantener su interés, hay que estimular su curiosidad, la mejor manera de hacerlo es plantear preguntas o abrir agujeros en el conocimiento de la gente y luego llenar esos agujeros (Reynolds,2012)</p>
Usa historias	<p>Cuando cuentas una historia, las personas no solo escuchan / miran, sino que partes de su cerebro se activan como si estuvieran experimentando la historia ellos mismos (Gattupalli et al., 2019). Por lo tanto, la narración es una herramienta de enseñanza increíblemente poderosa e impactante (Gattupalli et al., 2019).</p>

Capítulo 2: Dinámica de la organización

USFQ

La USFQ es una universidad privada, fundada en 1988, es la primera universidad en América Latina que basa su educación en las artes liberales; a octubre 2020, tiene aproximadamente 10.000 estudiantes y 1118 colaboradores. Cuenta con 48 carreras universitarias de las cuales 38 son licenciaturas y 10 ingenierías, además cuenta con 23 posgrados (USFQ,2020; C. Crespo, comunicación personal, 12 de octubre,2020).

Misión y visión

La misión de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) es formar individuos librepensadores, innovadores, creativos, emprendedores en el marco de las Artes Liberales y bajo sus principios fundacionales (USFQ, 2020). Mientras que su visión es ser una universidad de excelencia en todas sus actividades, única en el mundo dentro de la filosofía de Artes liberales y sus principios fundacionales (USFQ, 2020).

Historia

La USFQ fue creada por Santiago Gangotena y Carlos Montufar, sin embargo, a lo largo de 31 años la institución fue apoyada de forma desinteresada por muchas personas. No fue hasta 1980 en dónde se formó una institución sin fines de lucro llamada Corporación de Promoción Universitaria conformada por académicos y empresarios, que lograron crear una universidad de excelencia, la USFQ (USFQ,2020)

En 1988 la USFQ abrió las puertas al público siendo la primera universidad que fue completamente autofinanciada del Ecuador. En un inicio se localizó en la avenida 12 de octubre

y Salazar, en un establecimiento pequeño. En esta inauguración se incorporaron 122 jóvenes que fueron los primeros estudiantes de la USFQ (USFQ, 2020).

La USFQ en un inicio empezó con tres colegios académicos: el Colegio de Administración, Colegio de Comunicación y el Colegio de las Ciencias Aplicadas. Con el paso del tiempo se fue incluyendo diferentes colegios los cuales incrementaron la cantidad de estudiantes que podía asistir a la USFQ dada la variedad de colegios que se ofertaba (USFQ, 2020).

En 2002 la USFQ logró asociarse con las autoridades locales de Galápagos para inaugurar la extensión de Galápagos. Esta extensión se centra en programas académicos internacionales de investigación, conservación y desarrollo de las Islas Galápagos (USFQ, 2020).

La USFQ cumple con estándares de calidad y excelencia volviéndola la universidad No.55 en todo Latino América por los QS Rankings. La universidad brinda una perspectiva diferente de la educación haciendo énfasis en las artes liberales y en una educación moderna y participativa en donde los estudiantes se sienten en un espacio de comodidad y de amistad inclusiva (USFQ, 2020).

Cultura organizacional

La cultura organizacional de la USFQ se la puede describir como una cultura fuerte ya que la universidad tiene bien definida su misión, visión, valores y sus objetivos. Es una organización en la que todo su personal puede realizar contribuciones significativas en su trabajo y disfrutan de la interacción con sus compañeros y estudiantes (Espinoza, 2014).

Debido a esta cultura los colaboradores de la USFQ son capaces de trabajar en equipo lo que les permite llegar a un acuerdo para cumplir las metas de la organización. Entre los miembros de este tipo de cultura existe unidad y compromiso (Espinoza, 2014).

La USFQ es una organización que no tienen un alto índice de rotación de personal, debido a que sus colaboradores sienten a gusto en su lugar de trabajo y no buscan cambios, logran apropiarse de sus roles por la confianza de sus jefes (Espinoza, 2014).

Proceso de inducción

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de impartir las inducciones. Estas se realizan generalmente una vez al mes, dependiendo de la rotación. Los periodos con mayor cantidad de ingresos son en los meses de septiembre y enero, ya que en ellos se da comienzo a los nuevos semestres, y se vincula más personal docente y administrativo.

La estructura del programa de inducciones USFQ consta de tres fases: la bienvenida, integración con su equipo de trabajo y el evento de socialización de la información importante de Recursos Humanos.

La bienvenida

Se realiza la entrega de un paquete de bienvenida de forma digital con varios documentos detallados en la Tabla 3

Tabla 3.

Detalle de los documentos incluidos en el proceso de inducción

Nombre del documento	Contenido
----------------------	-----------

Compromiso de lectura y cumplimiento del reglamento interno de trabajo	Carta compromiso de recepción, lectura y dar cumplimiento al Reglamento interno de trabajo
Convenios con Aliados	Contactos de: Asertec (seguro de asistencia médica y vida); Celulares, Bancos, Fondo de ahorro privado, Seguro vehicular, Planta física, Parqueadero, Service Desk y Seguridad
Creación del Correo Institucional	Instructivo paso a paso de la creación del correo institucional
Formulario Proyección de Gastos Personales SRI 2020	Formulario de declaración de gastos personales a ser utilizados por el empleador en el caso de ingresos en relación de dependencia
Gastos personales conceptos y ejemplos 2020	Detalle de tipos de gastos personales: vivienda, educación, salud, alimentación y vestimenta.
Solicitud Tarjeta de Identificación	Formulario de solicitud de tarjeta de identificación
Misión y visión USFQ	Texto de la misión y visión USFQ
Políticas seguridad y salud	Documento con las políticas de seguridad y salud

Integración con el equipo de trabajo

Al llegar el nuevo personal ya sea docente o administrativo, se integra directamente con su equipo de trabajo, bajo la responsabilidad de su jefe directo. En cada área ejecutan sus propias prácticas para incorporar al nuevo miembro a sus procesos.

