



1859

**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

# Universidad Nacional de Loja

## Facultad Jurídica, Social y Administrativa

### Maestría en Gestión del Talento Humano

## Onboarding en la empresa pública Farmasol EP

Trabajo de Titulación previo a la  
obtención del título de Magíster en Gestión  
del Talento Humano

AUTOR:

Psc. Org. Yasmin Elizabeth Pardo Ordoñez

DIRECTOR:

Ing. Vanessa Burneo Celi, Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2023

Loja, 16 de febrero de 2023

Ing. Vanessa Burneo Celi, Mg. Sc.

**DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**CERTIFICO:**

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Onboarding en la empresa pública Farmasol E.P**, previo a la obtención del título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, de la autoría de la estudiante **Yasmín Elizabeth Pardo Ordoñez**, con **cédula de identidad Nro. 1900483098**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Vanessa Burneo Celi, Mg. Sc.

**DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **Autoría**

Yo, **Yasmín Elizabeth Pardo Ordoñez**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de Identidad:** 1900483098

**Fecha:** Loja, 16 de febrero de 2023

**Correo electrónico:** yasmin.pardo@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0998417989

**Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación.**

Yo, **Yasmín Elizabeth Pardo Ordoñez**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **Onboarding en la empresa pública Farmasol E.P**, como requisito para optar por el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenido la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los diez y seis días del mes de febrero del dos mil veintitrés.

**Firma:**

**Autor:** Yasmin Elizabeth Pardo Ordoñez

**Cédula:** 1900483098

**Dirección:** Agustín Aguirre y Moisés Bravo

**Correo electrónico:** yasmin.pardo@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0998417989

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director del trabajo de titulación:** Ing. Vanessa Burneo Celi, Mg. Sc.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo lo dedico en primer lugar a Dios, por permitir que este sueño se pueda hacer realidad. A mi hija Camila, quien es la luz de mi vida, mi fuerza principal y sobre todo mi inspiración de cada día. A mis padres por haber estado presentes en cada etapa de mi vida personal y profesional, de manera especial a mi madre, quien siempre ha sido mi ejemplo de perseverancia y fuerza. A mi Tía Miriam y Tío Fernando, por ser quienes, han apoyado mis sueños de manera desinteresada. Finalmente, a mi hermana Karen, mi compañera de viaje.

***Yasmín Elizabeth Pardo Ordoñez***

## **Agradecimiento**

Mi principal agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, por la iniciativa de ofertar la primera maestría en Gestión del Talento Humano en nuestra ciudad, a mis docentes, por compartirnos sus valiosos conocimientos.

A mi tutora de tesis Ing. Vanessa Burneo Celi Mg. Sc., quien, con su profesionalismo, supo ser mi guía y orientación durante este proceso, gracias por su tiempo y sus enseñanzas.

Agradezco también a la empresa pública Farmasol EP, quienes de manera desinteresada permitieron que pueda realizar mi trabajo investigativo.

***Yasmin Elizabeth Pardo Ordoñez***

## Índice de contenidos

Portada .....	i
Certificación .....	ii
Autoría .....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
<b>Índice de contenidos</b> .....	vii
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Anexos .....	ix
<b>1. Título</b> .....	1
<b>2. Resumen</b> .....	2
2.1. Abstract.....	3
<b>3. Introducción</b> .....	4
<b>4. Marco Teórico</b> .....	6
<b>5. Metodología</b> .....	25
<b>6. Resultados</b> .....	29
<b>7. Discusión</b> .....	74
<b>8. Conclusiones</b> .....	78
<b>9. Recomendaciones</b> .....	79
<b>10. Bibliografía</b> .....	80
<b>11. Anexos</b> .....	84

### Índice de tablas

Tabla 1. Teoría de las cuatro C's .....	12
Tabla 2. Semejanzas y diferencias de las Teorías de Onboarding .....	13
Tabla 3. Cuando ingresó a Farmasol, ¿Tuvo un proceso de inducción?.....	30
Tabla 4. Cuando ingresó a la institución, ¿tuvo la oportunidad de recorrer las instalaciones de Farmasol? .....	31
Tabla 5. ¿El contenido del programa de inducción, tenía las funciones y responsabilidades que debía cumplir en su puesto de trabajo?.....	31
Tabla 6. ¿Se explicaron las expectativas laborales y expectativas que tenía su jefe inmediato?.....	32
Tabla 7. ¿Le indicaron el organigrama de la empresa para saber cómo está estructurada Farmasol?.....	32

Tabla 8. ¿El proceso de inducción que recibió, le generó una buena imagen de la empresa?.....	33
Tabla 9. ¿Se le indicó la misión, visión y valores institucionales? .....	33
Tabla 10. ¿La bienvenida que recibió en la empresa le generó motivación? .....	34
Tabla 11. Al momento que le presentaron a sus compañeros, ¿Le generaron confianza? .....	34
Tabla 12. Al momento que le presentaron a su jefe inmediato, ¿Se sintió cómodo? ..	34
Tabla 13. ¿Los temas planteados en la inducción fueron de su interés? .....	35
Tabla 14. ¿La información suministrada en el programa de inducción de su puesto fue completa y útil?.....	35
Tabla 15. ¿El programa de inducción que se le ofreció fue satisfactorio?.....	36
Tabla 16. ¿Considera que el tiempo que duró su capacitación fue suficiente? .....	36
Tabla 17. ¿Considera que el proceso de inducción que recibió, le ayudó a generar compromiso con la empresa? .....	37
Tabla 18. Después de un cierto periodo de tiempo, ¿obtuvo algún tipo de retroalimentación?.....	37
Tabla 19. De las siguientes técnicas, ¿Cuáles utilizaron cuando ingresó a laborar en Farmasol?.....	38
Tabla 20. De las siguientes técnicas, ¿Cuáles les gustaría que sean utilizadas en el proceso de Onboarding?.....	38

### Índice de figuras

Figura 1. Punto de confluencia entre personas y empresa .....	19
Figura 2. Resultados del Censo de Población y Vivienda 2010.....	25
Figura 3. Ubicación geográfica Zona 6 del Ecuador.....	26

### Índice de Anexos

Anexo 1. Tablas complementarias.....	84
Anexo 2. Encuesta aplicada en Farmasol EP.....	86
Anexo 3. Entrevista aplicada a la jefatura de talento humano.....	90
Anexo 4. Certificado de traducción al idioma inglés.....	91



## **1. Título**

**Onboarding en la empresa pública Farmasol EP**

## **2. Resumen**

El proceso de Onboarding se ha considerado como fundamental para lograr una integración adecuada de los nuevos colaboradores a una organización, pudiendo relacionarse con la cultura, costumbres, procesos y miembros de la misma como una forma de aclimatación al entorno nuevo donde se desempeñará. Así en el caso de Farmasol EP se ha identificado que no se cuenta con un proceso de inducción establecido, en tal sentido se plantea como objetivo de investigación rediseñar el proceso de Onboarding en la empresa pública Farmasol EP, para lo cual se ha propuesto un estudio no experimental, de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, para ello se aplicaron encuestas a 133 colaboradores cuyos principales resultados demostraron que en la institución el proceso de inducción se cumple parcialmente de acuerdo con la percepción del 22,56% y 15,04% que no lo recibió, el tiempo de capacitación tampoco fue suficiente para el 37%, en un 27,07% de casos no se indicó misión, visión y valores y para el 22,56% apenas fue parcial, concluyéndose que las actividades para un adecuado Onboarding deben enfocarse en que el colaborador nuevo adquiera eficazmente las destrezas técnicas y organizativas para desempeñar su rol por lo que se centrarán en otorgar la información relevante de forma que le genere a la persona tranquilidad y confianza acerca de la organización.

### **Palabras clave**

Onboarding, Farmasol EP, Inducción, Talento Humano, Colaborador.

## **2.1. Abstract**

The Onboarding process has been considered essential to achieve an adequate integration of new collaborators into an organization, being able to relate to the culture, customs, processes and members of the same as a way of acclimatization to the new environment where they will work. Thus, in the case of Farmasol EP, it has been identified that there is no established induction process, in this sense, the research objective is to redesign the Onboarding process in the public company Farmasol EP, for which a non-experimental, descriptive study with a quantitative approach has been proposed for which surveys were applied to 133 collaborators whose main results showed that in the institution the induction process is partially fulfilled according to the perception of 22.56% and 15.04% who did not receive it, the training time was not enough for 37%, in 27.07% of cases the mission, vision and values were not indicated and for 22.56% it was only partial, concluding that the activities for an adequate Onboarding should focus on the new collaborator effectively acquiring the technical and organizational skills to perform their role, so they will focus on providing relevant information in a way that gives the person peace of mind and confidence about the organization.

### **Keywords**

Onboarding, Farmasol EP, Induction, Human Talent, Collaborator.

### 3. Introducción

En la actualidad, en las organizaciones, los procesos de inducción son una práctica que ha adquirido gran importancia, esto considerando el beneficio que representa para la empresa el efecto positivo en el nuevo integrante y en su desempeño. Así, el Onboarding se ha considerado como un proceso generador de impactos positivos en el nuevo talento humano, capaz de repercutir en su forma de percibir a la empresa en la cual incursiona y sobre sus expectativas en la misma, lo que asegura una introducción exitosa a través de acciones de adaptación amigables (Castro, 2020).

El proceso de Onboarding implica el desarrollo e implementación de un programa con una estructura que contempla una serie de actividades con carácter informativo y formativo, orientadas a la transmisión de contenidos relativos a la empresa, ya sean generales, así como específicos, que permitirán a los nuevos colaboradores conocer mejor su nuevo entorno laboral, esto incluye reglamentación interna, códigos de comportamiento, políticas, glosario de términos, entre otros.

También es preciso mencionar que este proceso hoy forma parte de las dinámicas de innovación de las empresas como una estrategia de mejoramiento continuo, por lo que los responsables del área de talento humano emplean el Onboarding como acción para incrementar la productividad, aumentar el nivel de compromiso de los trabajadores, así como su permanencia en la organización (Acero et al., 2021).

Con respecto a ello, en España se identificó que el 75% de colaboradores que ya se encuentran laborando en una institución no poseen un recuerdo bueno de su ingreso en la misma, mientras que el 67% indicó que la información otorgada durante su selección no correspondió con la realidad de la organización, incluso el 53% manifestó que no se le dio a conocer información relevante de la entidad y un 14% expresó que la cultura corporativa fue muy diferente a la que le comunicaron (Galli, 2018).

En Latinoamérica, específicamente en Colombia, Bautista (2018) pudo observar que el 100% del personal considera beneficioso recibir un programa de entrenamiento formal al ingresar a laborar en una empresa, indicando que la inducción no sólo es para recibir y dirigir a un nuevo colaborador, también es el primer contacto que el nuevo ingreso tiene con la empresa y se debe aprovechar este primer impacto para fomentar el desarrollo laboral del individuo dentro de ella.

Ahora bien, en Ecuador no existen datos exactos de los procesos de inducción, sin embargo se han llevado a cabo investigaciones puntuales en diferentes entidades como la desarrollada por Encalada (2019) en la que se identificó la existencia de un proceso de introducción al nuevo personal caracterizado por la desorganización e informalidad según el 34% de informantes, además este no garantizaba la entrega de información adecuada ni las

herramientas necesarias conforme el 44%, así mismo el 32% manifestó no recibir acompañamiento del jefe inmediato.

En el caso de la ciudad de Cuenca, una vez identificado como se desarrolla el proceso de Onboarding, se pudo reconocer que la empresa Farmasol EP no cuenta con procesos de inducción diseñados y establecidos; los nuevos colaboradores en ocasiones presentan únicamente la documentación que se les solicita y posterior a ello se acercan a su puesto de trabajo para el ejercicio de sus funciones, esto ocasiona que no tengan una perspectiva general de la institución y una buena imagen de ésta ya que desconocen hacia donde se dirige la empresa y que es lo que busca.

Por lo mismo se han planteado las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo es actualmente el proceso de inducción de la empresa pública?, ¿Cuáles son las falencias que presenta el actual proceso de inducción con el que cuenta la empresa pública Farmasol EP?, ¿Cómo se puede mejorar el proceso de Onboarding en la empresa pública Farmasol EP?

Así, el aporte de la actual investigación será el diseñar un proceso Onboarding para que desde que se inicia la relación laboral, los nuevos colaboradores puedan tener una idea clara de la institución, potenciando además el sentimiento de pertenencia a la empresa y destacando la importancia de su incorporación para la misma, además es un gran referente para su adecuado desempeño en lo posterior, aportando directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es por ello que se ha planteado como objetivo general rediseñar el proceso de Onboarding en la empresa pública Farmasol EP y para ello se consideran los siguientes objetivos específicos: realizar un diagnóstico del proceso de inducción implementado por la Empresa Pública Farmasol EP; estructurar un proceso Onboarding para Farmasol EP con la aplicación de técnicas que fomenten el compromiso de sus empleados; y, desarrollar un plan de seguimiento que permita comprobar los beneficios obtenidos con el programa Onboarding.

## 4. Marco Teórico

### Antecedentes

En investigaciones realizadas a nivel internacional, se identificó a Obergozo y Sarmiento (2022), quien, en su trabajo investigativo, denominado propuesta para generar un proceso más eficiente de Onboarding para los practicantes al interior de Schlumberger, en Colombia, diseñaron una propuesta más eficiente y asertiva para mejorar el proceso de Onboarding para los practicantes en Schlumberger. Para esto se aplicaron encuestas a tres personas que son los responsables del proceso y se analizaron a 15 practicantes; la investigación tuvo un enfoque mixto. Los resultados finales indicaron que es posible implementar nuevas herramientas que faciliten las primeras semanas del practicante dentro de la empresa, para concluir, se recomendó que, al llevar a cabo una evaluación semestral de este proceso se podría contribuir a identificar cuáles son las oportunidades de mejora pues hasta el momento sólo se realiza una evaluación de tipo informal, lo que impide que este proceso sea documentado y revisado constantemente.

Con referencia a otra investigación, se encontró a Aguilar y Cubero (2018) quienes, en su trabajo, elaborado en un hospital de Costa Rica, realizaron un diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de enfermería, identificando la forma en que estos se han desarrollado. Mediante un estudio retrospectivo exploratorio a 184 funcionarias, se aplicó el instrumento a 25 individuos, este fue un cuestionario estructurado que incluía cinco dimensiones, se obtuvo como principal resultado que los funcionarios recibieron una buena orientación respecto a los aspectos organizacionales, pero así mismo se encontró que en el proceso de inducción no se abarcó aspectos fundamentales como la presentación del equipo de trabajo y los perfiles laborales, lo cual genera debilidades e inseguridades del nuevo colaborador. Así mismo, se concluyó que hay necesidad de retomar los procesos de inducción, como el espacio para que el profesional que ingresa a la institución adquiera las destrezas técnicas y organizativas para un mejor desarrollo de su rol en la institución.

A nivel nacional, se pudo revisar la investigación de Jama (2017) cuyo objetivo fue analizar el proceso de inducción del personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas, para ello se aplicó una metodología de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, con la técnica de la encuesta a los docentes de la PUCESE, la muestra estuvo conformada por 111 personas. Los principales resultados fueron que los docentes no recibieron el proceso de inducción adecuado para que garantice la eficiencia en el desarrollo de funciones. La autora destacó además la importancia del proceso de inducción tanto en empresas públicas como privadas, dando a este proceso muy poca relevancia en el país. Como conclusión señaló que es necesario realizar el proceso de reinducción tanto a docentes nuevos como antiguos, sean nacionales o extranjeros.

## **Bases teóricas**

### **Empresas públicas en Ecuador**

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (2020) define a las empresas públicas como: Entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. (Art. 4)

Para el caso de las empresas públicas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o para las creadas entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, el Directorio estará conformado por el número de miembros que se establezca en el acto normativo de creación, el que también considerará los aspectos relativos a los requisitos y período. En ningún caso el Directorio estará integrado por más de cinco miembros. (Art.7)

Por otro lado, en la presente ley, se determina las clases de nombramiento, dentro de las cuales se encuentra:

Permanentes: Aquellos que se expiden para llenar vacantes mediante el sistema de selección previstos en la ley;

Provisionales: Aquellos que se expiden para ocupar puestos de servidores que han sido suspendidos en sus funciones o destituidos; el puesto de un servidor que se hallare en goce de licencia sin remuneración; para ocupar el puesto de un servidor que se encuentre en comisión de servicios sin remuneración o vacante; aquellos que ocupen puestos comprendidos dentro de la escala del nivel jerárquico superior; y, de prueba, otorgado al servidor que ingresa a la administración pública o a quien fuere ascendido durante el periodo de prueba.

De libre nombramiento y remoción; y,

De periodo fijo.

Con base a lo expuesto, esta Ley Orgánica regula a las servidoras y servidores públicos, los cuales:

Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro de las empresas públicas. La prestación de servicios del talento humano de las empresas públicas se someterá de forma exclusiva a las normas contenidas en esta Ley, a las leyes que regulan la administración pública y a la Codificación del Código del Trabajo, en aplicación de la siguiente clasificación:

Servidores Públicos de Libre Designación y Remoción. - Aquellos que ejerzan funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza; Servidores Públicos de Carrera. - Personal que ejerce funciones administrativas, profesionales, de jefatura, técnicas en sus distintas especialidades y operativas, que no son de libre designación y remoción que integran los niveles estructurales de cada empresa pública: y,

Obreros. - Aquellos definidos como tales por la autoridad competente, aplicando parámetros objetivos y de clasificación técnica, que incluirá dentro de este personal a los cargos de trabajadoras y trabajadores que de manera directa formen parte de los procesos operativos, productivos y de especialización industrial de cada empresa pública. (Art.18)

En suma, la razón de existir de las empresas es generar ganancias a través de la productividad de quienes trabajan para estas, para lograr esto, se debe realizar el proceso de selección de personal de forma minuciosa, dando así garantía a la compañía de que es el adecuado, aclarando, que no siempre se puede pronosticar que sea el que más se ajusta al perfil deseado (Marín y Restrepo, 2019).

Luego de que se realiza el proceso de selección y contratación, dentro de la gestión de talento que se lleva a cabo actualmente, uno de los procesos más importantes, y que no se ejecuta en muchos casos, es la inducción, o como se lo llamará en el presente trabajo: Onboarding. Este es un proceso clave, ya que es el otorgarle al ingresante toda la información necesaria para que se pueda integrar, adaptar y relacionar con la organización o empresa, análogamente. La inducción es una etapa evidente la cual debe ayudar a caminar al nuevo empleado para así adaptarse y ser eficiente y productivo; y es que con un proceso Onboarding bien desarrollado se alcanzará a generar el sentido de pertenencia y seguridad para realizar las funciones a cumplir en el nuevo puesto de trabajo (Pacheco y Villagra, 2021). Del mismo modo, el proceso de inducción es un factor importante para los nuevos servidores o trabajadores que han sido contratados, ya que, de esta forma las organizaciones pueden demostrar todo su potencial hacia el nuevo miembro.

En conclusión, para las organizaciones el tema de incorporación de nuevos empleados es fundamental porque, es el futuro donde se encamina y lleva a la empresa hacia el logro de los objetivos y las metas propuestas, lo cual, será ejercido por un nuevo integrante (Ordoñez et al., 2021).

## **Proceso Onboarding**

Desde los inicios de la existencia de los seres humanos, incluso en sus formas más primitivas, se han relacionado entre ellos, lo cual a lo largo del tiempo y la evolución, ha hecho que surjan un sin número de formas de agrupaciones sociales. Por aquello, la psicología



social menciona que la interacción entre los fenómenos sociales y los procesos psicológicos, es de gran importancia, ya que explica, cómo los pensamientos, sentimientos y conductas, se ven afectados por hechos sociales, que están más allá de la psicología individual y que tienen su dinámica propia (Moya y Willis, 2020). Lo mencionado en líneas anteriores da el preámbulo para indicar que los hombres, para cumplir diferentes tipos de objetivos, forman parte de organizaciones, en donde se desarrollan para poder trabajar por una meta común.

El concepto de capital humano está ampliamente presente dentro de las organizaciones actuales, para ello, se están potenciando las competencias y habilidades de todas las personas que pertenecen o están involucradas en la comunidad de trabajo, lo cual se refleja claramente en el desempeño profesional y en resultados observables y medibles, en igual forma, se ve reflejada esta gestión con la satisfacción de generar un clima laboral apropiado (Alfonso, 2019).

Lo mencionado anteriormente, se lo hace mediante los subsistemas de talento humano, después de entrevistar a una gran variedad de candidatos, aplicar las herramientas de evaluación más adecuadas, seleccionar al candidato finalista, extenderle una oferta laboral y finalmente incorporarlo a la empresa. Sin embargo, hasta aquí, la mayoría de los especialistas en recursos humanos y responsables del proceso piensan que el trabajo está terminado y que el desempeño del candidato en el puesto de trabajo será tan exitoso como su proceso de selección, pero la realidad es que, hasta este punto, sólo se ha hecho la mitad del trabajo para garantizar que la contratación sea un éxito. El puente que une el ingreso de un colaborador en su nuevo puesto de trabajo y el éxito en temas de desempeño y resultados se denomina proceso de inducción o como en la actualidad se denomina Onboarding.

El término Onboarding proviene del inglés “on board”, su traducción al español refiere al término “incorporación” (Alles, 2017) una palabra de moda en recursos humanos, pero no todos entienden lo que es, o cómo hacerlo. A diferencia de la capacitación habitual de orientación o inducción de empleados, la incorporación es un proceso ordenado que va más allá del primer día o de la primera semana del nuevo trabajador dentro de la empresa (Kumar y Pandey, 2017).

Este proceso es el conjunto de actividades que por medio de la gestión permite que los nuevos empleados adquieran las instrucciones y directrices necesarias a través de la socialización y gracias a un sistema de comunicación eficiente y eficaz, implementado por la institución a la cual se acaban de incorporar (Jama, 2017). En este momento, las organizaciones deben asumir la importancia debida, ya que, implica que el nuevo colaborador desarrolle ese sentimiento de conexión y sobre todo amplíe y genere relaciones de manera afectiva con los miembros de la organización (Andrew y Muralles, 2022).

De igual forma, se busca orientar a los nuevos colaboradores a la organización y luego al departamento al que van a pertenecer, de manera que, el proceso de inducción es la forma

de aclimatar al nuevo trabajador a la cultura, costumbres y creencias de la institución a la que decidieron formar parte (Jericó, 2001) al mismo tiempo, este proceso es de gran importancia para ayudar a los nuevos empleados de manera positiva a aclimatarse a su nuevo entorno laboral y alcanzar el máximo de sus posibilidades (Lisbon y Welsh, 2017).

### **Necesidades que cubre el Onboarding**

Massaro (2008, como se citó en Durand y Márquez, 2019), expone lo siguiente acerca de las necesidades que cubre el Onboarding:

Para el nuevo empleado

- Necesita cerciorarse rápidamente de que ha hecho la buena elección en asumir un nuevo rol, unirse a un nuevo equipo, y, en algunos casos, a una nueva organización.
- Necesita conocer al equipo, establecer una relación personal, entender quién hace qué y cómo encaja su rol.
- Necesita tener claro qué se espera de él/ella y en qué plazos.
- Necesita los medios necesarios para poder ser exitoso en sus objetivos, es decir poder contar con: formación, instrucciones, ayuda, mentores, network.

Para el equipo de trabajo

- Necesita conocer a la persona, establecer una relación personal, resolver preguntas, dudas, etc., y si su rol varía con la llegada del nuevo integrante.
- Necesita entender las tareas que tendrá la nueva persona, así como que papel se espera de ellos en este Onboarding.
- Además, esperan del nuevo miembro compañerismo, es decir, la voluntad de ayudar al resto del equipo.

Para el jefe directo

- El jefe necesita que el nuevo empleado supere la curva de aprendizaje lo antes posible, y empiece a aportar valor a su rol, al equipo y a la organización cuanto antes.
- Y ello es no sólo por el hecho de empezar a realizar un buen trabajo, sino además porque cuanto antes sea palpable el valor del nuevo empleado, antes será evidente de que el manager ha realizado una buena selección y, por tanto, un buen trabajo.

Para recursos humanos

- Una organización necesita entender que el nuevo empleado es la persona adecuada para desempeñar el rol.
- Además, una organización necesita que el nuevo empleado aporte valor cuanto antes.
- Finalmente, una organización necesita saber que el nuevo empleado comparte la cultura de la empresa.

## **Tipos de Inducción**

### ***Inducción General***

Para comenzar, este tipo de inducción incluye la presentación a manera de un recorrido institucional, esto se puede notar, cuando se explica la filosofía de la organización o empresa, misión, visión y valores. Por consiguiente, es proporcionar información básica al nuevo trabajador, logrando que el nuevo integrante de la organización la asemeje como un sistema dinámico de interacciones internas y externas, sujetos al permanente cambio, en las que un buen desempeño de las funciones encomendadas por parte suya, incurrirá directamente sobre el logro de los objetivos institucionales (Nina, 2020).

Auria y Zevallos (2017) hacen énfasis en que, en la inducción general, se da la información de la empresa a nivel macro, conjuntamente con las políticas generales, en este tipo de inducción se dan datos relevantes para el conocimiento y desarrollo del puesto que el nuevo integrante va a ocupar.

### ***Inducción específica***

En este tipo de inducción se dan las instrucciones del puesto en sí, debido a que, es cuando ya se dan a conocer las funciones a desempeñar, tales como, la misión del cargo y las actividades más importantes a cumplirse por parte del nuevo empleado. El jefe del área es quién asigna las funciones generales y específicas, ayuda a que se haga un reconocimiento del lugar de trabajo y aclarará cualquier interrogante o duda que tenga el nuevo integrante durante la ejecución del proceso Onboarding, en el cual, se lo presentará al equipo de trabajo al cual se le incluirá y explicará cómo se dan las comunicaciones interdepartamentales. Resumiendo, en esta fase, se le facilita al nuevo integrante lo necesario para que ya pueda desempeñarse de manera adecuada (Zúñiga, 2017).

## **Teorías conceptuales del proceso de inducción**

### ***Onboarding Margin™***

El objetivo de la teoría Onboarding Margin™, es alcanzar una mayor ejecución frente a los planes estratégicos y de negocio. Esto puede suceder al alcanzar un tiempo más rápido para la productividad, aumentando el nivel, reduciendo los niveles de desgaste y los costos operativos. Incluye cuatro pilares de contenido, que son: el dominio cultural, el desarrollo de redes interpersonales, el apoyo temprano a la carrera y la inmersión y dirección de la estrategia (Stein y Christiansen 2010, como se citó en Karhunen, 2017).

Dos de los pilares, la inmersión estratégica y la dirección y el apoyo temprano a la carrera, también se conocen como elementos de poder, que aumentan especialmente la productividad y el compromiso duradero con la organización. Estos elementos del programa actúan como una fuerza contribuyente para los cuatro factores: capacidad, contexto, conexión y empuje, que impactan eventualmente en la productividad de un empleado. Las cuatro áreas

evolucionan en cuatro diferentes pasos, que son preparar, orientar, integrar y sobresalir (Stein y Christiansen 2010, como se citó en Karhunen, 2017).

### **Cuatro pilares de Watkins**

La segunda teoría, habla sobre cuatro pilares del proceso Onboarding efectivo. Los pilares son: negocio, orientación, comunicación con las partes interesadas, alineación de las expectativas y adaptación cultural. Por ejemplo, la orientación empresarial es la parte más sencilla de la incorporación, significa aprender sobre la empresa independientemente del cargo a desempeñar, es beneficioso aprender sobre las marcas y productos que uno apoyará, paralelamente, la conexión con las partes interesadas es esencial para construir una relación de trabajo productiva.

La alineación de expectativas se relaciona con el hecho de que a menudo los entendimientos, que se desarrollan antes de unirse a una empresa, demuestran no ser completamente precisos. También es importante comprender las expectativas de todas las partes interesadas clave, además del propio gerente, como las personas clave en finanzas en las sedes corporativas si el empleado está trabajando en una unidad de negocio. Finalmente, la adaptación cultural se basa en la suposición de que la cultura es un conjunto de patrones consistentes que las personas siguen para comunicarse, pensar y actuar, todo basado en sus suposiciones y valores compartidos (Watkins, 2013 como se citó en Karhunen, 2017).

### **Las cuatro C**

Respecto de esta teoría, de Bauer (2010), tal como se muestra en la Tabla 1, explica que existen Cuatro C's, las cuales son: cumplimiento, clarificación, cultura y conexión.

**Tabla 1. Teoría de las cuatro C's**

<b>Nivel Estratégico de Onboarding</b>	<b>Conformidad</b>	<b>Clarificación</b>	<b>Cultura</b>	<b>Conexión</b>
1 Pasivo	Si	Alguno	Poco / Ninguno	Poco / Ninguno
2 Potencial alto	Si	Si	Alguno	Alguno
3 Proactivo	Si	Si	Si	Si

Nota: Tomado de Bauer (2010).

La medida en que cada organización implementa estos cuatro pilares determina su estrategia de inducción general, y la mayoría de las empresas se encuentran en uno de estos tres niveles. En primer lugar, el cumplimiento incluye educar a los empleados sobre las leyes, políticas y reglamentos básicos. La clarificación significa asegurarse de que los empleados entiendan su nuevo trabajo y las expectativas asociadas. La cultura es una categoría amplia que incluye sentido formal e informal de las normas organizacionales. Las conexiones son

una importante red de relaciones e información que los nuevos empleados necesitan construir (Bauer, 2010).

Cuando una empresa se involucra en la inducción pasiva, solo aborda las necesidades funcionales, ignorando la explicación, la cultura y las conexiones. Además, las empresas de este nivel no desarrollan una estrategia formal para satisfacer las necesidades de los empleados en las tres áreas. También puede suceder que la cultura y la comunicación formen parte de su estrategia formal de incorporación. Sin embargo, en estas organizaciones, todo el proceso aún no está integrado en uno solo, es decir, no de manera sistemática (Bauer, 2010).

Los cuatro elementos se abordan formalmente en el nivel de formación proactiva. Las empresas con un nivel más alto organizan capacitaciones de inducción sistemáticas utilizando un enfoque estratégico para la gestión de recursos humanos, pocas organizaciones alcanzan este nivel (Bauer, 2010).

**Tabla 2. Semejanzas y diferencias de las Teorías de Onboarding**

<b>Teorías</b>	<b>Semejanzas</b>	<b>Diferencias</b>
<b>Onboarding Margin™</b>	Cada una se basa en 4 elementos	Dominio cultural. Desarrollo de redes interpersonales. Apoyo temprano a la carrera. Inmersión y dirección de la estrategia.
<b>Cuatro pilares de Watkins</b>	Las 3 teorías recalcan la parte de la cultura	Negocio. Orientación. Comunicación con las partes interesadas. Alineación de las expectativas y adaptación cultural.
<b>Las cuatro C</b>	Las 3 teorías destacan la importancia del proceso Onboarding en las organizaciones.	Cumplimiento. Clarificación. Cultura. Conexión.

Nota. Tomado de Stein y Christiansen (2010); Watkins (2013); Bauer (2010).

## **Etapas del proceso de inducción**

### **Preparación**

- Mostrar las instalaciones. Una de las maneras de que el nuevo empleado empiece a ser parte de la organización es el hecho de que conozca las instalaciones, es decir, la infraestructura de su nuevo lugar de trabajo.
- Explicar las funciones y responsabilidades del puesto. En muchas ocasiones, en la vida laboral, no se conoce a ciencia cierta, cual es el rol dentro del equipo de trabajo, por consiguiente, esto puede generar que no se cumpla a cabalidad los resultados esperados.

Adicionalmente, no conocer el rol o función y las expectativas en torno a ellos, hace que los nuevos colaboradores se sientan inseguros, indecisos y erráticos, al no

saber por qué se les evaluará, no se podrán enfocar ni dirigir sus energías y lo más importante, se les hará difícil trabajar en torno a ciertas metas e indicadores, esto puede llevar a lo que se conoce como renuncia psicológica, es decir, que el empleado rompe el contrato psicológico (Gutierrez, 2018), a lo cual Da Silva (2019) se refiere como:

Una serie de creencias y expectativas sobre la obligación y el compromiso que una persona puede llegar a tener, sin la necesidad de estipularse o plasmarse en un contrato escrito. El contrato psicológico se ha convertido en una conducta implícita, aunque muy recurrente y necesaria dentro de las organizaciones y la interacción con ellas (p. 23).

Por lo explicado, al darse la renuncia psicológica, hace que la falta de compromiso entre empleado y empresa, se vea afectada, en síntesis, es de real importancia que el nuevo miembro de la institución, conozca su función a desempeñar.

- Explicar las expectativas laborales y expectativas del superior: Acero et al (2021) señalan que se debe indicar al nuevo ingreso qué metas espera alcanzar respecto a las funciones que desempeñará y brindarle una base para lograrlas, estas expectativas deben ser realistas y cuantificables.
- Indicar metas de desempeño: La productividad de los colaboradores en el desempeño de las tareas es fundamental para el desarrollo organizacional (Acero et al., 2021).
- Organizar reuniones con los equipos de trabajo: el trabajo en equipo es sin duda uno de los elementos más importantes en toda organización. Cuando las personas que conforman una asociación están comprometidas y trabajan de manera articulada en el logro de objetivos comunes, efectivamente van a obtener resultados positivos; pero, si, por el contrario, hay discordia, envidia y descoordinación dentro de ellos, lo más probable es que los resultados sean negativos (Fajare, 2018).
- Construir relaciones: El trabajo se realiza colaborando con otras personas de la organización, cuanto más rápido se pueda establecer esas conexiones y ayudar a construirlas, será más fácil que los nuevos empleados sean productivos, esto es claro en, colocar fotos de las personas que forman parte de las jefaturas y gerencias, en un organigrama en línea, a fin de que, el nuevo integrante conozca con quienes va a trabajar, de esta manera, cuando se empieza a ver gente que le parecen un poco familiar, empezará a sentirse en un ambiente conocido (Maurer, 2019).

La intención de lo mencionado, es que el encuentro entre compañeros de trabajo y sus inmediatos, sea otro buen constructor de relaciones, no hay que limitarse, solamente a llevar a la persona y presentarla el primer día. Los nuevos empleados deben reunirse con los demás miembros de la organización más de una vez (Maurer, 2019).

- Mencionar los programas de software más comunes y los sitios web útiles: la tecnología juega uno de los papeles primordiales dentro de la gestión organizacional, obviamente, el contar con un software, elegido por la alta gerencia hará que todos los miembros de la institución estén comprometidos con el proyecto, este software acompaña los cambios que puedan producirse en los negocios (Guerrero, 2019), entonces el hacer partícipe al nuevo empleado de este elemento, es clave para la optimización, el desempeño de funciones y la comunicación tanto interna como externa.
- Darle acceso al directorio de empleados: En un primer momento, el tener acceso al directorio de la empresa, aunque parezca algo muy básico, ayuda a que las personas que recién se acaban de incorporar, sepan cómo pueden comunicarse con los integrantes de la misma, ahorrando tiempo y satisfaciendo las dudas que se les puedan presentar.
- Explicar la distribución de los puestos de trabajo y cómo pedir los materiales que necesita el trabajador: Los nuevos empleados deben conocer como está distribuido el personal dentro de la empresa, una manera de ello, es hacerles conocer o explicar cómo está estructurada de manera gráfica, con un organigrama, de esta forma se puede evidenciar la distribución de los puestos de trabajo, los cuales, según explica Fernández (1995) al estar diseñados servirán de gran utilidad gracias a que, brinda un conocimiento suficiente, optimizando el uso de recursos para cumplir los objetivos estratégicos. Al mismo tiempo, se debe explicar cuál es el proceso para solicitar materiales, tales como útiles de oficina, muebles y todo lo que concierna al requerimiento de bienes para que pueda desempeñarse y sobre todo sentirse cómodo en su nuevo espacio físico de trabajo.
- Incluir el nuevo personal en las reuniones periódicas del equipo de trabajo: En el día a día, es importante realizar reuniones cada cierto tiempo, en las cuales la voz de todos sea escuchada, no solo en propuestas, sino también en quejas y necesidades, es efectivo programar estas reuniones de forma frecuente con el equipo, para que todos organicen las agendas y hagan de la comunicación efectiva un hábito, las reuniones pueden ser breves, antes de empezar el día, para tratar temas cotidianos; o un poco más largas con una frecuencia mensual o trimestral para profundizar más sobre resultados (De la Fuente, 2017), en síntesis, los nuevos integrantes del equipo deben ser incluidos, para que de esta forma, se despierte ese sentido de pertenencia a la organización.
- Confirmar que ha recibido y leído las políticas y procedimientos de la empresa: En esta etapa del proceso, se entrega el formulario de inducción, el cual lo proporciona el analista de subsistemas de talento humano, este documento contiene los aspectos a ser impartidos al nuevo miembro de la organización y quien es el responsable de cada etapa, para validar dicha información, este documento lleva las firmas respectivas y luego al finalizar el proceso, es archivado en el file del empleado.

## ***Integración***

En esta etapa del proceso, los nuevos talentos, enfrentarán un cierto conflicto de contacto con la realidad, puesto que, es aquí donde puede o no ser confirmadas todas las expectativas y condiciones relativas al trabajo y la organización, en este momento es donde es muy importante causar una buena impresión, durante el primer día del proceso Onboarding, porque aspectos básicos son los que conducen a los resultados esperados y después de todo, el crecimiento a largo plazo requiere que los nuevos integrantes trabajen juntos para alcanzar plenamente los objetivos predefinidos en todas las actividades internas, es principalmente una cuestión de tiempo y el uso de recursos, lo que garantizara que el nuevo personal se adapte a la cultura corporativa (Gonell, 2022).

## ***Orientación***

- Llegado este momento, la idea principal, es que el nuevo ingresante se adentre a la cultura organizacional, para esto, el mentor, cumple un rol de gran importancia, ya que será, quien indicará, en primera instancia la misión, visión y valores. Es oportuno, además que se narre la historia de la empresa y explicar cómo practican la filosofía institucional, esto ayudará, en gran medida, a que el nuevo colaborador se vaya dando cuenta de cómo funciona, que la hace diferente a la competencia y, en síntesis, que vaya creando esa imagen institucional, desde la óptica interna.
- Presentación al jefe inmediato. El nivel de apoyo del supervisor para las nuevas contrataciones, durante este proceso, puede afectar la claridad del rol, la satisfacción laboral e incluso su salario a lo largo del tiempo. Se han realizado estudios, en donde se verifica que los gerentes pueden facilitar o dificultar el ajuste laboral de los nuevos empleados a través de sus comportamientos que se pueden presentar o reflejar en modo de apoyo o de obstaculización. Esto es muy importante porque significa que un programa Onboarding efectivo tiene en cuenta la experiencia no sólo del recién llegado, sino también del jefe inmediato o en su defecto el responsable de contratación (Ellis et al., 2017).
- Capacitación del nuevo puesto. Hoy en día, las organizaciones deben brindar la capacitación y formación a sus empleados, una manera de instruirlos es con programas de inducción, los que están destinados a la orientación e integración del nuevo empleado a su nuevo lugar de trabajo. Otro elemento, es conocer la información de la entidad, políticas, leyes, decretos, derechos y deberes etc., como, por ejemplo, realizar una síntesis del reglamento interno (Quiroga et al., 2021), sería una de las partes esenciales que contiene el proceso Onboarding.