Evento de inducción de Recursos Humanos

Este evento se ejecuta con todos los ingresos de un periodo determinado, tanto de forma presencial como en modalidad virtual se ha ejecutado la misma dinámica. Se inicia con una breve presentación del equipo de Recursos Humanos y luego se presentan las principales autoridades de la universidad. Se explica a los nuevos contratados la estructura general de la Universidad, el número de personal activo (Dragones) y los valores, misión y visión de la Universidad.

La segunda sección del evento informa sobre los contactos importantes y aspectos como parqueadero, soporte en Service Desk, y de Planta Física. Por otro lado, se mencionan los canales de comunicación interna y sus características, como es el correo institucional de Recursos Humanos, que es útil para tener contacto directo con el área si poseen cualquier inquietud. Se presenta la intranet HUBI y las herramientas principales apalancadas con Recursos Humanos. Se presentan los beneficios y contactos de los aliados a la Universidad, junto a los detalles del seguro de salud y vida, beneficios y prestaciones sociales. Se da una explicación de seguridad y salud ocupacional con todos los pasos de los chequeos médicos.

Finalizando con el contenido del evento se presenta el rol del Ombudsperson, el defensor de los derechos de todos los miembros de la comunidad y una breve introducción de los principios del código de honor. Se realiza una dinámica de cierre que en modalidad virtual es Kahoot para reforzar los conocimientos adquiridos de este evento. Para cerrar se realiza la entrega de algún

obsequio de la marca de la Universidad, un paquete digital con varios documentos detallados en la Tabla 4 y se envía un correo con una encuesta para que los participantes puedan evaluar el evento y dejar sus comentarios de retroalimentación.

Tabla 4.

Paquete digital de documentos

Nombre del documento	Contenido
Inducción 2020 FINAL	Presentación usada en fase tres de socialización de información
Instructivo Rol de pagos	Instructivo paso a paso de uso plataforma Nómina GP+ para descargar Roles de pago
Pausas	Programa de pausas activas, manual de ejercicios
Proyección gastos personales 2020	Descripción de deducción de gastos y presentación de proyección de gastos personales al empleador.

Capítulo 3: Desafío

El departamento de Recursos Humanos de la Universidad San Francisco de Quito considera que la inducción en línea realizada actualmente podría ser mejor; también considera necesario contar material interactivo para poder brindar mejores herramientas de apoyo para el nuevo personal. Para contextualizar, comprender y analizar de mejor manera el proceso de

inducción se entrevistó a cinco personas: dos profesores y tres administrativos de reciente ingreso; también se mantuvo una entrevista con una generalista de Recursos Humanos, quien nos ayudó a comprender la estructura del proceso actual de inducción.

Luego de analizar esta información, se encontró 4 retos principales.

Descripción de desafíos

Primer desafío: Retos de la comunicación virtual

Dos nuevos ingresos de este 2020 manifestaron que para ellos los procesos indicados por parte del departamento de Recursos Humanos eran confusos, por el hecho de que no hubo comunicación personal y directa por parte del departamento durante el periodo de integración a la comunidad. Los nuevos colaboradores tenían varias preguntas, como, por ejemplo, ¿cómo enrolarse en el seguro? ¿qué beneficios están incluidos dentro del contrato? no sabían a quién consultarle. El evento de inducción se programaba aproximadamente un mes después del primer día, recién en ese espacio los nuevos colaboradores podían conocer al equipo de Recursos Humanos y resolver sus dudas. Durante la entrevista, una de las profesoras nuevas pidió el contacto de alguien de Recursos Humanos para poder contactarse. A raíz de todas estas situaciones nos surgió la idea de que la participación y el involucramiento por parte de Recursos Humanos en el proceso de inducción fue pasivo, las comunicaciones fueron solo por correo electrónico y poco personalizado.

Dos de los entrevistados fueron seleccionados antes de la pandemia y para ellos la experiencia fue diferente, podían ir a la oficina de Recursos Humanos si tenían dudas, hubo seguimiento por medio de comunicaciones telefónicas por parte de Recursos Humanos y así los nuevos colaboradores pudieron tener contacto directo con alguien del departamento.

Segundo desafío: Inducción poco participativa y contenidos ya conocidos

En el evento de inducción virtual, se presentaron dos problemas principales, el primero fue la conexión inestable de internet, que dificultaba la participación continua de los asistentes. El segundo, fue la falta de interés de parte de los participantes, dado que en el momento consideraban que el trabajo pendiente por realizar era mucho más importante que la inducción.

Uno de los participantes comentó que fue un reingreso, pero tuvo que volver a ser parte del evento, por ese motivo, su predisposición a participar fue baja. Recibió nuevamente información ya conocida, por otra parte, los nuevos colaboradores que recibieron la inducción en modalidad virtual se sintieron aburridos y abrumados, manifiestan que hubieran preferido obtener la información impartida de manera más sintetizada. La mayoría de la información presentada en el evento se encontraba ya disponible en documentos digitales y físicos enviados previamente al evento de inducción, siendo poco útil la comunicación verbal posteriormente, en especial para los reingresos que asistieron, que ya conocían de la información presentada.