## ***Compromiso***

Hoy en día, dentro del proceso Onboarding, una de las partes, que en la mayoría de empresas u organizacionales se practican, es el momento, en el cual, el nuevo colaborador



es presentado a sus compañeros de área. En esta fase, de acuerdo con Gonell, (2022): “en el proceso de Onboarding se trata de establecer y mantener un compromiso entre un nuevo empleado y la empresa, el compromiso se refiere a los resultados de cada actividad realizada en la empresa” (p. 25). Este compromiso, se genera cuando el nuevo integrante se involucra de manera integral, para lo cual, los compañeros, serán los que faciliten esta integración.

Actualmente, esta etapa del proceso, es muy importante, muestra de ello, es el Buddyng at Onboarding, la misma, es una práctica que la realizan frecuentemente, es decir, la amistad en el proceso de inducción, lo que consiste, en nombrar a un empleado vigente para ayudar a que los nuevos empleados se sitúen cuando comienzan por primera vez en una empresa, la función de este amigo incluye dar ayuda práctica para alinear al nuevo empleado a las personas de la organización, procesos, horarios, ambiente de trabajo, clima y cultura; además de poner al día al nuevo empleado de una manera rápida, generará una experiencia positiva en el proceso Onboarding, destacando, que tiene como objetivo mejorar el compromiso de los empleado y reducir la rotación (White et al., 2020).

Finalmente se puede indicar que también en las organizaciones se debería animar a los héroes de las mismas, es decir, a las personas consideradas ejemplares, a que se vinculen con los nuevos empleados y les comuniquen historias personales que demuestren comportamientos valiosos, los cuales ayudarán a que el proceso de inducción sea más llevadero y amable (Carucci, 2018), por ello, la figura del mentor se considera un factor clave en el éxito del programa Onboarding, en especial en esta etapa, en la cual el compromiso es el objetivo principal, debido a que le proporciona un matiz diferente, dará la impresión de que se ha diseñado para darle un carácter más informal y con esto se fomenta la comunicación y la participación activa entre actual y nuevo colaborador (Saldaña, 2018).

Cualquier empleado de la empresa con experiencia, en el cual las personas confían, carismático, puede desempeñar este rol. La función de poseer un mentor dentro del proceso de inducción, además de facilitar el proceso de compromiso, también aumenta la confianza y la autoestima del recién llegado (Saldaña, 2018).

### **Seguimiento**

Se podría decir, que esta es la fase final, dentro del proceso Onboarding, ésta es la parte más importante, debido a que, gracias a realizar un seguimiento, se logrará notar el avance del nuevo personal y también identificar necesidades de capacitación, y es que la idea actual en el mundo organizacional es poder retener el talento, invirtiendo en su formación y capacitación. Al respecto Villalobos (2021) menciona lo siguiente:

Se conoce que cuando los colaboradores nuevos de una empresa sienten la aceptación y que realmente son bien guiados, muchos de ellos asumen con más confianza los riesgos impuestos por la empresa, realizando preguntas a los otros compañeros de trabajo y estando a la espera en querer seguir aprendiendo, es por

ello que desarrollar un adecuado Onboarding como parte de un proceso que permita la integración del personal nuevo a la empresa, servirá como palanca para lograr acentuar la socialización (p. 39).

Al finalizar el proceso de inducción, se debe realizar un seguimiento con el área de talento humano, paralelamente, se debe ejecutar una evaluación de conocimientos, con el fin de que todos los temas hayan quedado claros, más tarde, se crea un formato donde los colaboradores califican la calidad de la inducción (Correa, 2020), para lo cual, se puede ejecutar la retroalimentación, este es el componente que con mayor frecuencia falta en los programas de Onboarding, es el caso de, las dudas sobre el proceso logístico, si el integrante nuevo obtuvo lo que necesitaba o si completó los formularios.

Para alcanzar el objetivo de conectar a las nuevas contrataciones con el éxito, se sugiere incorporar una encuesta corta de retroalimentación de entre cuatro y siete preguntas, que deben ser tomadas tanto por el nuevo empleado como por el gerente de contratación, estos resultados se pueden usar para comprender lo que ambas partes están pensando y qué tan bien alineadas están. Entonces, RRHH puede facilitar una discusión para ayudar a cerrar cualquier brecha que pueda existir (Maurer, 2019).

Finalmente, Acero et al (2021) consideran que el seguimiento o control de la inducción del área de recursos humanos, junto con el jefe inmediato, darán un diagnóstico sobre el desarrollo de las funciones realizadas por el personal nuevo en la empresa, el cual tiene como objetivo la completa adaptación del colaborador en pro de sus actividades diarias en el puesto de trabajo. Se busca que la instrucción inicial dada se esté cumpliendo al margen de lo estipulado en la operación y generar una evaluación y retroalimentación necesaria.

Es conveniente, desde la posición de Kumar y Pandey (2017) indicar que el proceso de Onboarding posee las siguientes fases:

Fase I. Esta es la fase previa a la incorporación en la que el empleado está en comunicación con el equipo de reclutamiento. El empleado recibe la carta de oferta y todo lo necesario información sobre la organización, también implica la presentación de cualquier documento antes del primer día de trabajo o entregando a los nuevos empleados la lista de documentos que deben presentarse en el primer día. Esto prepararía psicológicamente al nuevo empleado para adaptarse al nuevo entorno con facilidad.

Fase II. Esto incluye el primer día de trabajo junto con la inducción u orientación que dura de un día a una semana. En esta fase, el empleado completa el trabajo de documentación sobrante desde la fase I y se somete a un proceso de inducción en el que se da completa información sobre la misión, visión de la organización, políticas y portales, beneficios, etc. Esta fase es básicamente dar la bienvenida al nuevo empleado a la organización y haciéndolo sentir como en casa.

Fase III. Esta fase incluye ser parte integral de un equipo bajo un supervisor. El empleado es informado sobre lo que se espera de él en alineación con la descripción de su trabajo por el supervisor. Incluye integración con el equipo, retroalimentación consistente por parte del supervisor, etc.

Fase IV. Esta fase incluye interacciones con RRHH, retroalimentación, capacitación y desarrollo (p. 201).

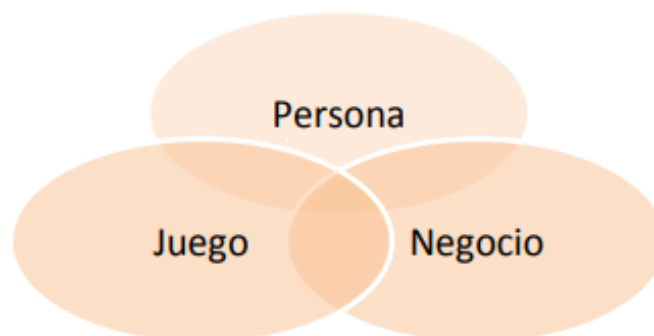
### **Técnicas del proceso Onboarding**

Existen algunas técnicas para poder implementar y ejecutar el proceso Onboarding, las más recientes están influenciadas por la tecnología. A pesar de ello, lo crucial es que las organizaciones pueden utilizar las técnicas que más se adapten a su entorno y cultura.

**Gamificación.** Uno de los métodos que las nuevas tendencias en recursos humanos proporcionan es la gamificación, este término, evoluciona con el tiempo dependiendo de la industria a la que se pertenece, por ello, se pueden encontrar muchas definiciones (Pérez, 2022).

Se puede decir que la gamificación convierte las tareas cotidianas en actividades divertidas utilizando mecánicas de juego como desafíos, reglas, oportunidades, recompensas y niveles de rendimiento objetivo. Se trata de hacer que los individuos se sientan felices, trabajando hacia una meta de recompensa y esforzándose por tener un comportamiento positivo (Gallego y Heredero, 2013).

La gamificación, por ende, permite mejorar la experiencia del usuario, persiguiendo el fin de motivar, lograr, promover y conservar una mayor participación en los atributos de productos y servicios que las empresas les ofrecen (Gallego y Heredero, 2013). Por tanto, la gamificación permite mejorar la experiencia de los empleados y conseguir el objetivo principal que es: motivar, habilitar, facilitar y sostener una mayor participación en las características del producto y servicio prestados por la empresa. Esta práctica promueve la colaboración entre usuario y empresa, para conseguir a través del juego estrategias de co-creación de valor.



**Figura 1.** Punto de confluencia entre personas y empresa. Gallego y Heredero (2013).

**Folletos:** Esta es una de las técnicas más utilizadas en la mayoría de las organizaciones, siempre y cuando se tenga un presupuesto destinado para este fondo. Según Báez (2017), indica que una de las técnicas del proceso Onboarding consistente en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo los siguientes puntos:

- Bienvenida cordial.
- Historia de la compañía (cuándo fue fundada, por quién y para qué).
- Misión, visión y valores.
- Distribución geográfica.
- Principales instalaciones.
- Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
- Filosofía.
- Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
- La cantidad de personas que laboran en la actualidad en la compañía. De ser posible, se anexa un organigrama.
- Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
- Reglas de seguridad.
- Reglamento interior, contrato colectivo, código de ética, políticas de la empresa (Báez, 2017, p. 14).

**Entrevista inductiva:** Con base en las técnicas que se utilizan en este proceso, es muy importante ya que consiste en dar información general acerca de la empresa. Una ligera historia, bienvenida gerencial, productos o servicios que proporciona, cantidad de personas que ahí laboran, organigramas, entre otros. Generalmente, la presentación la da una persona del departamento de talento humano, aunque en ocasiones puede estar a cargo del supervisor directo del nuevo colaborador, bajo la asesoría y supervisión de la unidad de talento humano (Báez, 2017).

De acuerdo con Báez (2017) el manejo adecuado del factor de integración dependerá, en gran medida, de la calidad y formación del instructor y debe cubrir los siguientes requisitos:

- Habilidad para conducir e integrar grupos.
- Facilidad para comunicarse de manera clara, efectiva y asertiva.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad para mantener la atención del grupo.
- Habilidad para improvisar en situaciones poco normales.
- Experiencia en el manejo de apoyos didácticos: pizarrón, proyector, entre otros.

- Experiencia en el uso de técnicas de manejo de grupos: lluvia de ideas, corrillos, lectura comentada, entre otros.
- Conocimiento de los temas que habrán de tratarse.

No obstante, la inducción no siempre es impartida por la persona más capacitada o idónea, en caso de ser un mentor o tutor, no se utilizan apoyos didácticos o éstos no son los adecuados para la situación, con ello, lo que se genera es que se pierda tiempo valioso para la empresa y para la persona de nuevo ingreso (Báez, 2017).

**Welcome pack:** Cuando a las personas se les demuestra con detalles y atención, sienten que son bienvenidos dentro de su nueva etapa laboral, los detalles siempre son importantes, por ello, es significativo entregar un kit de bienvenida, de insumos de oficina conformado por una carta en la cual se expresa unas palabras de bienvenida, una pequeña introducción sobre los procesos que se manejan en la empresa y finalmente deseándole éxitos en su nueva etapa laboral, adicionalmente, una agenda empresarial, una taza térmica para café, esferos y un llavero. Este Kit generará motivación al nuevo empleado, al sentirse reconocido, además creará una buena impresión en el colaborador con la organización, así nacen los primeros vínculos de compromiso, compañerismo y confianza (Angulo, 2018).

**Desayuno de bienvenida:** Durante el primer día, es recomendable que el nuevo empleado se sienta de la mejor manera, una forma de lograr esto, es ofrecer un desayuno de bienvenida, el mismo, se debe organizar dentro del horario, una reunión informal para conversar de temas indistintos, hablar de temas más personales, preguntar cómo le está yendo en su primer día laboral, del mismo modo, se puede realizar la presentación con su equipo de trabajo (Viteri, 2020).

**Glosario de términos:** Es importante enseñarles a los nuevos colaboradores, el lenguaje del lugar de trabajo en el que está empezando a desarrollar. Las empresas casi siempre usan una serie de términos en procesos o funciones clave, por lo que descifrarlos puede ser uno de los desafíos más difíciles para los nuevos empleados.

Por ejemplo, pueden sentirse más confundidos, cuando el nuevo empleado pregunte que significan estos términos únicos, se va a sentir más extraño de lo normal, en tal sentido, se debe realizar una herramienta simple, como lo es un glosario, el cual luego le va a ayudar, inclusive, para desenvolverse en sus funciones del día a día (Carucci, 2018).

### **Beneficios del proceso Onboarding**

Los beneficios son varios, a continuación, se revisarán las propuestas de algunos autores que definen porque es tan importante para la organización, contar con un proceso bien estructurado. Por ejemplo, Bautista (2018) explica que estos son los 5 principales beneficios del proceso de Onboarding:

- El primero, ayuda a definir las expectativas de la empresa sobre los resultados y objetivos a alcanzar, incluyendo el tipo de decisiones y situaciones de las que serán responsables los nuevos empleados.
- Al mismo tiempo, el proceso hace que, de una manera organizada, conecte a la persona que acaba de aceptar el nuevo trabajo y su equipo, así como a los clientes y proveedores clave que hay tanto dentro como fuera de la organización.
- Por otro lado, explica a manera general la cultura organizacional de la empresa y enseña e indica cómo lograr las metas establecidas.
- Promueve resultados positivos, creando oportunidades de mejora.
- Finalmente, brinda a los colaboradores las herramientas que necesitan para comenzar con pie derecho sus nuevas funciones.

La implementación del Onboarding es importante porque genera beneficios a largo y corto plazo; a largo plazo ayuda a que la experiencia del empleado sea significativa y reduce los índices de rotación, aspectos que influyen primordialmente en la marca empleadora. Los beneficios a corto plazo son la integración adecuada del nuevo empleado, la comprensión de su misión y visión dentro de la organización, creación de relaciones positivas, tanto con sus compañeros, como con sus superiores, lo que genera su eficiencia y experiencia. Finalmente, permite obtener los conocimientos necesarios para empezar a trabajar y refuerzan el rendimiento para cumplir con las metas de la empresa, practicando los valores empresariales (Gil, 2021).

### ***Sentido de pertenencia***

El desconocimiento de los valores institucionales y falta de emprendimiento al momento del ingreso de los empleados, es lo que se traduce en una falta de pertenencia o compromiso organizacional. Esto se debe a que el proceso de inducción no se caracteriza por la admisión y no está diseñado para poder adaptar a los nuevos integrantes al clima y a la cultura organizacional (López, 2020).

Por consiguiente, el objetivo principal del proceso Onboarding dentro de la empresa implica establecer una relación a largo plazo entre esta y los empleados. Cada organización es única, por ello, no hay una forma correcta de ejecutar este proceso de manera general. Sin embargo, se debe colocar un esfuerzo adicional al mencionado proceso y recordar que aportara a grandes beneficios (Kumar y Pandey, 2017).

### ***Imagen Institucional***

Respecto a la imagen institucional, Rodríguez (2021) afirma lo siguiente:

El Onboarding intenta dar una imagen a la organización como si fuera un entorno comunitario y familiar, en donde el nuevo empleado pueda sentirse como en “casa”, es decir, se busca cambiar aspectos representativos a los nuevos colaboradores

sobre su visión de compañerismo, trabajo, disposición hacia la empresa a través de prácticas de seguimiento, retroalimentación y motivación (p. 12).

Al respecto se menciona, que al establecer un proceso Onboarding, desde el inicio el nuevo empleado formará una buena imagen institucional de la organización de la que ahora forma parte, lo cual también influirá en su desempeño a futuro.

### ***Aumento de productividad***

Otra ventaja del proceso, es comprender el entorno de trabajo, los nuevos empleados se vuelven más pragmáticos y eficientes en el desempeño de sus actividades, lo que evita errores en sus funciones diarias. Al prestar más atención al proceso, los gerentes, jefes y supervisores, notarán que ellos son modelos a seguir para sus empleados y se esforzarán por transmitir valores a sus nuevos colaboradores, lo que contribuirá para aumentar la productividad y hará que se desarrolle más rápido su sentido de pertenencia (Basulto, 1998, como se citó en Fierro, 2021).

### ***Retención***

El objetivo del proceso Onboarding, al final del día, es la retención, esta es una de las ventajas que tiene el implementar un proceso bien elaborado, mejor dicho, al retener un empleado o colaborador, lo que se desea como empresa, es que la gente haga carrera en la institución (Morgan et al., 2020). Prueba de lo mencionado, es que, las empresas con programas de incorporación exitosos no sólo tienen más probabilidades de retener a sus nuevos colaboradores, sino que incluso se puede verificar un informe de un crecimiento de los beneficios de manera medible (Ellis et al., 2017).

### ***Duración del programa Onboarding***

En la actualidad cada vez es más difícil encontrar y retener a los buenos colaboradores, que no solo se destaquen por su experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas, sino que se diversifiquen por su compromiso, ilusión, motivación, actitud y valores. Debido a esto, es necesario hacer un buen proceso de incorporación al colaborador a través de un Onboarding definido, organizado y con un contenido permitiente que responda a las necesidades de la organización y del nuevo talento.

El nuevo integrante consume poco a poco su razón de ser en la empresa, es decir, el fin que se espera del mismo, adaptándose a la dinámica organizacional, clima, cultura y a la eficiencia de los recursos (Ruíz, 2022).

El primer día, las primeras semanas de trabajo y el primer mes, son esenciales para un buen proceso Onboarding, para lo cual, es necesario realizar una reunión con la persona encargada de dirigir el departamento en el que laborara el nuevo empleado, es decir, el jefe inmediato. Esto generará un espacio para que el nuevo ingresante pueda consultar dudas sobre su trabajo, para conocerse mejor, y para mostrar interés sobre su incorporación. Lo esencial, es que a través de estas reuniones pequeñas puedan surgir otras en relación a la

planificación del trabajo, de las tareas, de las funciones y de la consecución de los objetivos del departamento y de la organización (Ruíz, 2022).

Al finalizar la primera semana, se debe organizar una reunión con el departamento de talento humano, para ejecutar un cuestionario en el que se conozca el grado de satisfacción, determinar puntos a mejorar e incluso detectar necesidades de capacitación. En caso de que la institución trabaje de forma directa con clientes, presentárselos a los nuevos miembros de la organización, es una excelente opción para terminar de conocer y entender de manera integral cómo funciona el mundo de la empresa. Según el giro de negocio, esto puede ser muy productivo para empatizar con él (Ruíz, 2022).

En el lapso de 3 a 6 meses, el nuevo empleado empieza a generar valor institucional, debido a que en esta fase de tiempo, se ha superado el periodo de prueba y tiene más estabilidad y se siente más seguro. A partir del sexto mes, el nuevo talento llega a generar equilibrio y genera más valor del que consume. Concluyendo, se menciona que el proceso Onboarding, tiene una duración estimada de aproximadamente 6 meses (Ruíz, 2022).

### **Onboarding digital**

La inclusión de tecnologías y del teletrabajo que surgieron a partir de la pandemia a causa del Covid-19, han transformado las relaciones laborales y los procesos en las organizaciones. Cada día es más común que las personas ya no se acerquen a sus oficinas físicas para realizar sus actividades, ahora se están utilizando medios totalmente digitales. Frente a este cambio, muchas organizaciones han rediseñado los procesos de Onboarding para que cumplan con estos cambios en las dinámicas de trabajo (Zúñiga, 2022).

Esto se originó a partir de que una parte del personal se puede encontrar en otras áreas geográficas, alejadas de las instalaciones de la empresa o no cuentan con un lugar fijo de trabajo. Las organizaciones han tenido que crear estrategias de Onboarding digitales que faciliten la incorporación del nuevo personal en sus equipos de trabajo. La base para crear programas de Onboarding digitales es tener un software, programa o plataforma que ayude a programar las acciones necesarias para que el proceso sea exitoso con el nuevo talento (Zúñiga, 2022).

Se pueden también utilizar herramientas o métodos más tradicionales como las videollamadas y grupos de comunicación en las que se puede incorporar al nuevo talento para facilitar, generar contacto y brindar el conocimiento y la información que se requiere para el trabajo (Zúñiga, 2022).