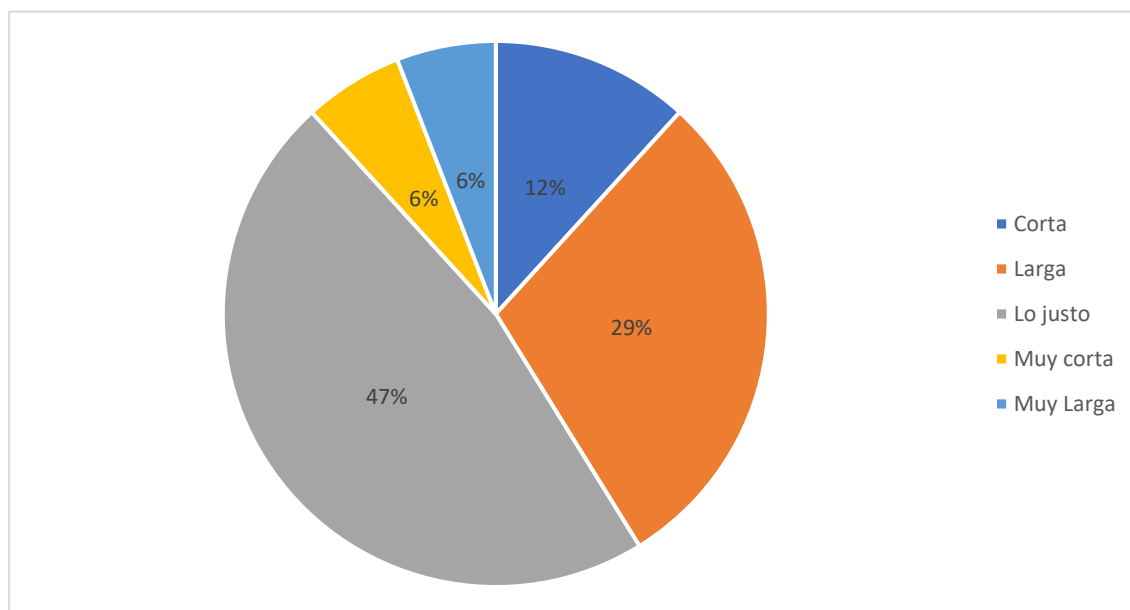
Los profesores que realizan su transición de docentes a tiempo parcial a tiempo completo manifestaron que la información que recibieron en la inducción con respecto al espíritu USFQ y la cultura de la universidad, ya era conocida; sin embargo, destacaron la utilidad de los documentos impresos entregados en la bienvenida (cuando se hizo la inducción en modalidad presencial) ya que hay mucho contenido y es información difícil de retener, por ende, fue material valioso para momentos posteriores a la inducción, donde podían buscar la información justa que necesitaban en momentos específicos.

La encuesta realizada por el departamento de Recursos Humanos al finalizar el evento de inducción arrojó los siguientes resultados. Con respecto a la duración del evento, el 29% de los

participantes opinaron que la inducción fue larga, algo que se podría corregir para que la opinión de futuros ingresos se mantenga en la tendencia del tiempo justo. También se cuestionó sobre la cantidad de información que ya conocían antes de participar en el evento, en esta pregunta el 65% resaltó que ya conocían la mayoría de la información compartida.

Figura 1.

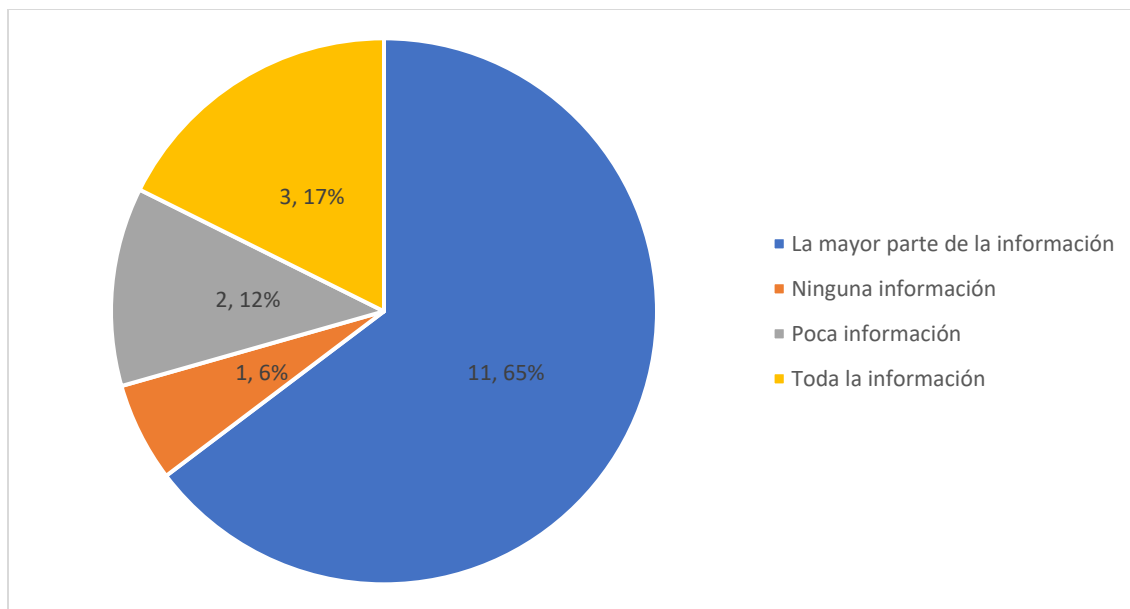
Resultados de encuesta en Qualtrics con respecto la duración del evento de inducción



Nota. En la ilustración se detalla el porcentaje de participantes correspondientes a cada respuesta con respecto a la duración del evento de inducción.

Figura 2.

Información conocida por los participantes anterior al evento de inducción



Nota. En la ilustración se detallan los porcentajes y la cantidad de personas correspondientes respuesta con respecto a conocimientos previos al evento de inducción.

Tercer desafío: Escasa claridad del objetivo de la interacción durante la inducción

En el evento virtual no hubo un espacio para interacción entre los participantes, pero para los asistentes no fue un problema que recalcar; a diferencia de los eventos presenciales, en donde a los participantes les pareció muy valiosa la dinámica para conocer mutuamente a todos en el proceso de inducción. Otro grupo conformado por reingresos y profesores a tiempo completo mencionó que, aunque disfrutaron estas dinámicas, no le hallaron utilidad a largo plazo, ya que no han vuelto a necesitar interactuar con las personas que conocieron en sus labores diarias. El problema fue no entender la finalidad de conocer e interactuar con los demás y conectar con ellos *en las dinámicas de inducción.*

Cuarto desafío: Carencia de un proceso de OnBoarding

El último desafío identificado es la falta de un proceso de OnBoarding estandarizado, ya que al momento solo se realiza el evento de inducción de manera formal por parte del departamento de Recursos Humanos. Al entender los beneficios de este tipo de procesos evidenciados en el capítulo uno, nace la iniciativa de generar una propuesta para la implementación de un programa de OnBoarding USFQ, que involucre cubrir los desafíos encontrados para los nuevos colaboradores, las tendencias actuales de OnBoarding y sobre todo la cultura USFQ.