## 5. Metodología

El presente apartado está constituido por métodos y técnicas, los cuales, se encuentran respaldados por las teorías de: Arias y Covinos (2021); Baena (2017);Hernández et al (2014), empleadas para poder dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación, de esta forma, se explica el procedimiento que se llevó a cabo para obtener, ordenar y analizar los datos recaudados, por lo tanto, se garantiza la validez y rigor científico en los resultados obtenidos durante el proceso de estudio y análisis. Cabe recalcar que, la metodología, está conformada por el área de estudio, procedimiento y procesamiento de análisis de datos.

### Área de estudio

La Zona de Planificación 6 tiene su sede administrativa en la ciudad de Cuenca. Está integrada por las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, se divide en 34 cantones y 133 parroquias rurales; se subdivide en 17 Distritos y 120 Circuitos; y, posee una extensión geográfica de 35.330,74 km<sup>2</sup>. Cuenta con una población de 1.085.251 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010), 48,3% en el área urbana y 51,7% en el área rural; se autoidentifican como mestizos el 81%, indígenas el 11,4%, blancos el 4,7%, afroecuatorianos el 1,5% y otros el 1,4%. Para el 2018 se prevé una población de 1.313.334 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

La Población Económicamente Activa (PEA) es de 461.670 habitantes; siendo su principal rama de actividad la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, 23,7%; comercio al por mayor y menor, 15,8%; e, industrias manufactureras, 13,8% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). El mayor potencial de la zona es su contribución al cambio de la matriz energética del país, debido a que su producción hidroeléctrica tiene un alto aporte a la demanda actual del sistema interconectado del país (Secretaria Nacional de Planificacion, 2022).

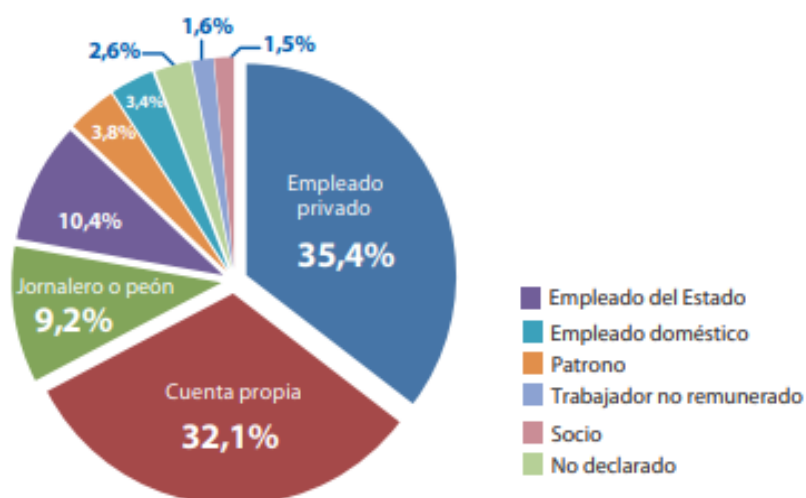


Figura 2. Resultados del Censo de Población y Vivienda 2010 (INEC, 2010).

La tasa de empleo adecuada es del 33.3%, el 4,0% de desempleo y existen 51.955 empresas. Como se puede observar en la siguiente Figura 2, la mayoría de los azuayos son empleados privados. La siguiente figura muestra la ubicación de la zona 6, donde se desarrolló la investigación.



**Figura 3.** Ubicación geográfica Zona 6 del Ecuador (Miller, 1994).

La presente investigación se realizó en la empresa pública Farmasol EP, ubicada ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, en la Av. 10 de Agosto y Adolfo Torres (esquina).

### **Procedimiento**

Seguidamente, se detallan los componentes utilizados en la investigación como son: el enfoque metodológico, tipo de diseño, alcance, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y unidad de estudio.

### **Enfoque metodológico**

El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que se ha considerado necesario para el presente estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa fue utilizada en la tabulación de los datos obtenidos mediante la encuesta y la visión subjetiva de la investigación cualitativa permitió el análisis de los datos obtenidos.

Adicional el presente enfoque, permitió la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, para la elaboración del marco teórico, análisis y discusión de resultados, hasta llegar a las conclusiones y recomendaciones.

### **Tipo de diseño**

El tipo de diseño que se utilizó es no experimental; en el presente trabajo no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los

sujetos participantes son evaluados en su contexto natural, no se alteró ninguna situación; así mismo, no se manipulan las variables de estudio, por lo tanto, con los resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa pública Farmasol EP, se estudiaron éstos y a partir de ellos, se planteó la propuesta.

### ***Alcance de la investigación***

El alcance de la presente investigación es de tipo descriptivo, pues su principal función fue especificar las propiedades, características, perfiles de un grupo, por consiguiente, permitió conocer de manera detallada como se está llevando el proceso de inducción actualmente y con base a ello poder implementar mejoras en el proceso Onboarding en Farmasol EP.

### ***Métodos de investigación***

Para cumplir los objetivos señalados en el presente trabajo, se utilizaron los siguientes métodos:

- Método deductivo. Permitió realizar un análisis de las definiciones generales acerca del proceso Onboarding, además de conocer los beneficios de poder aplicarlo de forma organizada y bien estructurada.
- Método Inductivo. Este procedimiento parte de enunciados o premisas, de las cuales se hacen inferencias a partir del razonamiento, este método inició con el diagnóstico actual de proceso Onboarding y así, se establecieron técnicas para plantear el rediseño del proceso actual.
- Método analítico. Consiste en separar las partes de un fenómeno que se pretende estudiar, observando de manera secuencial sus causas y efectos, con el fin de comprender la naturaleza. Con este método se logró analizar los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los empleados, lo que ayudó a estructurar los resultados del presente trabajo de investigación.
- Método descriptivo. Este método permitió hacer énfasis al problema de investigación, ayudando de esta manera a interpretar los resultados con la aplicación de las técnicas de investigación.

### ***Técnicas e instrumentos de recolección de datos***

Se usaron técnicas cualitativas y cuantitativas: Como información primaria, la entrevista, aplicada al jefe de talento humano y la encuesta a todo el personal de la empresa; y para la secundaria, las bases de datos documentales, en las que se encontró información de artículos científicos y libros.

### ***Unidad de estudio***

El estudio se ejecutó en la empresa pública Farmasol EP, a 70 empleados del área administrativa y a 120 empleados del área operativa.

## **Procesamiento y análisis de datos**

En este apartado se indica el procedimiento y análisis de datos ejecutado, con base a los objetivos de la investigación, detallados a continuación:

- Para conocer cómo se está llevando el proceso Onboarding actualmente, se procedió a realizar un diagnóstico en base a la encuesta realizada a los empleados de Farmasol EP, utilizando la aplicación llamada Cognito Forms y Microsoft Excel para la elaboración de los gráficos.
- En base al análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de Farmasol EP y a la entrevista realizada al jefe de talento humano, se elaboró un plan de mejora al proceso de inducción que se lleva actualmente.
- Con la propuesta al proceso de inducción anteriormente señalada y con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada y la entrevista se desarrolló el plan de seguimiento para cada una de las actividades planteadas.

## 6. Resultados

### Contextualización de la empresa pública Farmasol EP

La red de farmacias municipales solidarias Farmasol EP surgió en el año 2004, como un proyecto social cuyo propósito fue vender medicamentos, suplementos nutricionales y productos de cuidado y aseo personal a precios solidarios. Años más tarde, el 25 de junio del 2010, el Ilustre Concejo Cantonal de Cuenca expidió la Ordenanza Municipal para la Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Farmacias Municipales Solidarias FARMASOL EP.

A lo largo del tiempo la empresa ha logrado consolidarse, de tal manera, que su presencia regional es evidente, contando así con 41 farmacias dentro de las parroquias urbanas y rurales de la ciudad de Cuenca; y también en Gualaceo, Paute y Azogues, resolviendo las necesidades no sólo de los grupos de atención prioritaria, sino las de todos los sectores sociales.

La empresa pública Farmasol EP beneficia a 156.000 ciudadanos por mes, siendo la farmacia con los precios más bajos del mercado; cabe mencionar que el giro de negocio, en tiempos actuales, no sólo es comercial, sino también brinda apoyo social, establece alianzas estratégicas y, sobre todo, con sus proyectos, brinda atención médica a sectores en los que no hay acceso a este tipo de servicio. Por consiguiente, se menciona la misión, visión y valores:

La misión es contribuir a que la ciudadanía y los grupos de atención prioritaria mejoren su calidad de vida a través del acceso a medicamentos, artículos del cuidado y aseo personal, y servicios complementarios de salud, a precios solidarios, con atención profesional y amable.

Del mismo modo, la visión es ser una cadena de farmacias con presencia regional, reconocida por su liderazgo en oferta solidaria de sus productos y servicios complementarios de salud, orientada al desarrollo sustentable, integral y descentralizado de la entidad.

Por último, los valores que se practican son: cultura de servicio al cliente, es decir el servicio oportuno, amable y eficiente; solidaridad, que se define como el acceso de los grupos de atención prioritaria a productos y servicios de salud y el respeto/compromiso, o sea, el trato equitativo, ético, cordial y comprometido con la institución y con las partes interesadas (Concejo Cantonal de Cuenca, 2021).

En efecto, para que la empresa Farmasol EP, pueda lograr su filosofía institucional, es necesario que su talento humano sea gestionado de manera integral, es por ello, la Ley Orgánica de empresas públicas LOEP (2021), establece: "Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad,

continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos”.

De igual modo, el reglamento interno de la empresa pública Farmasol EP, define que existen los siguientes tipos de servidores públicos:

Disposiciones preliminares, Art 4. Naturaleza Jurídica de la Relación con el Talento Humano. La prestación de servicios del talento humano de la empresa pública se someterá de forma exclusiva a las normas contenidas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y su Reglamento General, a las leyes que regulan la administración pública, a la codificación del Código del Trabajo y del reglamento interno en aplicación de la siguiente clasificación.

- Servidores Públicos de Libre Designación y Remoción. Aquellos que ejerzan funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza, como la Gerencia General, Gerentes/as, Subgerencias, Secretaría General, Asesoras/es y Coordinadoras/es;
- Servidores Públicos de Carrera. Personal que ejerce funciones administrativas, operativas, profesionales, técnicos, de supervisión y ejecución de procesos, en sus distintas especialidades, que no son de libre designación y remoción que integran los niveles estructurales de la Empresa Pública Farmacias Municipales Solidarias FARMASOL EP; y,
- Obreros. Por la naturaleza de las actividades que realizan, son considerados obreros/os regulados por el Código de Trabajo, aquellas trabajadoras y trabajadores que de manera directa formen parte de los procesos operativos, productivos y de especialización industrial, realicen sus actividades en forma manual, operando vehículos, equipos y maquinaria propia de la actividad empresarial; y, realicen funciones auxiliares o de apoyo, siempre que hayan sido clasificados por el Ministerio de Trabajo como tales, de no ser así, el cargo estará sujeto a la calificación de dicha institución.

## Diagnóstico del proceso de inducción en FARMASOL EP

**Tabla 3.** *Cuando ingresó a Farmasol, ¿Tuvo un proceso de inducción?*

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	83	62,41%
2	No	20	15,04%
3	Parcialmente	30	22,56%
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

## Análisis

Debido a la importancia de contar en las organizaciones con un proceso de inducción, el cual permite al nuevo empleado adentrarse y familiarizarse en su nuevo lugar de trabajo, en Farmasol EP, el 62,41%, indica que al momento que ingresaron a la institución, recibieron la debida inducción; el 22,56 %, mostró que recibieron parcialmente, y finalmente el 15,04% de los empleados y trabajadores, señalaron que no recibieron este proceso tan importante.

**Tabla 4.** Cuando ingresó a la institución, ¿tuvo la oportunidad de recorrer las instalaciones de Farmasol?

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	56	42,11%
2	No	43	32,33%
3	Parcialmente	34	25,56%
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

## Análisis

En la tabla 4, el 42,11% del personal que conforma la empresa pública Farmasol señalaron que han recorrido la infraestructura, el 32,33 %, por el contrario, no han conocido el edificio administrativo y el 25,56%, transitaron de manera parcial.

Realizar una visita en las instalaciones mientras se desarrolla el primer día de trabajo, es un momento importante para que el nuevo ingresante, pueda irse adaptando, de esta manera, podrá conocer a sus compañeros, y donde funciona cada departamento. Dicha actividad permite, incluso, que el nuevo empleado conozca como se desarrollan los productos que son parte de la oferta de servicios que posee la empresa.

**Tabla 5.** ¿El contenido del programa de inducción, tenía las funciones y responsabilidades que debía cumplir en su puesto de trabajo?

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	73	54,89%
2	No	24	18,05%
3	Parcialmente	36	27,07%
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

## Análisis

Continuando con el análisis, en la tabla 5 se evidenció que el 54,89% del personal investigado contó con un programa de inducción el cual tenía las funciones y responsabilidades que debía cumplir en su nuevo puesto de trabajo; el 27,07%, reflejó en sus respuestas que parcialmente, y el 18,05%, indicaron que, durante su proceso de inducción, no les sociabilizaron el perfil de cargo. Es relevante, reconocer que la mitad del personal de Farmasol EP, ha recibido toda la información necesaria para que se puedan desempeñar en

sus funciones, esto facilita el aprendizaje y el proceso de adaptación, además, evita que se produzcan errores en el cumplimiento de las tareas.

**Tabla 6.** ¿Se explicaron las expectativas laborales y expectativas que tenía su jefe inmediato?

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	82	61,65%
2	No	19	14,29%
3	Parcialmente	32	24,06%
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

### Análisis

Concerniente a que si se explicaron las expectativas laborales y expectativas que tenía el jefe inmediato respecto del nuevo colaborador, en la tabla 6 se refleja que al 61,65% de la población analizada, su inmediato superior, le explicó qué espera del nuevo integrante y en relación a las metas organizacionales; el 24,06%, recibieron esta información de manera parcial; y el 14,29%, expusieron que, durante su inducción, no les manifestaron que aspiraciones tenían sus jefes, respecto de ellos ni de las metas esperadas. Cabe recalcar, que uno de los beneficios, de contar con un proceso de inducción, es que, durante esta fase, el jefe inmediato, pueda empezar a establecer un vínculo con el nuevo integrante de su equipo, con ello, el empleado que acaba de llegar a la organización, sabrá desde un inicio, que estrategias debe realizar para que pueda cumplir las expectativas de su inmediato superior y de su nuevo lugar de trabajo.

**Tabla 7.** ¿Le indicaron el organigrama de la empresa para saber cómo está estructurada Farmasol?

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	56	42%
2	No	48	36%
3	Parcialmente	29	22%
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

### Análisis

Respecto a la pregunta resumida en la tabla 7, que se refiere a que, si al momento de ingreso a la institución se les indicó el organigrama de la empresa, el 42% contestaron que si se les mostró de forma esquemática la posición de cada empleado dentro de cada una de las áreas que la integran, los diferentes niveles jerárquicos, quién reporta a quién y sobre todo las líneas de autoridad; el 36%, indicaron que no se les mostró la estructura de la empresa Farmasol EP y el 22% respondieron que les indicaron parcialmente.



**Tabla 8.** *¿El proceso de inducción que recibió, le generó una buena imagen de la empresa?*

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	19	14,29%
2	En desacuerdo	12	9,02%
3	Indiferente	13	9,77%
4	De acuerdo	64	48,12%
5	Totalmente de acuerdo	25	18,80%
	<b>Total</b>	133	100%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

### Análisis

Referente a la tabla 8, se le consultó al personal de la empresa pública Farmasol EP si el proceso de inducción que recibieron, en el primer día de trabajo, les generó una buena percepción de la misma, a lo que el 9,02%, indicó estar en desacuerdo, el 9,77% contestaron que les resultó indiferente, el 14,29%, estuvieron totalmente en desacuerdo, el 18,80%, está totalmente de acuerdo y finalmente el 48,12% tuvieron una buena imagen corporativa. Estos resultados demuestran que, a un porcentaje representativo, el proceso de inducción utilizado, les generó una buena imagen de la empresa.

**Tabla 9.** *¿Se le indicó la misión, visión y valores institucionales?*

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	67	50,38%
2	No	36	27,07%
3	Parcialmente	30	22,56%
	<b>Total</b>	133	100,00%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

### Análisis

En la tabla 9, se puede observar que el mayor porcentaje, que es el 50,38% han conocido en primera instancia la misión y visión que definen la base de la organización, las cuales representan por qué y para qué existe la institución, además expone de una manera gráfica todas las líneas laborales; mientras que el 27,07%, respondieron que no les explicaron cuál era el motivo de existir de la empresa y el 22,56%, indicaron que la información recibida fue parcial.

**Tabla 10.** *¿La bienvenida que recibió en la empresa le generó motivación?*

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	13	10%
2	En desacuerdo	7	5%
3	Indiferente	28	21%
4	De acuerdo	49	37%
5	Totalmente de acuerdo	36	27%
	<b>Total</b>	133	100%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

### Análisis

En la tabla se consultó al personal analizado, si la bienvenida que recibió durante su proceso de inducción, le generó motivación, frente a esta pregunta, el porcentaje más bajo que es el 5%, están en desacuerdo, por el contrario, el 27% indicaron estar totalmente de acuerdo, y el 37 % está de acuerdo, en que la bienvenida les ayudo a que se sientan atendidos, y se desarrolle cierta afinidad por sus labores y estén satisfechos con la empresa.

**Tabla 11.** Al momento que le presentaron a sus compañeros, ¿Le generaron confianza?

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	12	9%
2	En desacuerdo	7	5%
3	Indiferente	19	14%
4	De acuerdo	71	53%
5	Totalmente de acuerdo	24	18%
	<b>Total</b>	133	100%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

### Análisis

Generar confianza en el proceso de inducción, es un aspecto clave, sobre todo, de parte de los compañeros de trabajo, con los que el nuevo empleado se relacionará en el cumplimiento diario de actividades, en base a esto, en la tabla 11, se evidencia que el 53% de los empleados encuestados, están de acuerdo, en que al momento que les presentaron a sus compañeros, éstos le generaron confianza, por otro lado, el 9%, está totalmente en desacuerdo y el 5% está en desacuerdo.

**Tabla 12.** Al momento que le presentaron a su jefe inmediato, ¿Se sintió cómodo?

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	11	8%
2	En desacuerdo	4	3%
3	Indiferente	12	9%
4	De acuerdo	67	50%
5	Totalmente de acuerdo	39	29%
	<b>Total</b>	133	100%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

## Análisis

En la tabla 12, se puede evidenciar que el mayor porcentaje representa el 50%, estas respuestas muestran que al momento que les presentaron a los nuevos integrantes de Farnasol EP, están de acuerdo con que se sintieron cómodos cuando conocieron a la persona que sería su jefe inmediato, por el contrario, los porcentajes más bajos, son que el 8% de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo y el 3% están en desacuerdo. Una de las funciones esenciales del jefe inmediato dentro del proceso de inducción, es poder brindar la confianza necesaria para que el nuevo integrante de su equipo de trabajo se sienta acogido desde el inicio de sus labores.

**Tabla 13.** *¿Los temas planteados en la inducción fueron de su interés?*

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	11	8,27%
2	En desacuerdo	11	8,27%
3	Indiferente	17	12,78%
4	De acuerdo	64	48,12%
5	Totalmente de acuerdo	30	22,56%
<b>Total</b>		133	100,00%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farnasol EP (2022).

## Análisis

Durante el proceso de inducción, los temas a enseñar, deben ser elegidos y elaborados con el objetivo de que resulte un proceso interesante, interactivo, llamativo y sobre todo con temas de real importancia para el nuevo empleado, es por ello, que en la tabla 13, se hace la consulta acerca de los temas planteados en el proceso resultaron interesantes, así el 8,27% respondieron que están totalmente en desacuerdo, el 22,56% están totalmente de acuerdo y el 48,12%, indicaron estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 14.** *¿La información suministrada en el programa de inducción de su puesto fue completa y útil?*

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	15	11%
2	En desacuerdo	25	19%
3	Indiferente	14	11%
4	De acuerdo	57	43%
5	Totalmente de acuerdo	22	17%
<b>Total</b>		133	100%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farnasol EP (2022).