Capítulo 4: Propuesta de Onboarding

Diseño y descripción de las propuestas

En conjunto identificamos varias actividades que se pueden incluir en la inducción para resolver los problemas encontrados en el proceso actual. En base a la investigación realizada sobre mejores prácticas de Onboarding, y acoplándolo a las actividades que se realizan actualmente en el proceso de inducción en la Universidad San Francisco de Quito, se han diseñado las siguientes propuestas para atender cada uno de los retos identificados.

Primera propuesta: Retos de la comunicación virtual

Para resolver el reto de la comunicación virtual la primera propuesta se basa en darle una cara al departamento de Recursos Humanos. Al no estar en las oficinas, es necesario que los nuevos colaboradores tengan una persona de referencia a quien acudir y a quien conozcan personalmente. Para esto, se pueden programar sesiones de Zoom con el objetivo de que el personal nuevo tenga contacto directo con alguien del departamento para resolver preguntas o dudas con respecto a proceso. Otra estrategia para personalizar la bienvenida es contar con un mentor en el departamento o área a la que la persona se incorpora. La finalidad del mentor es dar el acompañamiento adecuado al nuevo colaborador, para que su aprendizaje sea efectivo, en

especial en teletrabajo, capacitando sobre los procesos del área, medios de comunicación interna y resolver dudas de la institución.

Se propone programar reuniones diarias entre el nuevo colaborador y el mentor asignado, las sesiones diarias se van a mantener por un periodo de dos semanas y tendrán una duración de aproximadamente 5 a 10 minutos por día, posterior a los 15 primeros días de seguimiento, las reuniones serán programadas una vez a la semana durante los primeros dos meses; tomando esto como una sugerencia base, se recomienda que se vaya adaptando progresivamente a cada colaborador y área según las necesidades que se presenten.

Segunda propuesta: Inducción poco participativa y contenidos ya conocidos

La propuesta para este reto es, en primera instancia no centrar el programa de inducción en los materiales ya enviados anteriormente en formato de documento, se propone buscar estrategias más activas como por ejemplo trivias, en donde los participantes puedan responder preguntas y también realizarlas. Otra alternativa es incorporar actividades entretenidas a lo largo del proceso de inducción para que los participantes no pierdan el interés en el contenido expuesto y que estén relacionadas con la temática de incorporación a la universidad, por ejemplo, a) Invitar a profesores del COCOA especializados en el área de arte y teatro para que presenten monólogos u obras cortas de carácter cómico reflejando lo que les espera a los nuevos docentes o ingresos administrativos en la USFQ; b) Incorporar teatro de improvisación e involucrar a los participantes; c) Invitar profesores o estudiantes del COM para que puedan presentar números musicales o contribuir a la ejecución de una actividad en donde en conjunto con los participantes compongan una canción sobre la USFQ; d) Trabajar en grupos pequeños con el objetivo de compartir opiniones sobre los valores de la USFQ, acoplando testimonios de colaboradores que ya están en la universidad hace tiempo atrás; e) Invitar a los mentores de cada área y presentarlos

con los nuevos colaboradores para que puedan compartir consejos útiles para que su incorporación en la USFQ sea más llevadera.

En cuanto al reto surge la idea de implementar contenido interactivo de carácter digital como la “sala de escape” o “scape room”, esta alternativa también puede ser implementada tanto en modalidad presencial por medio del programa genially, como en modalidad presencial en forma de yincana.

Tercera propuesta: Claridad del objetivo de la interacción durante la inducción

Para este reto, se propone explicar en el proceso de inducción lo que hacen los departamentos o áreas a las que ingresan los nuevos colaboradores, en donde invitados de las diferentes áreas a las que pertenecen los nuevos ingresos, cuenten su experiencia con respecto a su trabajo y la utilidad de los contactos adquiridos en el proceso de inducción y a lo largo de su tiempo en la universidad, en cuanto a este reto, se sugiere también actividades de trabajo en equipo y dinámicas a realizar entre personas de diferentes áreas.

Cuarta propuesta: Carencia de un proceso de Onboarding

El último reto encontrado y el más importante es la carencia total de un proceso de Onboarding para los nuevos colaboradores, como propuesta presentamos un programa dividido en cinco fases (1) Pre Onboarding, (2) Bienvenida, (3) Asignación de un mentor por área, (4) Evento de Onboarding y (5) Seguimiento. Para fortalecer la cultura organizacional se propone colocar los nombres principales de los 4 valores fundamentales de la USFQ a cada fase.

Belleza: Pre Onboarding

Para expresar el valor de la Belleza se propone el envío a domicilio un paquete de bienvenida previo al día del evento, en el paquete se van a incluir obsequios con la marca USFQ,

como, por ejemplo, termos, agendas, tazas y hoodies; el libro de la marca USFQ también debe ser incluido con el objetivo de que los participantes conozcan la cultura e historia de la universidad. También se puede adjuntar una carta del Rector brindando una bienvenida personalizada al nuevo colaborador. Por medio de correo electrónico se realizará el envío de una carta digital de bienvenida por parte del departamento de Recursos Humanos en donde se incluya el contenido digital de Onboarding, creado en el programa Genially, indicando al nuevo ingreso que revise todo el material, para que pueda hacer las consultas que queden luego de su análisis.

“El lugar donde estamos la mayor parte del tiempo debe ser agradable y bello. La belleza (...) se manifiesta a través de un lugar clásico que acoge la diversidad de expresiones culturales, las creencias, la idea de una comunidad internacional y diversa” (Gangotena, 2017, p 53).

Bondad: Bienvenida

Para reforzar el valor de la Bondad, se propone que el equipo de Recursos Humanos sean los principales embajadores internos de la cultura organizacional. Se sugiere que el departamento acompañe a cada nuevo ingreso en la bienvenida con su equipo, durante una reunión corta de 20 minutos. En esta reunión se dará la bienvenida por parte de un representante de Recursos Humanos, el mentor asignado de su equipo de trabajo y si es posible su jefe directo. Al culminar el espacio de presentación, se quedarán en la sesión el nuevo ingreso y el representante de Recursos Humanos para tratar los temas de beneficios y uso de plataformas. El objetivo es resolver las dudas del nuevo ingreso con respecto a los beneficios, canales de comunicación interna, uso de HUBI y Nómina GP+, reforzar contactos y formularios de los procesos que debe realizar en sus primeros días, como es la creación del correo institucional, tarjeta de identificación, parqueadero en el caso de ser necesario y enrolamiento del seguro. Esta dinámica se propone en modalidad virtual.

Acoplando estas actividades en modalidad presencial se logrará establecer una dinámica más cálida, decorando su puesto de trabajo con globos y un banner de bienvenida. De igual manera se sugiere mantener la reunión con Recursos Humanos, su mentor y jefe directo para presentación y aclaración de dudas. Durante primera semana se van a organizar espacios para conocer a los líderes de la universidad, podría ser un desayuno o almuerzo, incluyendo en este grupo a su jefe directo para empezar a entablar una relación laboral cercana. En modalidad virtual se debe agendar una llamada del líder con el colaborador, para promover estos espacios de comunicación.

Bondad: “La forma de trato ha creado una atmósfera de alegría, respeto, tolerancia, cariño, optimismo y ante todo confianza (...) rompiendo barreras sociales, étnicas y económicas. Las formas de cordialidad instauradas son una expresión del principio de bondad” (Gangotena, 2017, p 53)

Verdad: Asignación de un mentor

Como se demostró en varias organizaciones, una de las mejores prácticas de Onboarding es la asignación de un mentor durante el periodo de adaptación del nuevo ingreso a su puesto de trabajo. El mejor candidato para ser emisario de la verdad y maestro del nuevo colaborador es una persona del área a la que se integra; el mentor tiene un rol activo las primeras cuatro semanas, siendo él quien busca entregar el acompañamiento, y las últimas dos semanas tiene un rol pasivo, ya que el nuevo integrante del equipo busca a su mentor si lo considera necesario. El mentor tendrá un check list con todo lo que necesita el nuevo colaborador, para estar pendiente de su progreso.

Verdad: “La universidad es la maestra que abre la puerta de la sabiduría. El soporte de la tolerancia. La buscadora del balance de los opuestos. La protectora de la idea del amor, la intelectualidad, los sentimientos, la espiritualidad, ... la verdad” (Gangotena, 2017, p 13).

Libertad: Evento de Inducción general

Se espera en la última fase reforzar la libertad de expresar el espíritu dragón y conectarse con la comunidad USFQ, proponemos la siguiente agenda que se pueda incluir en el evento de inducción virtual y presencial:

1. Invitación a estudiantes o profesores del COM para dar la bienvenida con música en vivo.
2. La segunda actividad son las palabras de bienvenida del actual Rector de la Universidad o un líder de la institución, en caso de no poder asistir.
3. Invitado especial, un profesor o estudiante del COCOA para una presentación teatral sobre ¿qué es ser un dragón?, ¿qué te espera en la USFQ? o temas similares.
4. Como se ha venido haciendo, la charla de salud y seguridad ocupacional por parte del encargado de Recursos Humanos.
5. La quinta actividad es la trivia, para repasar la información que los nuevos colaboradores ya conocen de manera más dinámica y divertida.
6. Scape room, en formato virtual, material creado para reforzar el espíritu USFQ, los valores y su historia. En formato presencial la misma actividad en Yincana, buscando abarcar excursiones en todo el campus.
7. Para finalizar se realizará la actividad grupal con mentores para compartir consejos que facilitarán su trabajo en la USFQ, entender los valores de la institución compartiendo anécdotas y opiniones.

8. Cerrar el evento presencial con degustación de comida de platillos populares de los restaurantes dentro de la USFQ

Libertad: “La libertad nos hace responsables de nuestros actos. (...) La belleza es antesala de la bondad, y la bondad antesala de la verdad. Sin embargo, el primordial principio es la libertad. Sin ella no hay razón para lo bello, lo bueno o lo verdadero” (Gangotena, 2017, p 11).

Seguimiento

El seguimiento es indispensable para la mejora continua del programa de Onboarding y para asegurar la correcta integración del colaborador en su área de trabajo. Posterior al evento de inducción, se va a mantener la encuesta de Qualtrics “Inducción nuevos empleados” que actualmente es realizada por el departamento de Recursos Humanos. Se propone agregar y modificar los ítems presentados de la siguiente manera:

Tabla 5.

Ítems y tipo de respuesta en la encuesta de Qualtrics

Ítem	Tipo de respuesta
Agregar: Indica la fecha en la que recibiste la Inducción	Validar respuesta en fecha
¿Qué probabilidad hay de que recomiendes la inducción a un amigo o compañero?	Modificar Escala de Likert: Muy improbable, Improbable, Parcialmente probable, Probable, Muy Probable
¿Te pareció útil el evento?	Modificar Escala de Likert: Muy útil, algo útil, Inútil
Modificar: ¿Cuál fue la actividad que más te ayudó a comprender la USFQ?	Definir opciones según las actividades que se implementen
¿Qué fue lo que más te gustó de la inducción?	Definir opciones según las actividades que se implementen

¿Qué fue lo que menos te gustó de la inducción?	Definir opciones según las actividades que se implementen
¿Qué tan organizado estuvo el evento?	Escala de Likert: Extremadamente organizado, Muy organizado, Algo organizado, Muy desorganizado, Extremadamente desorganizado
¿Cómo consideras que fue la duración de la inducción?	Escala de Likert: Muy larga, Larga, Lo justo, Corta, Muy corta
Agregar: Antes de inducción, ¿Qué tanta información tenías de la USFQ?	Escala de Likert: Toda la información, la mayor parte, Poca información, Ninguna información
¿Cuéntanos desde tu punto de vista, qué podríamos mejorar?	Respuesta abierta

Las primeras semanas son cruciales para la integración en la cultura de la Institución y en su área de trabajo por ellos se hará un seguimiento a los mentores para evaluar si están entregando el acompañamiento necesario a los nuevos colaboradores. Este seguimiento se hará de dos maneras, dependiendo la decisión de los mentores. Opción uno, deberán entregar un informe por correo electrónico en la semana dos, en la semana cuatro y en la semana seis, respondiendo de forma puntual las siguientes preguntas:

Tabla 6.