## Análisis

En la tabla 14, se consultó si la información brindada en el programa de inducción fue completa y útil, se obtuvo que el 43% está de acuerdo en que la información brindada fue adecuada, y en lo que concierne a las respuestas de totalmente en desacuerdo e indiferente se ha obtenido el porcentaje del 11%. Se puede evidenciar en las respuestas que aproximadamente la mitad de la población, recibió durante el proceso de inducción las funciones, responsabilidades y tareas, esto evita malentendidos y confusiones, debido a que la desinformación o la falta de indicaciones sobre cómo desempeñarse en su puesto de trabajo en la empresa puede generar constantes malentendidos, con la consiguiente frustración y ansiedad para el empleado.

**Tabla 15.** *¿El programa de inducción que se le ofreció fue satisfactorio?*

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	15	11%
2	En desacuerdo	22	17%
3	Indiferente	20	15%
4	De acuerdo	51	38%
5	Totalmente de acuerdo	25	19%
	<b>Total</b>	133	100%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

## Análisis

Cuando el programa de inducción recibido es satisfactorio para el nuevo empleado, éste se sentirá acompañado a su llegada a la empresa, lo cual permitirá que el integrante afronte los nuevos retos con una mayor motivación, esto, repercute directamente en el aumento de la productividad, por ello, en la tabla 15, el 38% de los empleados y trabajadores de la empresa Farmasol EP, están de acuerdo en que el programa de inducción fue placentero, y finalmente el 11% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 16.** *¿Considera que el tiempo que duró su capacitación fue suficiente?*

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	16	12%
2	En desacuerdo	33	25%
3	Indiferente	17	13%
4	De acuerdo	48	36%
5	Totalmente de acuerdo	19	14%
	<b>Total</b>	133	100%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

## Análisis

En la tabla 16, se analiza acerca del tiempo que se invirtió en la capacitación durante el proceso de inducción, el 36% estuvo de acuerdo en que el tiempo dedicado fue suficiente,

el 25% está en desacuerdo, consideran que no existió el tiempo adecuado y finalmente el 12% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 17.** *¿Considera que el proceso de inducción que recibió, le ayudó a generar compromiso con la empresa?*

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	11	8%
2	En desacuerdo	14	11%
3	Indiferente	14	11%
4	De acuerdo	60	45%
5	Totalmente de acuerdo	34	26%
<b>Total</b>		133	100%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

### Análisis

El compromiso dentro de las organizaciones es la visión psicológica que tienen los miembros de una organización, lo que determinará luego su apego al lugar de trabajo, en la tabla 17 se evidencia, que el 8% está totalmente en desacuerdo, por otro lado, el 26% está totalmente de acuerdo y el 45% del personal de Farmasol EP está de acuerdo en que el programa de inducción ayudo a empezar a generar el compromiso institucional.

**Tabla 18.** *Después de un cierto periodo de tiempo, ¿obtuvo algún tipo de retroalimentación?*

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	45	34%
2	No	49	37%
3	Parcialmente	39	29%
<b>Total</b>		133	100%

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

### Análisis

Después de un cierto periodo de tiempo, realizar una retroalimentación es importante, debido a que, es un tipo de información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien se desarrolla el desempeño y si cumple o no con las expectativas que tiene la organización de los nuevos empleados, por lo mencionado, en la tabla 18 se refleja que el 29% recibió una retroalimentación de manera parcial, el 34% indica haber recibido un seguimiento adecuado y el 37% indica no haberla recibido.

**Tabla 19.** De las siguientes técnicas, ¿Cuáles utilizaron cuando ingresó a laborar en Farmasol?

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Presentación en Power Point	56	42,11%
2	Folletos	32	24,06%
3	Video institucional	2	1,50%
4	Desayuno/ almuerzo de bienvenida	3	2,26%
5	Otros	40	30,08%
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

### Análisis

La incorporación de manera significativa de técnicas para el proceso Onboarding, ayuda a que los procedimientos de inducción de personal nuevo al equipo de trabajo, sea un proceso interesante, lo cual hará que, el empleado que recién se está integrando a la empresa, empiece a generar un sentimiento de pertenencia y compromiso.

En la tabla 19, parte del propósito de aplicar la encuesta, es conocer que técnicas utilizó el departamento de talento humano, a lo cual 1,50 % contestó que han utilizado un video institucional, el 2,26% afirmaron que han recibido un Desayuno/ almuerzo de bienvenida, el 24,06% indicaron que les han proporcionado un folleto, el 30,08% “otros”, dentro de este parámetro, se refleja: información enviada al correo electrónico, documentos impresos, capacitación directa con los jefes, entrenamiento práctico y teórico, reuniones virtuales, conversaciones directas con Gerencia General y jefes inmediatos, finalmente el porcentaje más alto que es el 42,11% les proporcionaron una presentación en Power Point.

**Tabla 20.** De las siguientes técnicas, ¿Cuáles les gustaría que sean utilizadas en el proceso de Onboarding?

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Gamificación	23	17,36%
2	Video de Bienvenida	18	13,18%
3	Folletos	17	12,54%
4	Entrevista Inductiva	35	26,37%
5	Welcome pack (agenda, esfero, llavero)	17	12,54%
6	Desayuno de bienvenida	15	11,25%
7	Glosario de términos	9	6,75%
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

### Análisis

El utilizar técnicas diferentes dentro del proceso Onboarding, ayuda a que éste tome un giro diferente, debido a que harán que los nuevos colaboradores se sientan reconocidos desde el inicio, es por esto que en la tabla 20 se puede verificar que de las técnicas

propuestas, el 26,37% indica que le gustaría que se aplicase la entrevista inductiva, el 17,36% propone que se utilice la Gamificación, y finalmente el porcentaje más bajo es el 6,75% correspondiente al glosario de términos.

***¿Qué recomendaciones podría plantear al departamento de talento humano para mejorar futuros procesos de inducción?***

En esta pregunta, la mayoría de empleados que conforman la empresa pública Farnasol EP, indicaron como recomendación, que durante el proceso de inducción se indique y entregue el manual de funciones, para con ello poderse desempeñar de una mejor manera las funciones inherentes al cargo, mencionan además, que se lleve un seguimiento adecuado, por otro lado, proponen que sea más prolongado en cuestión de tiempo y finalmente sugieren que se haga el recorrido y la presentación formal por las instalaciones del edificio y puntos de venta.

**Entrevista realizada al jefe de talento humano de la empresa Farnasol EP**

En la entrevista realizada a la jefatura de talento humano, se consultó que opina del proceso Onboarding actual, a lo que supo manifestar que considera que está incompleto, toma muy poco tiempo y no está organizado; se le preguntó también si consideraba que el proceso Onboarding en una institución es importante, a esta pregunta opina que este proceso es de gran importancia, debido a que es la carta de presentación de toda empresa o institución; en la tercera pregunta que se llevó a cabo en la entrevista, se preguntó que recomendaciones daría para mejorar el proceso actual, indicó que se debería realizar un programa de Inducción con más tiempo, que exista un cronograma y sobre todo que conozcan los servicios que ofrece Farnasol. Finalmente agradeció el tema de la presente investigación.

## **Proceso Onboarding para FARMASOL EP con la aplicación de técnicas que fomenten el compromiso de sus empleados y plan de seguimiento**

La propuesta reside en crear un proceso de Onboarding más completo, ya que, el procedimiento actual es de sólo un día, donde la persona que ingresa a la empresa pública Farmasol EP, tiene una presentación ligera con el analista de subsistemas de talento humano, luego de eso se reúne con su jefe inmediato y empieza el proceso de capacitación de las funciones de manera directa. Posteriormente, la persona comienza a desarrollar sus funciones y va conociendo de la empresa poco a poco durante las siguientes semanas.

Por esta razón, la propuesta va encaminada a organizar un Onboarding que no sea de un solo día, sino que por el contrario sea de tres meses. En este lapso se pretende incluir actividades de integración, charlas informativas, con el fin de que la persona que ingrese a Farmasol conozca en tres meses todo lo relacionado a la empresa, no sólo los temas que todos deben saber, si no que pueda ir un poco más, conociendo del giro de negocio de la institución, del área a la que entró, cual es la cultura que se maneja en Farmasol y pueda de igual forma tener espacios para conocer a los líderes y poder crear conexiones en este primer acercamiento.

Las actividades que se pretenden incluir en esa semana son las siguientes:

- Bienvenida por jefe directo: dar la bienvenida al nuevo colaborador, junto con la guía del Onboarding y kit de bienvenida para que sienta más tranquilidad de lo que va a vivir en la semana de Onboarding y esté más orientado.
- Onboarding por unidades de negocio: el objetivo de este espacio es que el nuevo colaborador se pueda empapar de toda la información posible de la compañía y es por esto que se cree necesario mostrarle las diferentes unidades de negocio que tiene Farmasol y que hace cada una de ellas.
- Ciclo del empleado – HR: lograr entender cuál es su rol dentro de la compañía, cuáles son algunas de sus funciones si son mánager y cuáles, si no son managers, son las herramientas que necesitan para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera.
- Desayuno de bienvenida: ofrecer un espacio de integración con los líderes con el fin de que conozcan más, tanto de la compañía, como del líder que los acompaña.
- Actividad de integración por equipos: actividad donde los nuevos colaboradores se puedan conocer un poco más, donde se generen conexiones y puedan tener un espacio donde puedan dejar de lado los nervios e intriga de lo nuevo que están viviendo en esta nueva etapa.
- Gamificación Onboarding: se pretende mostrar al nuevo colaborador mediante un juego la información necesaria, que muchas veces no es fácil de recibir o es compleja, mediante una actividad dinámica y diferente.



- Conoce a tu equipo: cada líder del equipo a donde va a entrar el nuevo colaborador va a tener este espacio para darlo a conocer con el equipo de trabajo.
- Conoce a tu Buddy: en este espacio se pretende que el nuevo colaborador conozca a quién va a ser su Buddy durante un mes, el cual va a ser su compañía durante este proceso de adaptación.
- Entrevista inductiva: Breve reseña e introducción a la empresa pública Farmasol por parte del analista de subsistemas de talento humano.
- Folletos: El cual debe contener la siguiente información:
  - Bienvenida cordial.
  - Historia de la compañía (cuándo fue fundada, por quién y para qué).
  - Misión, visión y valores.
  - Distribución geográfica.
  - Principales instalaciones.
  - Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
  - Filosofía.
  - Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía; de ser posible, se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
  - La cantidad de personas que laboran en la actualidad en la compañía. De ser posible, se anexa un organigrama.
  - Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
  - Reglas de seguridad.
  - Reglamento interior, Código de ética, políticas de la empresa.
  - Welcome pack: El cual debe incluir una agenda empresarial, una taza térmica para café y un esfero.

El principal propósito de las actividades anteriormente mencionadas es crear un Onboarding donde el nuevo colaborador tenga una visión de 360° de la empresa, que conozca de información relevante y cuando ya empiece a realizar sus funciones normales tenga más tranquilidad y confianza sobre el conocimiento de la organización.

Este proceso tendrá una duración de 90 días aproximadamente, sin embargo, como también se pretende que el nuevo colaborador se acople a sus funciones y a su rol específicamente, tendrá espacios durante, en donde podrá realizar los cursos mandatorios que corresponden según el área, podrá tener reuniones con su equipo para ir conociendo un poco más de las actividades que va a desarrollar y espacios libres para que organice la información y si tiene dudas respecto a algún tema lo pueda socializar tanto con su equipo como con el Buddy que se puede asignar si es el caso.

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

## **MANUAL DE PROCESO ONBOARDING PARA LA EMPRESA PÚBLICA FARMASOL EP.**

### 1. Objetivo

El objetivo de este Manual es establecer disposiciones, responsabilidades y pasos a seguir para la ejecución del proceso Onboarding al nuevo empleado de la empresa pública Farmasol, lo que permita facilitar la adaptación e integración del nuevo servidor a la institución y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

### 2. Alcance o cobertura

Será aplicable a todo servidor luego de haber participado en el proceso de reclutamiento y selección, a fin de brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del servidor y de su rol dentro de la organización.

### 3. Generalidades

Las siguientes disposiciones regirán este procedimiento, a la vez que proporcionarán un marco de referencia y los criterios necesarios por medio de los cuales la jefatura de talento humano dirigirá el proceso Onboarding al nuevo personal que ingresará a laborar en la institución.

#### 3.1 Introducción

El presente manual de Onboarding ha sido elaborado con la finalidad de proporcionar las herramientas necesarias que ayuden a orientar, ubicar y supervisar a empleados/as que están ingresando a formar parte de FARMASOL EP, a través del cual facilite su adaptación a la organización.

Los beneficios de un Manual del proceso Onboarding consiste en brindar información de la Visión, Misión, Objetivos, Valores, Procedimientos, Reglamento y beneficios, con los cuales se debe familiarizar todo el personal que ingresa a laborar en la empresa pública Farmasol EP.

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

Este incluirá el reglamento Interno de Trabajo, presentará un panorama de la estructura orgánica y su historia y además se podrá contar con herramientas que alinearán la visión personal con la de la Organización.

En el manual se podrán identificar las fases del proceso Onboarding, adicional quienes conforman esta prestigiosa empresa, serán quienes se beneficien en su totalidad, ya que contarán con una herramienta que permita la identificación de fortalezas y debilidades de los nuevos miembros de la organización y en general se estimulará al crecimiento de la organización como una Empresa Inteligente.

### 3.2. Propósito del Manual de Onboarding al personal nuevo ingreso

Ofrecer un instrumento que permita a la Institución lograr que sus servidores se adapten e identifiquen con ella, a fin de mantener los elevados estándares de calidad laboral, de formar y conservar servidores eficientes, motivados, estimulados y capacitados

### 3.3. Responsabilidad del cumplimiento del proceso Onboarding

La jefatura de talento humano y las jefaturas de las áreas involucradas, serán los responsables de que los servidores de nuevo ingreso sean sujetos al proceso Onboarding.

### 3.4 Orientación e Inducción durante el periodo de prueba, para personas que ingresen bajo el régimen laboral de Código de trabajo.

El analista de talento humano, orientará al nuevo trabajador sobre el período de prueba, duración y normas que lo regulan. Al iniciar el periodo de prueba, el servidor será sometido a un proceso de Onboarding.

### 3.5 Duración del proceso Onboarding

La duración del período del proceso Onboarding será de tres meses, con la finalización del período de prueba y su respectiva evaluación, así como la evaluación del programa por el servidor, esto en el caso de personas que ingresaron al área operativa bajo la modalidad de código de trabajo.

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

En el caso de los servidores que ingresaron a laborar bajo la modalidad LOEP, luego de finalizar los tres meses, se realizará la evaluación por parte de la organización y también el empleado evaluará el programa Onboarding.

### 3.6 Políticas del Proceso de Inducción

1. La jefatura de talento humano, conjuntamente con los jefes inmediatos donde esté ubicado el nuevo servidor, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa Onboarding de la Institución.
2. Todo el personal que ingresa a la institución realizará el proceso de Onboarding, con el fin de obtener la información que permita lograr la identificación con la institución, de tal manera, que su incorporación cubra todos los espacios de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
3. Todo personal que ha sido asignado a nuevo puesto de trabajo, recibirá la Inducción al puesto de trabajo, por un período de tres meses y será sometido a la evaluación para dicho periodo por el jefe inmediato.
4. La Unidad Administrativa de Talento Humano, debe informar todo lo relacionado con la Institución, Misión, Visión, Historia, estructura organizativa, derechos, responsabilidades, prohibiciones y seguridad e Higiene Ocupacional.
5. El programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la Institución, con el objeto de mantenerlo actualizado.

### 3.7 Normas del proceso Onboarding

1. La unidad administrativa de talento humano es la encargada de coordinar el Programa Onboarding, así mismo, velará por el correcto desarrollo del proceso.
2. El proceso de Inducción se realizará cada vez que ingrese nuevo personal a la Institución, con una duración de tres meses, independientemente de la modalidad de régimen laboral.
3. La unidad administrativa de talento humano, a través del Analista de Subsistemas, responsable de la Inducción, deberá entregar al personal de nuevo ingreso el material de soporte que le permita ampliar la información facilitada.

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

El Onboarding específico del puesto será realizado por los jefes inmediatos de las distintas áreas a la cual se asigne al servidor, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.

4. Al culminar el programa de Onboarding, el empleado deberá llenar un formulario suministrado por la unidad administrativa de talento humano, denominado "Evaluación del Programa de Inducción", para así dar una opinión sobre el proceso realizado.

5. El programa de Onboarding, deberá ser evaluado periódicamente por la unidad administrativa de talento humano, conjuntamente con el jefe inmediato, con el objetivo de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia y factibilidad del programa.

### 3.8 Fases del programa Onboarding

El programa de Onboarding está compuesto por cuatro fases, las mismas que se evaluarán para conocer los resultados obtenidos, esto se lo logrará con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa Onboarding (Anexo3), a fin de aplicar los correctivos correspondientes, siendo responsables de este cumplimiento, la unidad administrativa de talento humano

Las Fases son: Recepción, Onboarding General, Onboarding Específico, Evaluación del programa Onboarding y seguimiento.

#### 3.8.1 Fase de Recepción

El objetivo principal es el recibimiento de los nuevos servidores, dándoles la bienvenida a la Institución. Es responsable de la aplicación de esta fase, la unidad administrativa de talento humano.

#### 3.8.2 Fase de Onboarding General

Se le facilita al nuevo servidor información general sobre la empresa pública Farmasol, a objeto de facilitar su integración con la Institución. En esta fase se involucra además del jefe de talento humano, al jefe inmediato.

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

### 3.8.3 Fase de Onboarding Especifico

Tiene como finalidad, dar a conocer al nuevo servidor sobre el cargo a desempeñar y a la unidad de trabajo a la cual estará adscrito, la misma será realizada por el jefe inmediato, facilitando información referente a estructura orgánica, funciones y responsabilidades del departamento; denominación, ubicación jerárquica y descripción general del puesto; línea de autoridad, descripción de tareas y productos del puesto, todo ello con base al Manual de Descripción de Puestos. Se establecerá metas, con base al plan de trabajo y ello permitirá evaluar los resultados obtenidos dentro de tres meses.

### 3.8.4 Evaluación del Programa Onboarding.

En esta fase se evalúa el proceso Onboarding con la aplicación del instrumento, evaluación del Programa de Onboarding, al nuevo servidor, a fin de realizar los ajustes correspondientes. Los responsables de esta ejecución son la unidad administrativa de talento humano, esta evaluación se realiza antes de finalizar los 90 días del período de prueba.

### 3.8.5 Seguimiento del Programa Onboarding

El realizar el seguimiento adecuado al proceso Onboarding, ayuda para conocer la percepción que tiene el nuevo integrante de la organización acerca del proceso antes mencionado, además, se conoce que cuando los empleados nuevos de una empresa sienten la aceptación y que realmente son bien guiados, la mayoría, asumen con más confianza las metas asignadas por la empresa, realizando preguntas a los otros compañeros de trabajo y estando a la espera en querer seguir aprendiendo, es por ello que desarrollar un adecuado Onboarding como parte de un proceso que permita la integración del personal nuevo a la empresa, servirá como palanca para lograr acentuar la inducción.

Por otro lado, esta fase se la realiza para poder comprobar los beneficios de establecer un proceso Onboarding adecuado, para lo cual se realizarán las siguientes preguntas a los nuevos empleados durante los primeros noventa días.


	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

### **Seguimiento a 1 mes de la incorporación**

- ¿Qué le gusta de su trabajo y la organización?
- ¿Cuáles son los aspectos más destacados de sus experiencias? ¿Por qué?
- ¿Qué no entiende sobre su trabajo o la organización?
- ¿Ha enfrentado alguna sorpresa desde que se unió?
- ¿Qué hacer de manera diferente, durante el proceso de entrevista para prepararlo de manera realista para su rol?

### **Seguimiento a 2 meses de la incorporación**

- ¿Tiene suficiente, demasiado o muy poco tiempo para hacer su trabajo?
- ¿Tiene acceso a las herramientas y recursos apropiados?
- ¿Cree que las funciones que realiza en su trabajo, aportan a la misión y visión de la organización?
- ¿Considera que sus metas y objetivos personales están relacionados con la misión y visión de Farmasol?
- ¿Qué necesita aprender para mejorar? ¿Qué puede hacer Farmasol para ayudarlo a tener más éxito a medida que avanza en su rol?
- ¿Ha experimentado alguna sorpresa, desilusión u otro momento, con lo planteado en la entrevista inicial?
- ¿Cómo funciona la supervisión, le ofrece una crítica constructiva al corregir su trabajo?
- ¿Cómo describiría el tono general de tus compañeros de trabajo? ¿Cree que han sido partidarios de su éxito, o crítico o pesimista?
- ¿Cree que deberá realizar una adaptación mayor de lo que haría o un cambio en su enfoque o expectativas para continuar siendo exitoso?

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

### **Seguimiento a tres meses de la incorporación**

- ¿Tiene compañeros de trabajo, que han sido útiles desde que llegó? (Pregunta para identificar qué empleados pueden ser influyentes para retener a los nuevos empleados). ¿Recomendaría a alguien para que se convierta en Buddy de nuevos empleados?
- ¿Con quién habla cuando tiene preguntas sobre su trabajo?
- ¿Alguien le ayudó durante el proceso de incorporación para hacerle sentir bienvenido o incluido en eventos sociales o relacionados con el trabajo?
- ¿Ha tenido alguna situación incómoda o conflictos con supervisores, compañeros de trabajo o clientes? ¿Se sintió inclinado a referir asuntos a su supervisor o RH?
- ¿Su supervisor explica claramente lo que la organización espera de usted? ¿Cómo calificaría la comunicación de liderazgo en general, en una escala de 1 a 10?
- ¿Cree que sus ideas y sugerencias son valiosas? ¿Me puede dar un ejemplo de algún tipo de cambio que haya recomendado e implementado?
- ¿Qué se podría haber hecho de manera diferente para establecer sus expectativas generales de forma apropiada para trabajar en Farmasol y para su trabajo?
- ¿Ha participado en alguna reunión en la que se ha evaluado cómo se siente acerca de sus supervisores inmediatos?
- ¿Hay algo que recomiende reinventar en términos de cómo funciona su departamento o equipo?
- ¿Cómo calificaría el programa de Onboarding, y qué sugerencias puede compartir que lo fortalezca?



	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

### ***Indicadores de gestión***

El jefe de planificación realizará el análisis de los beneficios obtenidos mediante los siguientes indicadores:

- Índice de rotación de personal= (número de personas contratadas durante un período de tiempo + número de personas desvinculadas durante el mismo período /Promedio efectivo del período considerado) x 100
- Tasa de satisfacción laboral


Para conocer el grado de satisfacción de las nuevas incorporaciones se debe pedir que califiquen en una escala del 1 al 10 la probabilidad de que recomienden la empresa, en función de su experiencia durante el Onboarding.

Tasa de satisfacción laboral= (# promotores - # detractores) / # total de encuestados

- Tasa de retención = # nuevas personas contratadas que permanecen en la empresa durante los primeros 100 días / # total de contrataciones en el mismo período
- Tasa de éxito en el progreso del programa Onboarding = # de nuevos empleados que completaron el programa Onboarding en un período determinado / # total de nuevos empleados en el mismo período
- Tasa de producción = ventas mensuales del personal de farmacia / metas del punto de venta

### ***Entrevistas para conocer acerca del compromiso y el sentido de pertenencia***

Mediante esta técnica, se podrá conocer acerca del compromiso y del sentido de pertenencia, estas entrevistas serán aplicadas al personal nuevo que participó en el proceso Onboarding, rediseñado. (Anexo 4 y 5)

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

#### IV. Responsabilidades

La unidad administrativa de talento humano es responsable de:

- Proporcionar a los funcionarios y empleados de nuevo ingreso, la orientación respecto a las funciones y atribuciones, a las actividades relacionadas con la Unidad Organizativa donde desempeñará sus labores, así como los derechos, obligaciones y prohibiciones del personal.
- Entregar al personal de nuevo ingreso, documentos que permitan ampliar información recibida.
- Velar porque tanto el servidor como su jefe inmediato cumplan con la inducción al puesto.

Jefe Inmediato es responsable de:

- Desarrollar el Onboarding específico en el puesto de trabajo, orientando al servidor nuevo, sobre las funciones, deberes y actividades que deberá desempeñar.
- Establecer las metas en relación a la realización del trabajo, así como los resultados esperados del desempeño del servidor, los cuales se evaluarán al final del período de prueba.
- Realizar la evaluación de los tres meses.

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

V. Procedimiento

<b>FASE DE RECEPCIÓN</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>COSTO</b>
1	Analista de Subsistemas	Contacta al nuevo servidor y lo cita para la fecha, hora y lugar a presentarse		
2		Recibe al nuevo servidor, le facilita los formularios de ingreso para su llenado, entrega de Welcome pack.	20 MIN	\$15
3		Revisa la documentación de ingreso solicitada previamente	20 MIN	
4	Analista de Nómina	Ingreso y generación de código de empleado en el sistema de Farmasol EP	15 MIN	
	Trabajadora Social	Llena ficha de trabajo social	20 MIN	
5	Trabajadora Social	Dirige al nuevo empleado al lugar donde se dictará el Onboarding General	10 MIN	
6	Analista de Subsistemas	Informa la finalización del proceso Onboarding	5 MIN	
7		Presentación del Buddy	10 MIN	
8		Desarrolla el programa de Onboarding General		
			<b>1 HORA 40 MIN</b>	<b>\$15</b>



EMPRESA PUBLICA FARMACIAS  
MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING

FASE GENERAL ONBOARDING				
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COSTO
1	Analista de Subsistemas	Amplia información relativa al video de Bienvenida: Historia de la Institución, Misión, Visión, Valores.	20 MIN	
	Analista de Subsistemas	Presenta Organigrama con fotografías de Gerencia, Subgerencias y Jefaturas (Anexo Nro.6)	20 MIN	
2	Analista de Mercadeo	Información sobre los servicios que ofrece Farmasol	20 MIN	
	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional	Charla de Seguridad y Salud Ocupacional	20 MIN	
3	Presidente del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional	Información sobre el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional	20 MIN	
4	Analista de Subsistemas	Onboarding Gamificación, para evaluar los conocimientos impartidos, mediante la mecánica del juego.	30 MIN	
5	Analista de Subsistemas	Finaliza charla de Onboarding y anima a los participantes a aclarar dudas	20 MIN	
6	Analista de Nómina	Recorrido por el edificio administrativo y bodega	30 MIN	
7	Analista de Subsistemas	Llena check list (Anexo 1)	15 MIN	
			<b>3 HORAS 25 MIN</b>	<b>0</b>



EMPRESA PUBLICA FARMACIAS  
MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING

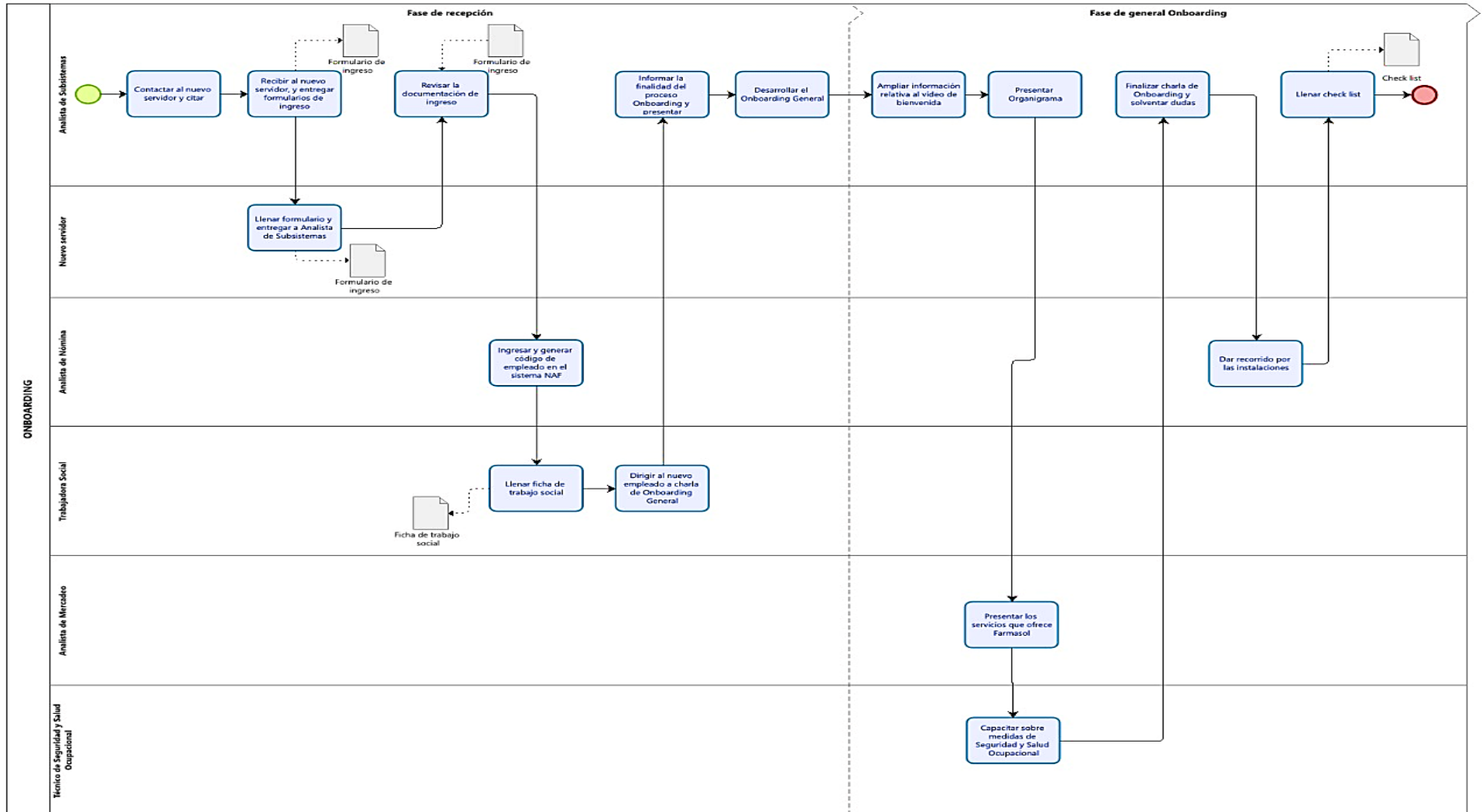
<b>FASE DE SPECIFIC ONBOARDING</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>COSTO</b>
1	Jefe inmediato	Recibe al nuevo servidor y facilita información sobre el departamento donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo	30 MIN	
2		Facilita Información sobre el cargo a desempeñar, entrega perfil del puesto, informa sobre la evaluación que se llevara a cabo después de los tres meses	20 MIN	
3		Mediante un desayuno de bienvenida, presenta a sus compañeros de trabajo	20 MIN	\$3,00
4		Lo ubica en su puesto de trabajo	15 MIN	
5		Establece metas al empleado y las define en " Hoja de Establecimiento de metas y actividades durante el proceso Onboarding (Anexo 2).	20 MIN	
6	Jefe inmediato y nuevo empleado	Firma Hoja de Establecimiento de metas y actividades durante el proceso Onboarding	5 MIN	
			<b>2 HORAS</b>	<b>\$3,00</b>

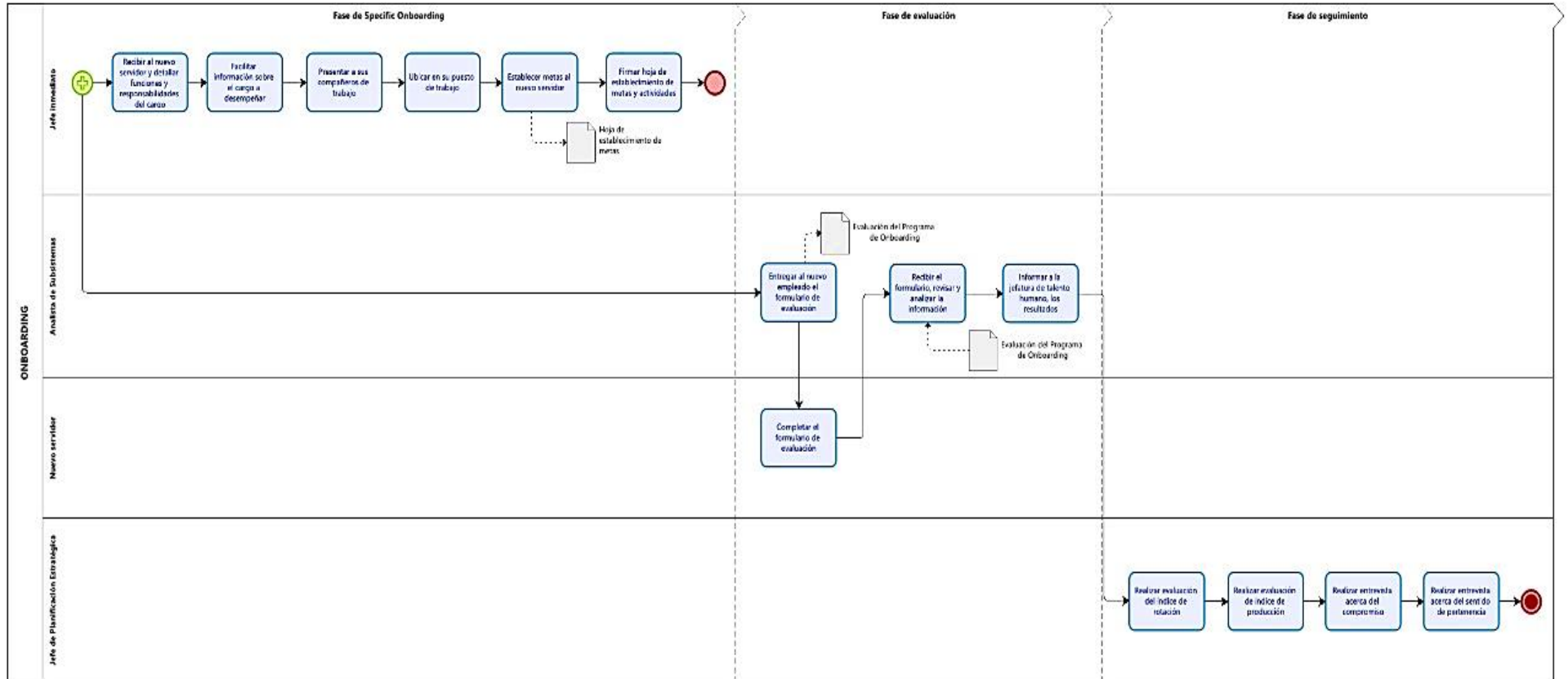
	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

FASE DE EVALUACIÓN				
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COSTO
1	Analista de Subsistemas	Entrega al nuevo empleado el formulario de Evaluación del Programa de Onboarding, para su debido llenado. (Anexo 3)	20 MIN	
2	Nuevo empleado	Completa el formulario de evaluación del programa Onboarding.	20 MIN	
3	Analista de Subsistemas	Recibe el formulario, lo revisa y analiza la información.	20 MIN	
4	Analista de Subsistemas	Informa a la jefatura de talento humano, los resultados de la evaluación del programa Onboarding después de los tres meses.	20 MIN	
			<b>1 HORA 20 MIN</b>	<b>0</b>

FASE DE SEGUIMIENTO				
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COSTO
1	Jefe de Planificación	Realiza evaluación del índice de rotación e índice de producción	2 días	
2	Jefe de Planificación	Realiza evaluación de tasa de retención, tasa de satisfacción laboral y tasa de éxito en el progreso del programa Onboarding.	3 días	
3	Analista de Subsistemas	Realiza entrevista acerca del compromiso ( Anexo 4)	30 minutos	
4	Analista de Subsistemas	Realiza entrevista acerca del sentido de pertenencia (Anexo 5)	30 minutos	

Diagrama de Flujo







	<p align="center"><b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b></p>
	<p align="center"><b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b></p>
	<p align="center"><b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b></p>

## Técnicas del proceso Onboarding

### *Welcome pack*

- Agenda institucional, realizada por el diseñador de la organización, se ha elaborado en tres colores.

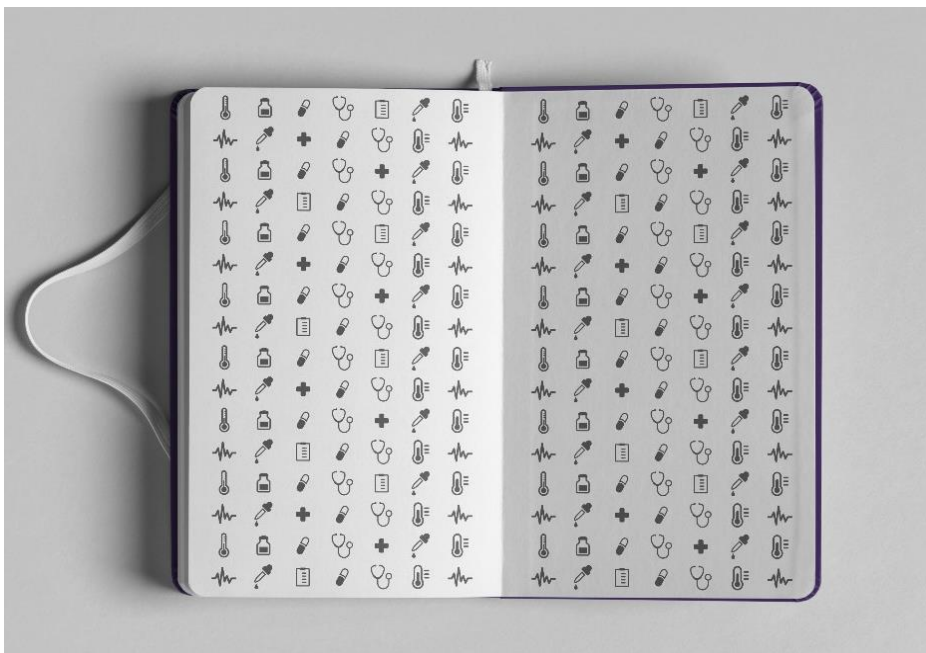




EMPRESA PUBLICA FARMACIAS  
MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING





EMPRESA PUBLICA FARMACIAS  
MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING



	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

- Esfero, el cual está diseñado con base al logo actual y el color representativo de la institución.



- Jarro de bienvenida, el mismo contendrá el nombre del nuevo empleado.



### ***Video Institucional***

El video institucional habla acerca de la misión, visión y servicios que ofrece Farmasol EP, el cual fue grabado con el apoyo de personal interno de Farmasol, bajo la coordinación y directriz del diseñador, comunicador social y el analista de mercadeo.

El video será presentado en la fase General Onboarding, el responsable, será el Analista de Subsistemas.



EMPRESA PUBLICA FARMACIAS  
MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING



[video institucional.mp4](#)

### ***Gamificación Onboarding***

Kahoot, es el nombre que recibe este servicio web de educación social y gamificada, es decir, que se comporta como un juego, recompensando a quienes progresan en las respuestas con una mayor puntuación que les catapulta a lo más alto del ranking.

Al ser una plataforma, ofrece servicios gratuitos y pagados, en el caso de Farmasol, se realizó un kahoot gratuito, el mismo, se lo diseñó, para que luego de la presentación inicial, los nuevos empleados, contesten un pequeño juego de tres preguntas, en el cual, sea aborda la misión, visión y valores.