Preguntas de seguimiento

¿Cómo ha avanzado el nuevo colaborador en la adquisición de las herramientas y conocimientos para alcanzar la autonomía en el ejercicio de sus funciones?

¿Se ha presentado alguna dificultad en la comunicación entre el mentor y el nuevo colaborador?

Especifique los medios de comunicación utilizados, su frecuencia y tiempo compartido.

La segunda opción se basa en las mismas preguntas, pero compartidas en una reunión de 15 minutos de igual forma en la semana dos, cuatro y seis. Al finalizar el programa de seis semanas

de Onboarding se enviará una encuesta al nuevo colaborador para evaluar las tres primeras fases del proceso, Pre Onboarding, Bienvenida y Acompañamiento. Los ítems presentados serán los siguientes:

Tabla 7.

Ítems de evaluación para las tres primeras fases del proceso

¿Qué tal te sentiste con la bienvenida de la comunidad USFQ?	Escala de Likert: Totalmente satisfecho, Muy satisfecho, Satisfecho, Poco Satisfecho y Nada Satisfecho
¿Has logrado adquirir las herramientas y conocimientos necesarios para fluir en tu posición?	Rango de %: de 0 a 100 %
La cantidad de tiempo que recibiste acompañamiento de tu mentor fue:	Escala de Likert: Demasiado extenso, Extenso, Lo justo, Corto, Muy corto
La calidad de mentoría que recibiste fue:	Escala de Likert: Excelente, Bueno, Regular, Malo
¿Te gustó el programa de mentoría?	Respuesta de Si o No
¿Por qué?	Respuesta abierta

Calendario

No se puede definir una fecha o periodos de ingresos debido a la necesidad inmediata de suplir las vacantes. Por lo tanto, la propuesto de Onboarding se ajusta a los ingresos en periodos variados de tiempo, se pueden realizar las primeras tres fases en cualquier día del año indistintamente. Pero para la última fase se propone realizar el evento de inducción tres veces al año, febrero, junio y octubre, en el último viernes de cada mes respectivamente, siendo primordial la reserva de estos espacios en las agendas de todos los participantes para su involucramiento pleno en las actividades a realizar.

CONCLUSIONES

A lo largo del proyecto integrador se proponen diferentes alternativas para cubrir con las necesidades de los retos encontrados, a pesar de haber diseñado una propuesta de Onboarding completa, se espera en el proceso de implementación de la propuesta surjan cambios y adaptaciones que agreguen valor a cada una de las sugerencias y a la propuesta en general. A diferencia de un evento de inducción en el cual se entregan materiales, herramientas e información a los nuevos empleados, el Onboarding es un proceso macro, con una duración que puede llevar hasta un año, incorporando procesos fundamentales para la integración del empleado a la organización. No existe un modelo único de Onboarding, no hay una estructura formal establecida, cada organización tiene su propia metodología, algunas más creativas que otras, pero en el transcurso del Onboarding cada organización se asegura de transmitir su cultura.

Se mostró evidencia que las organizaciones que realizan Onboarding tienen menos incidencia en rotación de personal, este proceso genera efectos positivos en los nuevos ingresos, no existe evidencia de que el involucramiento del nuevo personal en un proceso estructurado de Onboarding cause efectos negativos en la empresa, a pesar de que se invierte tiempo y recursos esto genera beneficios en el ambiente laboral. Las empresas que no tienen Onboarding presentan problemas en relación con la estabilidad laboral, por lo general, se presenta rotación de personal en el primer año de trabajo.

Se concluye que, los procesos de Onboarding completos y bien estructurados aportan de manera positiva tanto a la organización como a los nuevos ingresos, la propuesta brindada logra cubrir los retos encontrados en el proceso de investigación, a largo plazo, el proceso tiene que evolucionar cubriendo con las necesidades que vayan surgiendo a la par de la implementación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, C. A., Allen, J. J., Plante, C., Quigley-McBride, A., Lovett, A., & Rokkum, J. N. (2019). The Turkification of social and personality psychology. *Personality and social psychology bulletin*, 45(6), 842-850.
- Armstrong, S., & Mitchell, B. (2019). *The Essential HR Handbook, 10th Anniversary Edition*. Red Wheel Weiser.
- Babajide, B., Al Yagoub, H., & Ohland, M. W. (2019). Exploring the Rotational Onboarding Programs for Early-Career Engineers in Practice. In *Industry Integrated Engineering and Computing Education* (pp. 73-91). Springer, Cham.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-19139-9_6
- Badshah, W., & Bulut, M. (2020). Onboarding—the Strategic Tool of Corporate Governance for Organizational Growth. *European Journal of Social Sciences*, 59(3), 319-326.
https://www.researchgate.net/profile/Waqar_Badshah/publication/341496228_Onboarding_the_Strategic_Tool_of_Corporate_Governance_for_Organizational_Growth/links/5ec47458299bf1c09acbe491/Onboarding-the-Strategic-Tool-of-Corporate-Governance-for-Organizational-Growth.pdf
- Bauer, T. (2016). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.

- <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (p. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- BBC. (27 de agosto de 2019). The reality of working for Facebook [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=KgrNOhafmwo>
- Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192-205.
- Bermúdez Restrepo, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13(21).
- Boud, D., & Feletti, G. (2017). *The challenge of problem-based learning*. Hove: Psychology Press.
- Brandon Hall Group. (noviembre de 2017). Evolution of Onboarding Study. DataNow® Snapshots. http://go.brandonhall.com/Evolution+of+Onboarding_Study
- Cabral, J., Lee, T. H., & Wright, M. (2019). *The Engaged Caregiver: How to Build a Performance-Driven Workforce to Reduce Burnout and Transform Care*. McGraw-Hill Education.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*.

- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-169.
- Chaney, K. E., Sanchez, D. T., & Remedios, J. D. (2016). Organizational identity safety cue transfers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(11), 1564-1576.
- Chen, J. (2016). Onboarding and induction. In J. Evans-Brain, & J. Neugebauer (Eds.), *Employability: Making the Most of Your Career Development*, 88-93. Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473996694>
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.a ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Davila, N., & Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding*. American Society for Training & Development.
- DeBode, J. D., Mossholder, K. W., & Walker, A. G. (2017). Fulfilling employees' psychological contracts: organizational socialization's role. *Leadership & Organization Development Journal*.
- DeMarco, T., & Lister, T. (2016). *Peopleware: Productive people and teams*. Oxford: Dorset House.

Dessler, G. (2011). "Administración de Personal". 6ª. Edición. México. Edit. PPH.

Recuperado el 16 de septiembre de 2020 desde:

<https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccin.pdf>.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Pearson educación.

<http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1558>

Eklund, A. (2018). WELCOME TO US! INTRODUCTION TO A NEW EMPLOYEE. J-

Impact Oy.

Espinet, T., Vuong, P. M., & Filback, R. A. (2020). Beyond Onboarding: Building a Culture of Continuous Professional Development for Effective Online Instruction. In Optimizing Higher Education Learning Through Activities and Assessments (pp. 97-114). IGI Global.

Espinoza, F. (2006, diciembre). *Liderazgo y cultura en la Universidad San Francisco de Quito*.

Universidad San Francisco de Quit.

<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/265/1/84597.pdf>

Fiske, S. T. (2018). Social beings: Core motives in social psychology. John Wiley & Sons.

Friedrich, H. (2019). Moving Onboarding from Static to Strategic. Flexible Learning 4: Change Strategies, 58. <https://www.thescores.org/assets/scores/Flexible-Learning-4-2019-web.pdf#page=35>

Gattupalli, S. S., Ferguson, M., Miller, J. & Trust, T. (2019). Multimedia Design. In T. Trust, Web Design Basics for Educators. EdTech Books.

<https://edtechbooks.org/webdesign/multimediasign>

- Gilder, D., & Ellemers, N. A. O. M. I. (2017). *The social psychology of organizations*.
- Hall-Jones, J., Simmons, T., Stermer, E., van Hemert, J. P., & Vogel, M. (2018). Onboarding Employees Through Shared Values. *Journal of Research, Assessment, and Practice in Higher Education*, 3(1), 9. <https://ecommons.udayton.edu/jraphe/vol3/iss1/9/>
- Harty, J. (junio de 2020). Designing engineering onboarding for 60+ nationalities. In *Proceedings of the 15th International Conference on Global Software Engineering* (pp. 76-80). <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3372787.3390504>
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-02-2016-0014/full/html>
- Kraak, J. M., & Linde, B. J. (2019). The usefulness of the psychological contract in the 21st century. In *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*. Edward Elgar Publishing.
- Karhunen, H. (2017). Implementing a strategic employee onboarding program for a global ICT company: Case Basware.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135449/Karhunen_Henna.pdf?sequence=1
- Kopko, E., & Griffin, S. (2020). Redesigning Community College Student Onboarding through Guided Pathways. Part 2: Student Perspectives on Reformed Practices at Two Florida Colleges. Community College Research Center, Teachers College, Columbia University.
- Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206. <http://ijeast.com/papers/1475235509-Onboarding.pdf>

- Kutaula, S., Gillani, A., C. Leonidou, L., & Palihawadana, D. (2020). Exploring frontline employee-customer linkages: a psychological contract perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-38.
- Lewkovich, A. (2017). Employee Onboarding vs. Employee Orientation: What's the Difference. *Footprints-Training & eTracking Solutions*. URL: http://www.yourtrainingprovider.com/blog_main/employee-onboarding-vs.-employee-orientation-whats-the-difference.
- Low, C. H., Bordia, P., & Bordia, S. (2016). What do employees want and why? An exploration of employees preferred psychological contract elements across career stages. *Human Relations*, 69(7), 1457-1481.
- Lurie, L. (2016). Strategic Planning for Future Delivery of Care: Onboarding Foreign-Educated Nurses. *Nurse Leader*, 14(6), 427-432.
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2019). Climbing the ladder of performance: Are psychological contract and organizational commitment steps? *BAR-Brazilian Administration Review*, 16(1).
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-02-2016-0014/full/html>
- Maksymiuk, H. (2017). Onboarding New Employees: Review of Current Practices. *Scientific Journal of Polonia University*, 20(1), 123-128.
<http://nuife.org/index.php/pnap/article/view/128>
- Miller, N. (10 de abril de 2020). The Evolution of Onboarding at Buffer: How We Welcome New Teammates. *Buffer*. <https://buffer.com/resources/onboarding/>

- Orozco, V. H. (2001). Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano universitario. *Revista Educación*, 25(1), 27-33.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/2929>
- Paananen, K. (2018). Creating a Functional Onboarding Process for Company X's Sales Personnel.
- Patel, L., Hall, M. J., & Bingham, T. (2020). Leading the Learning Function. *American Society for Training & Development*.
- Perrot, S., Bauer, T.N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B. and Liden, R.C. (2014), “Organizational socialization tactics and newcomer adjustment”, *Group & Organization Management*, Vol. 39 No. 3, pp. 247-273.
- Pham, R., Kiesling, S., Singer, L., & Schneider, K. (2017). Onboarding inexperienced developers struggles and perceptions regarding automated testing. *Software Quality Journal*, 25(4), 1239-1268.
- Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2018, July). An analysis of the new employee onboarding process in startup. In 2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE) (pp. 603-608). IEEE.
- Rajkovich, B. (23 de agosto de 2016). Square Onboarding Step-by-Step. Sequoia.
https://assets.ctfassets.net/vmiylxoma1m0/2PvaED66HmIssA4wyKSgaa/b3f52a79a1a47d89cc7a05cd4f348d8d/Case_Study_1_-_Square__DB_new_.pdf