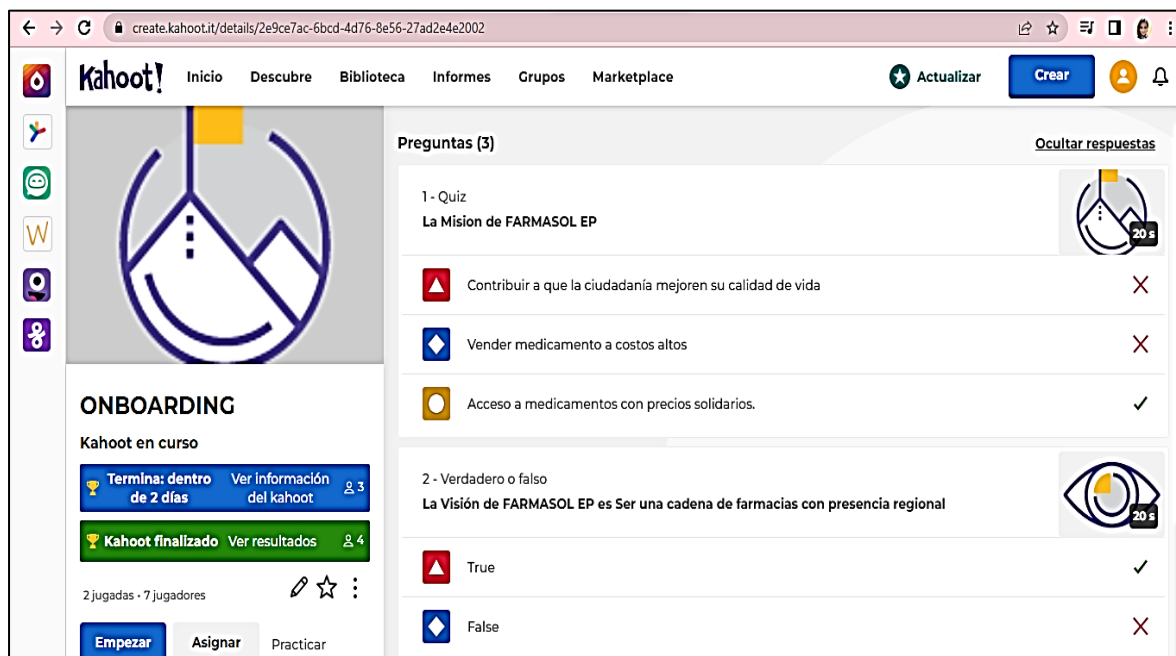
De los participantes, el que obtenga la mayor puntuación, tendrá un premio, el cual será donado por el jefe inmediato en el transcurso de la primera semana, se le dará una tarjeta pre elaborada.

	<p align="center"><b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b></p>
	<p align="center"><b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b></p>
	<p align="center"><b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b></p>

**Plataforma Kahoot, inicio de juego**



**Preguntas del Kahoot acerca de la Misión y Visión de Farmasol EP**



	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

**Preguntas del Kahoot acerca de los valores de Farmasol EP**



Item	Status
Cultura de Servicio al Cliente	✓
Solidaridad	✓
Respeto / Compromiso	✓
Escucha activa	✗

**Tarjeta para el participante ganador**



	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

## Anexos Manual de Proceso Onboarding

### Anexo 1. Check list del Proceso Onboarding

#### Check list del Proceso Onboarding Unidad Administrativa de Talento Humano

<b>OBJETIVO</b> “Orientar al personal de nuevo ingreso en los aspectos más relevantes de la institución, a fin”
--

Fecha de Contratación: \_\_\_\_\_

Nombre del servidor: \_\_\_\_\_

Código del servidor: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

#### Fase I

	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha a realizar</b>	<b>Avance</b>
1.	Contacta al nuevo servidor y lo cita para la fecha, hora y lugar a presentarse	Analista de Subsistemas		
2.	Recibe al nuevo servidor, le facilita los formularios de ingreso para su llenado, entrega de Welcome pack.	Analista de Subsistemas		
3.	Revisa la documentación de ingreso solicitada previamente	Analista de Subsistemas		
4.	Ingreso y generación de código de empleado en el sistema de Farmasol EP	Analista de Nómina		
5.	Llena ficha de trabajo social	Trabajadora Social		
6.	Dirige al nuevo empleado al lugar donde se dictará el Onboarding General	Trabajadora Social		
7.	Informa la finalidad del proceso Onboarding	Analista de Subsistemas		
8.	Presentación del Buddy	Analista de Subsistemas		
9.	Desarrolla el programa de Onboarding General	Analista de Subsistemas		



	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

**Fase II**

	<b>Actividad</b>	<b>Unidad Responsable</b>	<b>Fecha a realizar</b>	<b>Avance</b>
1.	Amplia información relativa al video de Bienvenida: Historia de la Institución, Misión, Visión, Valores.	Analista de Subsistemas		
2.	Presenta Organigrama con fotografías de Gerencia, Subgerencias y Jefaturas	Analista de Subsistemas		
3.	Información sobre los servicios que ofrece Farmasol	Analista de Mercadeo		
4.	Charla de Seguridad y Salud Ocupacional	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional		
5.	Información sobre el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional	Presidente del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional		
6.	Onboarding Gamificación, para evaluar los conocimientos impartidos, mediante la mecánica del juego.	Analista de Subsistemas		
7.	Finaliza charla de Onboarding y anima a los participantes a aclarar dudas	Analista de Subsistemas		
8.	Recorrido por el edificio administrativo y bodega	Analista de Nómina		
9.	Llena check list Anexo (colocar número)	Analista de Subsistemas		

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

**Fase III**

	<b>Actividad</b>	<b>Unidad Responsable</b>	<b>Fecha a realizar</b>	<b>Avance</b>
1.	Recibe al nuevo servidor y facilita información sobre el departamento donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo	Jefe Inmediato		
2.	Facilita Información sobre el cargo a desempeñar, entrega perfil del puesto, informa sobre la evaluación que se llevara a cabo después de los tres meses	Jefe Inmediato		
3.	Mediante un desayuno de bienvenida, presenta a sus compañeros de trabajo	Jefe Inmediato		
4.	Lo ubica en su puesto de trabajo	Jefe Inmediato		
5.	Establece metas al empleado y las define en " Hoja de Establecimiento de metas y actividades durante el proceso Onboarding (colocar número de anexo).	Jefe Inmediato		
6.	Firma Hoja de Establecimiento de metas y actividades durante el proceso Onboarding	Jefe inmediato y nuevo empleado		

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

#### **Fase IV**

	<b>Actividad</b>	<b>Unidad Responsable</b>	<b>Fecha a realizar</b>	<b>Avance</b>
1.	Entrega al nuevo empleado el formulario de Evaluación del Programa de Onboarding, para su debido llenado. (Anexo Nro. 3 ).	N		
2.	Completa el formulario de evaluación del programa Onboarding.	Nuevo empleado		
3.	Recibe el formulario, lo revisa y analiza la información.	Analista de Subsistemas		
4.	Informa a la jefatura de talento humano, los resultados de la evaluación del programa Onboarding después de los tres meses.	Analista de Subsistemas		

#### **Fase V**

	<b>Actividad</b>	<b>Unidad Responsable</b>	<b>Fecha a realizar</b>	<b>Avance</b>
1.	Realiza evaluación del índice de rotación e índice de producción	Analista de Subsistemas		
2.	Realiza evaluación de tasa de retención, tasa de satisfacción laboral y tasa de éxito en el progreso del programa Onboarding.	Nuevo empleado		
3.	Realiza entrevista acerca del compromiso	Analista de Subsistemas		
4.	Realiza entrevista acerca del sentido de pertenencia	Analista de Subsistemas		

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

**Anexo 2. Hoja de Establecimiento de Metas y Actividades durante el proceso de Onboarding**

**FARMASOL EP**  
**Hoja de Establecimiento de Metas y Actividades durante el proceso de Onboarding**  
**Unidad Administrativa de Talento Humano.**

Durante el proceso Onboarding en el puesto que recibirá el nuevo servidor, es importante tener en cuenta las siguientes metas y actividades, con el fin de dar seguimiento a la realización de las actividades encomendadas y facilitar el proceso de Evaluación del Periodo de prueba.

**Nombre del servidor:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Unidad Organizativa:** \_\_\_\_\_

**Fecha de ingreso:** \_\_\_\_\_

N°	Establecimiento de metas y actividades	Ejecutada		Observaciones
		SI	NO	

a. **Fecha de elaboración:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma Jefe Inmediato

Sello

\_\_\_\_\_  
Firma del empleado

b. **Fecha de finalización:** \_\_\_\_\_

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

### Anexo 3. Evaluación del programa de Onboarding del personal nuevo

**FARMASOL EP  
EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ONBOARDING DEL PERSONAL NUEVO  
Unidad Administrativa de Talento Humano.**

El presente formulario tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Onboarding, administrado al personal nuevo que ha ingresado a laborar, con el objeto de hacer los ajustes necesarios para el mejoramiento del mismo.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente del cuestionario
2. Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable.
3. No deje preguntas en blanco.

**I. AMBIENTE FISICO**

- a. El espacio físico donde se dictó la inducción fue:

Excelente \_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_

Regular \_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_

- b. La iluminación y el sonido de la sala fue:

Excelente \_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_

Regular \_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_

- c. Las condiciones de la sala fueron:

Excelente \_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_

Regular \_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_

**II. MATERIAL DE APOYO**

- a. Recibió algún material de apoyo impreso (folleto, manuales, leyes, etc.) durante la inducción:

Si  No

Especifique el material que recibió:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

- b. El material de apoyo que recibió durante la inducción cubrió todos los puntos de su interés:

Si  No

- c. Considera usted que la cantidad del material de apoyo fue:

Excelente \_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_

Regular \_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_

- d. Considera usted que la calidad del material de apoyo fue:

Excelente \_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_

Regular \_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

- e. Los medios audiovisuales, en el caso de haberse utilizado, fueron:
- Excelente \_\_\_\_
- Bueno \_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_
- Deficiente \_\_\_\_
- No se utilizaron \_\_\_\_

### III. DESEMPEÑO DE LOS FACILITADORES

- a. El dominio del tema por parte de los facilitadores, en caso de Auditores o responsable del proceso Onboarding, fue:
- Excelente \_\_\_\_
- Bueno \_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_
- Deficiente \_\_\_\_
- b. La explicación del tema por parte de los facilitadores, o responsable de la inducción, fue:
- Excelente \_\_\_\_
- Bueno \_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_
- Deficiente \_\_\_\_
- c. El conocimiento del tema, en caso de facilitadores, fue percibido como:
- Excelente \_\_\_\_
- Bueno \_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_
- Deficiente \_\_\_\_
- d. De qué manera se cumplió con el horario:
- Excelente \_\_\_\_
- Bueno \_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_
- Deficiente \_\_\_\_

### IV. INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO.

- a. Recibió bienvenida de parte del jefe Inmediato:
- Si  No
- b. Su jefe inmediato le presentó a sus compañeros de trabajo:
- Si  No
- c. Se le suministró la orientación e información necesaria para el buen desempeño del cargo:
- Si  No
- d. Recibió información de parte del jefe Inmediato en cuanto a la descripción de su puesto:
- Si  No
- e. Se definieron las metas y actividades a realizar durante el periodo de prueba:
- Si  No
- f. Se le informó sobre el Periodo y Evaluación del Periodo de Prueba
- Si  No

### V. CONTENIDO DEL PROGRAMA

- a. Se le dio la bienvenida al ingreso en Farmasol:
- Si  No
- b. Se suministro información general de la institución en cuanto: Historia, objetivos, estructura, políticas normas, visión y misión, valores:
- Si  No

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

c. Se le informó en relación a sus deberes y derechos:

Si  No

d. Recibió material de apoyo con la información relativa a la institución y sus beneficios:

Si  No

e. Considera que la información recibida le proporciona aportes para desempeñar las labores que le sean encomendadas, así como identificarse con la Institución:

Si  No

**VI. GENERALES**

a. ¿Qué aspectos positivos ha obtenido del Programa Onboarding?

b. ¿Cuáles fueron los aspectos que considera menos valiosos?

**VII. RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS**

---

**Gracias.**

	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

#### **Anexo 4. Entrevista sobre el compromiso**

**FARMASOL EP  
ENTREVISTA ACERCA DEL COMPROMISO  
Unidad Administrativa de Talento Humano.**

- 1 ¿Se siente identificado con la política de la organización?
- 2 ¿Conlleva un compañerismo con los otros integrantes de la organización?
- 3 ¿Cumple de forma efectiva y motivada sus actividades?
- 4 ¿Es ameno el ambiente de trabajo que la organización ofrece?  
Si le propusieran una mejor oferta laboral, ¿se le haría muy difícil en este momento dejar
- 5 Farmasol?

#### **Anexo 5. Entrevista sobre el sentido de pertenencia**

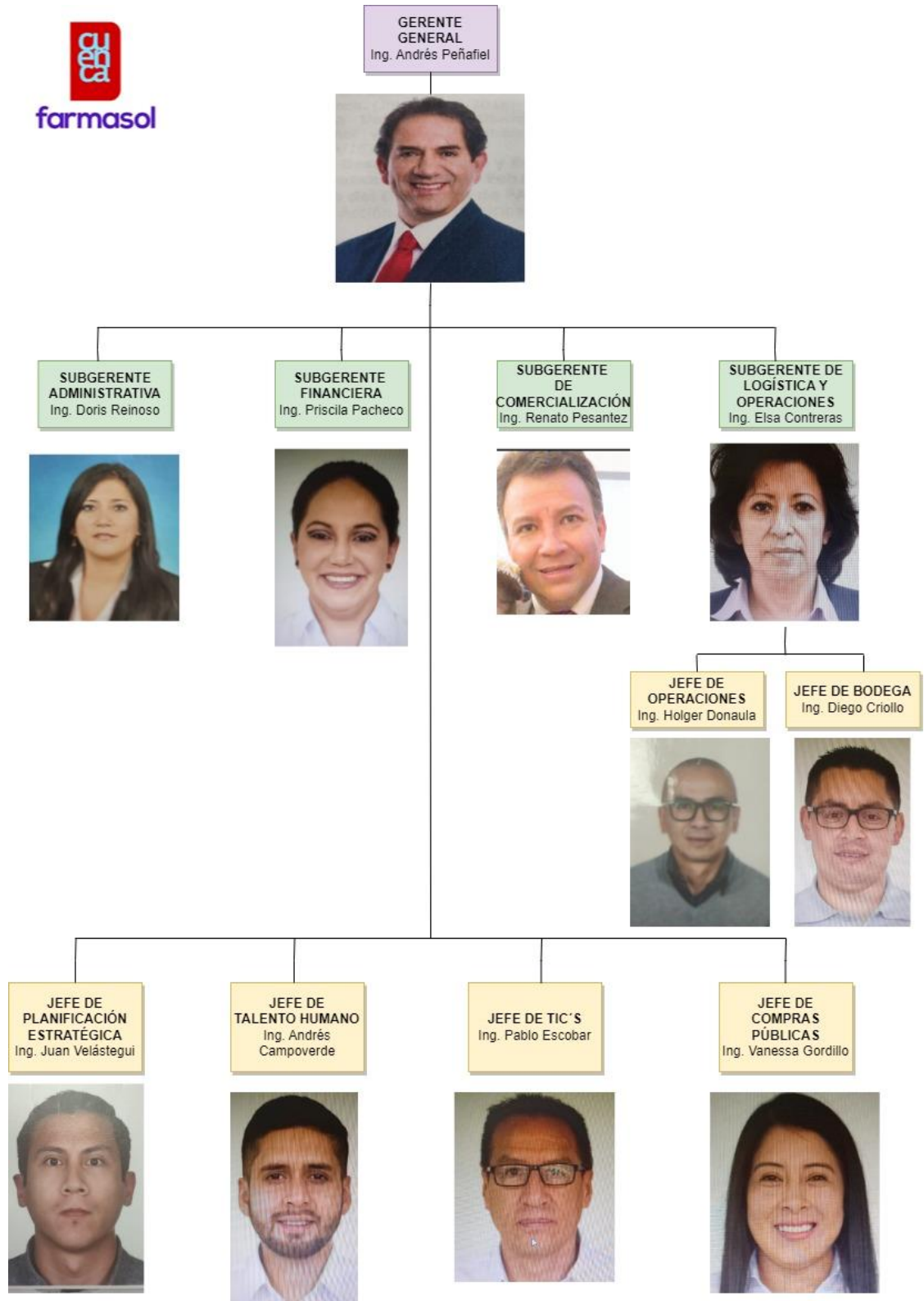
**FARMASOL EP  
ENTREVISTA ACERCA DEL SENTIDO DDE PERTENENCIA  
Unidad Administrativa de Talento Humano.**

1. ¿Usted sería muy feliz al continuar el resto de su carrera profesional en Farmasol?
2. ¿En la situación actual, trabajar en Farmasol ¿es en realidad un deseo personal?
3. ¿Se siente identificado con los valores institucionales?
4. ¿Se siente involucrado emocionalmente con Farmasol?
5. ¿Siente que debe retribuir a la institución todo lo que le ha entregado?



	<b>EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP</b>
	<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>MANUAL DEL PROCESO ONBOARDING</b>

**Anexo 6. Organigrama de la empresa Pública Farmasol**



## 7. Discusión

El proceso de Onboarding implica un procedimiento ordenado conformado por una serie de actividades que permiten a los nuevos colaboradores la adquisición de las debidas instrucciones y directrices para el conocimiento de la institución a la cual se incorporan, ello por medio de un correcto sistema de socialización y una comunicación eficiente y eficaz (Jama, 2017) lo que de acuerdo con Andrew y Muralles (2022) favorece a que el nuevo trabajador también desarrolle un sentimiento de pertenencia con la empresa y a su vez sea capaz de ampliar y generar relaciones afectuosas con el personal de la organización con los que trabajará.

En tal sentido, en la empresa Farmasol EP se pudo identificar que no se cuenta con un proceso de inducción diseñado y establecido, por lo que los colaboradores incluso en ocasiones presentan los documentos solicitados y luego acuden inmediatamente a su sitio de trabajo para desempeñar sus actividades, por lo que no se les otorga instrucciones ni directrices acerca de la entidad, se carece de un proceso de socialización y comunicación y por ende se contraponen a lo expuesto por Andrew y Muralles. En términos generales no se cumple con el proceso de aclimatación del nuevo colaborador a la cultura, costumbres y creencias de la empresa como lo sugiere Jericó (2001), por lo tanto, tampoco se contribuye con lo expuesto por Lisbon y Welsh (2017) acerca del aporte positivo que el proceso de inducción representa para el colaborador y más aún en la repercusión que puede tener para que éste alcance el máximo de sus posibilidades.

Ahora bien, analizando las falencias que presenta el actual proceso de inducción con el que cuenta la empresa Farmasol EP se ha podido detectar que un segmento de colaboradores ha indicado no haber recibido un proceso de inducción (15,04%) o lo tuvo de forma parcial (22,56%). Estos datos son concordantes con los hallazgos de Encalada (2019) en la empresa Arca Continental en la ciudad de Quito, en la cual también se aplicó una encuesta a los colaboradores identificándose que el 34% percibió que el proceso de inducción se caracterizó por ser desorganizado e informal. De igual forma coincide con los resultados de Jama (2017) en cuyo estudio con el personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas se identificó que éstos no recibieron un adecuado proceso de inducción capaz de garantizar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades. Esto para Pacheco y Villagra (2021) impedirá que el nuevo colaborador se encamine en sus actividades y se adapte a la empresa, por lo que también se verá afectada su eficiencia y productividad, además no desarrollará un sentido de pertenencia y seguridad para ejecutar sus actividades.