- Ramírez, G. E. (2004). *Proceso de inducción y entrenamiento: Un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad*. ALSURA.
https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf
- Reynolds, G. (2012). *Presentation Zen: Simple ideas on presentation design and delivery*. New Riders.
- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., & Shanock, L. R. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(4), 213-225.
- Ross, W. E., Huang, K. H., & Jones, G. H. (2016). Executive onboarding: ensuring the success of the newly hired department chair. *Academic Medicine*, 89(5), 728-733.
- Sandhya, S., & Sulphrey, M. M. (2020). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Seiter, C. (28 de septiembre de 2017). We're Retiring The 'Buffer Bootcamp' Period for New Teammates – Here's Why. Buffer. <https://buffer.com/resources/45-day-period/>
- Son, S. (2016). Facilitating employee socialization through mentoring relationships. *Career Development International*.
- Solberg, E., Lapointe, É., & Dysvik, A. (2020). You care about me, but can I count on you? Applying a psychological contract perspective to investigate what makes employees

- willing to be internally employable. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1157-1179.
- Spies, L. (2019). Exploring the experience of the mentee-mentor psychological contract in the employment relationship: a case study (Doctoral dissertation, North-West University).
- Staunton, E. (2017). An exploratory study of employees' perspectives on the value of onboarding programs (Doctoral dissertation, Capella University).
<https://search.proquest.com/openview/7319759342e5775e3730c2bdf87c61dc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization (English Edition) (1.a ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Tavares, S. M., van Knippenberg, D., & van Dick, R. (2016). Organizational identification and “currencies of exchange”: Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 34-45
- Tran, H. (2020). *Developing a Successful Onboarding for a B2B Software-as-a-Service Company. Case: Company X*
- Turner, R. (Ed.). (2017). *Social psychology: Sociological perspectives*. Routledge
- Universidad San Francisco de Quito. (2020, 10 julio). *Historia | Universidad San Francisco de Quito*. USFQ.
<https://www.usfq.edu.ec/es/historia#:~:text=La%20Universidad%20San%20Franc>

isco%20de,ambos%20con%20t%C3%ADtulos%20de%20Ph.&text=La%20USFQ%20fue%20oficialmente%20reconocida,809).

Walsh, P. (2020). Re-Imagining Onboarding: A Training Program Utilizing a Blended Approach of Organizational Socialization and the 4 C's of Onboarding (Doctoral dissertation, Alliant International University).

<https://search.proquest.com/openview/66dd3fd8cbf32a9e554dd6c9f8662e1d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Wilde, J. (2016). The social psychology of organizations: Diagnosing toxicity and intervening in the workplace. Routledge.

Wolverton, M. (11 de marzo de 2020). Mentoring for Onboarding Success. MentorcliQ.

<https://www.mentorcliq.com/blog/onboarding-programs>

Zidena, A. A., & Joob, O. C. Exploring Digital Onboarding for Organizations: A Concept Paper.

REFLEXIÓN FINAL

En un equipo de trabajo no todos los integrantes tienen que ser excelentes, lo importante es que cada integrante complemente con sus cualidades las falencias del otro, para poder lograr un buen resultado. A lo largo de la carrera, ninguna clase estuvo exenta de trabajos en grupo, en un inicio parecían desastrosos. Fue complicado sobrellevar todas las situaciones que se presentaron, sin embargo, en cada trabajo realizado lo importante fue rescatar cualidades esenciales de cada persona. Con el tiempo, pude desarrollar o reforzar habilidades blandas de las cuales carecía, las habilidades blandas o soft skills son útiles no solamente en el transcurso de la carrera universitaria, sino también de la vida profesional y cotidiana.

Las instituciones de educación superior deberían poner énfasis en el desarrollo de habilidades blandas, con la finalidad de que, en el futuro, los estudiantes y futuros colaboradores puedan adaptarse a los cambios constantes del mercado laboral e incrementar el nivel de empleabilidad (Succi y Canovi, 2020). Es importante que se genere responsabilidad y conciencia por parte de los estudiantes con respecto al tema (Succi y Canovi, 2020). Personalmente, considero que las habilidades que he potenciado y adquirido en este tiempo gracias al constante trabajo en grupo son las siguientes: comunicación y escucha activa, flexibilidad y negociación.

Hoy más que nunca la comunicación y escucha activa son habilidades trascendentales poder transmitir de manera concisa lo que se quiere expresar. El hecho de no estar cara a cara dificulta de muchas maneras la interacción grupal, afortunadamente, vivimos en una época en la que las herramientas y los canales de comunicación son sumamente variados. Escuchar de manera activa las opiniones del resto de los integrantes del grupo, antes de emitir una idea propia, puede aportar al proceso de acoplamiento de ideas e incremento de la productividad. De los comentarios o perspectivas del resto se puede aprender, el intercambio de ideas aporta al

proceso de aprendizaje. Un proceso de aprendizaje cooperativo en pequeños grupos de máximo 6 integrantes, es efectivo para que los estudiantes maximicen su aprendizaje y el de los demás (Patesan, Balagiu y Zechia, 2016).

Las herramientas implementadas en el transcurso del trabajo en equipo también son importantes, una de las herramientas que considero más efectivas para el trabajo cooperativo es el *team charter*. Útil para asignar las tareas del grupo, plantear responsabilidades y definir roles. En los últimos semestres, la elaboración del *team charter* fue sumamente útil para que el trabajo sea más llevadero, el hecho de tener una estructura a seguir cuando surge un problema y un documento establecido de manera conjunta al cual acudir hace que la resolución de problemas, comunicación y el cumplimiento de objetivos sea más alcanzable.

A pesar de que, en un inicio, los trabajos en grupo no eran de mi preferencia, a la larga, aprendí a incorporarme a la dinámica que surge en el proceso de este. Comprendí la importancia de ser flexible, entender que se pueden presentar circunstancias que se salen de las manos tanto de los otros integrantes del grupo como para mí; esto no significa que los otros no tengan la predisposición de cumplir con los objetivos planteados. En lugar de presionar de manera hostil al resto del equipo cuando las cosas no fluyen como yo quisiera, lo mejor es brindar soporte al integrante con el objetivo de que en conjunto cumplamos con nuestras metas.

Aprendí que no por el hecho de que las otras personas tengan otra manera de ver el mundo, significa que están mal, cada uno es diferente, procede, reacciona, piensa, opina y se expresa de forma distinta. Con esto, concluye mi reflexión personal, considero que el trabajo en equipo es un método fenomenal para el cumplimiento de metas, siempre y cuando se proceda de manera correcta, exista organización y guía para alcanzar lo planeado.