Por otra parte, se reconoció que el 32,33% no recorrió las instalaciones y el 25,56% lo hizo parcialmente, este proceso como lo explica Nina (2020) corresponde a lo que se conoce como inducción general en el que se le otorgan al nuevo colaborador interacciones

internas y externas pues no solo contempla el conocer la entidad de forma física sino implica el darle a conocer la filosofía organizacional, respecto a lo cual en Farmasol EP se pudo identificar que el 27,07% no la conoció y el 22,67% lo hizo parcialmente, tales indicadores difieren con los de Galli (2018) en cuya indagación en España los informantes en un 14% refirieron que la cultura corporativa no fue correctamente comunicada.

Así, se evidencia que en Farmasol EP no se cumplen con los postulados expuestos por Auria y Zevallos (2017) en los que indican que la inducción general debe cubrir la información de la organización a un nivel macro por lo que implica el abordaje de las políticas de la entidad, valores institucionales, así como indicaciones relevantes acerca del cargo a desempeñar, entre otros.

Además, en Farmasol EP el 30% de colaboradores mencionaron que no recibieron información suficiente y útil acerca del puesto que iban a desempeñar, datos semejantes se identifican en el estudio de Galli (2018) en el que los informantes manifestaron en un 53% de casos que no recibieron información relevante para el desempeño de sus actividades, de igual forma sucede con los resultados de Encalada (2019) en cuanto en su investigación se encontró que el 34% de trabajadores no pudo recibir información acorde a su cargo e incluso las herramientas necesarias para ejercerlo. Esto según Gutiérrez (2018) ocasiona que no se cumplan adecuadamente con los resultados que se esperan del nuevo colaborador dentro del equipo, además al no conocer sus funciones, éste puede sentirse inseguro, indeciso, errático, de manera que se le dificultará el desarrollo de sus actividades, pudiendo derivar en la denominada renuncia psicológica, es decir, que el trabajador finaliza el contrato por una falta de compromiso entre él y la empresa.

En la misma línea se encuentra lo que Acero et al (2021) reconocen dentro de la etapa de preparación como la explicación de las expectativas laborales y las del superior, consistentes en el darle a conocer al nuevo colaborador las metas que se espera que alcance en relación con sus funciones así como otorgarle la base para su consecución, sin embargo en la empresa Farmasol EP el 14,29% no la recibió y el 24,06% considera que fue parcial, estos datos son similares a los de Encalada (2019) pues el 32% manifestó no recibir acompañamiento por parte de su jefe inmediato.

Estos hallazgos sugieren una inconformidad con respecto a los postulados de Zúñiga (2017) en los que se ha planteado que es de gran relevancia otorgarle las debidas instrucciones al nuevo colaborador acerca del puesto a desempeñar, así como lo que se espera de él, destacando que su jefe inmediato o de área es el responsable de asignarle las funciones de índole general y específico además de satisfacer cualquier duda durante el proceso de inducción.

Durand y Márquez (2020) incluso indican que el proceso de inducción cubre necesidades importantes para la jefatura directa, pues mientras un colaborador aprende más

rápido, su aporte también se reflejará con prontitud para el equipo y el logro de objetivos del área a la que pertenece y para la empresa.

También se conoce que para el 28% de colaboradores de Farmasol EP el proceso de inducción no fue una experiencia satisfactoria, dato poco coincidente con el Galli (2018) que refleja un 75% de insatisfacción en los colaboradores en España, diferencia que puede estar dada por las diferencias culturales e incluso por las estructuras organizacionales. Sin embargo, es evidente que no se cumple con un adecuado proceso Onboarding, es decir, mediante un programa de inducción diseñado para orientar e integrar al nuevo colaborador en la empresa dotándolo de acceso a información de la misma así como instruyéndolo sobre sus políticas, reglamentaciones, dependencias físicas, estructura organizacional, cultura corporativa, entre otros, de acuerdo como lo explican Quiroga et al (2021).

Esto también demuestra que en Farmasol EP, de acuerdo con Gonell (2022) no se establece y mantiene un adecuado compromiso con los nuevos colaboradores, pues no se los logra involucrar integralmente en la empresa, y aunque no se trate de la totalidad, el segmento que remite su insatisfacción con el proceso Onboarding debe ser considerado en los procesos de mejora continua.

En cuanto al seguimiento se ha registrado dentro del proceso Onboarding que se trata de su fase final y considerada la de mayor importancia, pues permite conocer como el nuevo personal a avanzado además de reconocer aquellas necesidades de capacidad como lo sugiere Correa (2020), pese a ello en Farmasol EP el 37% y el 29% indican no haber recibido ningún tipo de retroalimentación luego de un tiempo o en su defecto, fue parcial. Esto indica una notoria falta de seguimiento por lo que no se evaluaron los conocimientos ni la calidad de la inducción y peor aún se conocieron de la existencia de brechas en el proceso de capacitación que de acuerdo con Maurer (2019) son responsabilidad del área de talento humano. La falta de seguimiento también impide que en Farmasol EP se haya podido obtener un diagnóstico acerca de las funciones ejecutadas por los nuevos integrantes de la organización, cuyo fin es valorar la total adaptación de éstos en sus labores según lo explicado por Acero et al (2021).

Por otra parte, al considerar las técnicas en el proceso de Onboarding, los investigadores sugieren diversidad de métodos como por ejemplo la gamificación, los folletos, entrevista inductiva, welcome pack, desayuno de bienvenida, glosario de términos, entre otros. Pero en el caso de Farmasol EP se ha registrado un uso principal de las presentaciones en Power Point de acuerdo con el 42,11% de colaboradores y folletos para el 24,06% de ellos. Ambos son métodos audiovisuales y en el caso de los folletos según Báez (2017) este debe contar con una serie de datos e información a detalle de la empresa para que sea de utilidad, lo que es aplicable también para las presentaciones digitales y que de acuerdo con Zúñiga (2022) encaja con el uso de las tecnologías de información y comunicación que transformaron

los procesos en las organizaciones a raíz de la pandemia, por lo que el uso de los recursos digitalizados es una gran herramienta dentro del moderno proceso de Onboarding.

En relación al desarrollo de una propuesta para la implementación de un proceso de Onboarding se ha considerado la importancia de plantear actividades amigables con el nuevo personal y dinámicas. Además, se destaca la importancia de fijar, por medio de un manual, las debidas disposiciones, responsabilidades y pasos a seguir para la ejecución del proceso, de tal manera que la empresa cuente con una estructura para el desarrollo de las actividades al momento de inducir a un colaborador nuevo, asumiendo la responsabilidad de las acciones conforme el área y la autoridad o personal competente para ello.

En tal sentido, Castro (2020) considera que la incursión de un colaborar por medio de actividades adaptativas que sean amigable, generará un impacto positivo en el nuevo talento humano, sobre todo en su forma de percibir la organización. Por su parte, Acero et al (2021) explican que contar con un proceso de Onboarding le permite a la empresa entrar en la dinámica de innovación al asumir una estrategia de mejoramiento constante, ya que les permite el incremento de la productividad y del compromiso de los colaboradores así como de su permanencia dentro de la organización.

Además, Obergozo y Sarmiento (2022) al plantear una propuesta para que el proceso de Onboarding sea más eficiente y asertivo identificaron la importancia de que se hagan evaluaciones periódicas a los nuevos colaboradores dentro de sus primeros seis meses, esto con la intención de identificar las oportunidades de mejora. En esta misma línea resulta importante la acotación de Jama (2017) pues sugiere que es necesario e indispensable, en instituciones donde no ha existido un proceso formal y estructurado de inducción, que se contemple la posibilidad de re inducir al personal nuevo y al antiguo, esto reforzará y garantizará la eficiencia en el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

## 8. Conclusiones

Considerando que el objetivo general de la investigación fue rediseñar el proceso de Onboarding en la empresa pública Farmasol EP, es posible concluir lo siguiente:

- El proceso de inducción implementado por Farmasol EP carece de diseño y estructura por lo que el personal nuevo no cuenta con un proceso de Onboarding, limitándose a cumplir con los requerimientos de documentación que demanda la institución para su regularización y posterior a ello su inmediata ejecución de actividades laborales. Esto implica que el colaborador nuevo no tiene acceso a la debida información de la empresa ni sobre las funciones a desempeñar previamente, además desconoce de otros elementos de la institución como sus valores institucionales, estructura organizacional y física, entre otros, que son relevantes para que se genere una adecuada adaptación a la empresa y un desempeño de valor que incluso asegure su permanencia en la institución.
- Para estructurar un proceso Onboarding para Farmasol EP se ha considerado la aplicación de técnicas que fomenten el compromiso de sus empleados por lo que se proponen acciones de bienvenida, Onboarding por unidad de negocio, desayuno de bienvenida, actividades de integración e incluso se incorpora la gamificación como una forma dinámica y diferente de aprender acerca de la empresa, así también se acude al uso del kit de bienvenida, todo ello como parte de una estrategia denominada de 360° para que el personal logre tener una visión integral de la entidad.
- Como parte del proceso de Onboarding para Farmasol EP se planteó un manual de proceso, con el objetivo de establecer las disposiciones, responsabilidades y pasos a seguir para la ejecución del mismo. Esto favorecerá a la institución para tener un mejor control y ejecución del Onboarding, además al personal en general, tanto a los que ya forman parte de la empresa como a los que se integran, pues podrán lograr una adecuada integración en beneficio de alcanzar los objetivos por área y a nivel institucional. También se aporta en la consolidación de un equipo de trabajo y un talento humano caracterizado por su profesionalismo, calidad y calidez.
- En cuanto al seguimiento del Onboarding este consta dentro del manual de proceso, y es que se trata de una de las acciones que posee gran relevancia en de las fases que lo componen, siendo la última y la que permite identificar como el colaborador percibe no sólo a la empresa si no el Onboarding como parte de un proceso diseñado para su integración a la organización. Así se consideraron tres fases de seguimiento, al primer, segundo y tercer mes luego de su incorporación. La información obtenida en dicho proceso permitirá identificar falencias o debilidades en el proceso Onboarding que pueden ser corregidas para otros procesos y para el reforzamiento en el caso del colaborador que ya ha ingresado, de manera que se cubren los vacíos oportunamente.

## 9. Recomendaciones

Con base a las conclusiones planteadas, se consideraron las siguientes recomendaciones:

- Farmasol EP debería acogerse al plan y manual de Onboarding diseñado en este proyecto, ya que no posee un proceso de inducción debidamente estructurado en la actualidad, por lo que el personal nuevo como el que ya trabaja en la institución, no atraviesa un adecuado proceso de integración.
- Una vez aprobado el manual de proceso por parte de las autoridades responsables en Farmasol EP es importante que este sea adecuadamente distribuido y difundido entre los responsables de talento humano y de cada área pues finalmente serán quienes se encarguen de recibir a los nuevos colaboradores y deberían conocer las acciones que les compete y los pasos a seguir. Además, cuando ingrese un colaborador nuevo, este debería contar un ejemplar del manual para su conocimiento, así también, este podría estar disponible para descarga en alguna plataforma interna de la institución a la que todos los colaboradores tengan acceso, pues implica el compromiso de todo un equipo.
- Para que se pueda llevar un adecuado proceso de seguimiento del Onboarding podrían diseñarse sistemas de recordación automatizados para los responsables de cada proceso de forma que lo puedan ejecutar en las fechas correspondientes, así mismo sería importante recordarle al colaborador que debe realizar esta actividad para que pueda planificar su tiempo y darle la atención debida.

## 10. Bibliografía

- Acero, N., Salazar, J., Organista, E., & Rivera, K. (2021). *El sistema Onboarding como herramienta en la incorporación de personal para la empresa AGE Colombia S.A.* Medellín: Compensar Fundación Universitaria. [https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/3668/TRABAJO%20DE%20GRADO%20ONBOARDING%20AJE%20COLOMBIA%20FINA\\_Yiliber%20Pacheco%20Galv%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/3668/TRABAJO%20DE%20GRADO%20ONBOARDING%20AJE%20COLOMBIA%20FINA_Yiliber%20Pacheco%20Galv%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Aguilar, C., & Cubero, C. (2018). Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de Enfermería en un hospital de Costa Rica. *Horizonte sanitario*, 17(2), 141-150. doi:10.19136/hs.a17n2.2122
- Alfonso, R. (2019). *La importancia del capital humano en la organización*. Bogotá: Fundación Universidad de América. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7264/1/477398-2019-I-GTH.pdf>
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica. <https://diccionario.reverso.net/ingles-espanol/onboarding>
- Andrew, C., & Muralles, D. C. (2022). Incorporación en la era de COVID-19. *IFLA Journal*, 48(1), 1-7. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/03400352211035413>
- Angulo, K. (2018). *Estudio de la cultura ante la fusión de dos organizaciones y rediseño del programa de inducción y su influencia en la adaptación del personal administrativo de Tecnac en la Empresa Cipte C.L.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10365>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Lima: Enfoques Consulting EIRL.
- Auria, M., & Zevallos, M. (2017). *Rediseño e implementación del programa de inducción y su influencia en la adaptación de los funcionarios administrativos en una organización del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Guayas*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/7462?locale=fr>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). México: Grupo Editorial Patria. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Báez, S. (2017). *Propuesta para la creación de un manual de inducción y bienvenida para el personal que ingresa a trabajar en la empresa de seguros AIG Metropolitana de Seguros y Reaseguros S.A.* Guayaquil: Universidad Internacional SEK. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/2673/1/MANUAL%20FINAL.pdf>
- Basulto, S. (1998). *Las tres fases del proceso de inducción como parte fundamental en la integración de Recursos Humanos, una experiencia pedagógica en las empresas del sector financiero*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. <http://132.248.9.195/pdbis/258606/258606.pdf>
- Bauer, T. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. Alexandria: SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bautista, F. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanni Informática y Tecnología*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/5965cb67-fda1-49e2-9100-710a9e481f05/content>
- Carucci, R. (2018). To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. *Harvard Business Review Home*, 1(3), 1-7. <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>
- Castro, J. (2020). *Impacto del Onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54934/1/CASTRO%20HOLGUIN%20JUAN%20J%20OSE-1.pdf>
- Concejo Cantonal de Cuenca. (2021). *Farmasol EP*. <http://www.farmasol.gob.ec/>
- Correa, G. (2020). *Fortalecimiento de las estrategias para el proceso de selección e inducción del personal operativo de la empresa Avícola el Madroño en Lebrija, Santander*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9548/1873\\_e\\_4%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9548/1873_e_4%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Da Silva, M. (2019). *Relación entre la regulación emocional y el contrato psicológico en empleados de una multinacional en dos países diferentes*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3428633>
- De la Fuente, L. (2017). Importancia del equipo en la farmacia. *Gestión*, 31(3), 11-13. <https://www.enfermeriaaaps.com/porta1/wp-content/uploads/2017/07/Importancia-del-equipo.pdf>
- Durand, Y., & Márquez, A. (2019). *Impacto del Onboarding como estrategia de Endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de hipermercados Tottus de Arequipa – 2019*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12078/Rlmafean%26ducuyj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ellis, A., Nifadkar, S., Bauer, T., & Erdogan, B. (20 de Junio de 2017). Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-5. <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>
- Encalada, H. (2019). *Diseño de un programa Onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador*. Quito: Universidad Internacional SEK. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3482/2/Programa%20de%20Onboarding%20Comercial%20Arca%20Continental%20Final.pdf>
- Fajare, L. (2018). La Necesidad de conformar un "equipo de trabajo". *Revista Argentina de Radiología*, 82(4), 153. <https://www.redalyc.org/journal/3825/382557927001/html/>
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. España: Diaz de Santos, S.A. .
- Fierro, M. (2021). *Importancia del proceso de inducción desde la gestión del talento humano para empresas comerciales ecuatorianas*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3299/1/77454.pdf>
- Gallego, C., & Heredero, C. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: un análisis de experiencias. *Intangible Capital*, 9(3), 800-822. <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/377>
- Galli, E. (2018). *Onboarding, la importancia de generar un efecto "wow" en el nuevo empleado*. Barcelona: Talent Street. <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2018/10/11/onboarding-la-importancia-de-generar-un-efecto-wow-en-el-nuevo-empleado/2753/#:~:text=El%20proceso%20de%20onboarding%20consiste,r%C3%A1pidamente%20agilidad%2C%20productividad%20y%20autonom%C>
- Gil, D. (2021). *Onboarding y desarrollo profesional en la empresa conservas de Pescado Beltrán EIRL, Chimbote - 2021*. Chimbote: Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73043/Gil\\_MDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73043/Gil_MDR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gonell, L. (2022). *Onboarding Como Estrategia Para una Adecuada Integración de los Empleados de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo*. Santo Domingo: Universidad Iberoamericana. <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/handle/123456789/1086>
- Guerrero, J. (2019). La importancia de los procesos de estrategia, selección e implementación del software apropiado a cada empresa. *Apuntes Contables*, 1(25), 109-119. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/6248/8175>
- Gutiérrez, P. (2018). *Nuestro rol en el trabajo y la importancia de tener claro lo que debemos hacer*. Concepción: Universidad Católica de la Santísima Concepción. <https://www.ucsc.cl/comunicacion-interna/nuestro-rol-en-el-trabajo-y-la-importancia-de-tener-claro-lo-que-debemos-hacer/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *VII Censo de Población y VI de Vivienda*. Quito: INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/centso-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Cuenca a través de sus cifras*. Cuenca: INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/conozcamos-cuenca-a-traves-de-sus-cifras/>
- Jama, E. (2017). *Proceso de inducción del personal docente de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Esmeraldas*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/974/1/JAMA%20D%20c3%8dAZ%20%20EMILIA.pdf>
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento del profesional con talento al talento organizativo*. Editorial Prentice Hall: Madrid.

- Karhunen, H. (2017). *Implementing a strategic employee onboarding program for a global ICT company Case Basware*. Estocolmo: Universidad Haaga-Helia de Ciencias Aplicadas. [https://www-theseus-fi.translate.google.com/handle/10024/135449?\\_x\\_tr\\_sl=fi&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-theseus-fi.translate.google.com/handle/10024/135449?_x_tr_sl=fi&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sc)
- Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206. <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf>
- (2021). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Quito: Asamblea Nacional. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Lisbon, A., & Welsh, M. (2017). Building A Cloud-based Onboarding Guide for New Academic Librarians. *Library Leadership & Management*, 31(4), 1-15. <https://doi.org/10.5860/llm.v31i4.7219>
- López, S. (2020). *Diseño del programa de Onboarding para la Escuela Particular Efrata*. Quito: Universidad Internacional SEK. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3957/2/Stephanie%20Hayde%c3%a9%20L%c3%b3pez%20Boada.pdf>
- Marín, A., & Restrepo, J. (2019). *Diseño de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y manual de funciones en la empresa MOBARMA S.A.S*. Cartago: Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/21137>
- Maurer, R. (2019). *New employee onboarding guide*. California: Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos. <https://www.shrm.org/about-shrm/Documents/NewEmployeeOnboardingGuide.pdf>
- Miller, P. (1994). *Revista Cuenca Ilustre*. <https://patomiller.wordpress.com/>
- Morgan, P., Sánchez, M., Lorraine, A., Rachel, R., Butterfield, R., & Everett, C. (2020). Emerging practices in onboarding programs for PAs and NPs. *JAAPA*, 33(3), 40-46. doi:10.1097/01.JAA.0000654016.94204.2e
- Moya, M., & Willis, G. (2020). La Psicología Social ante el COVID19: Monográfico del International Journal of Social Psychology. *Revista de Psicología Social*, 1(1), 2-11. [https://psyarxiv.com/fdn32?fbclid=IwAR1y-31KH69\\_5aTPf9cvVoeTnTYBQQbrb4SV52jNWNognoKXHf79qDeTogM](https://psyarxiv.com/fdn32?fbclid=IwAR1y-31KH69_5aTPf9cvVoeTnTYBQQbrb4SV52jNWNognoKXHf79qDeTogM)
- Nina, M. (2020). *Proceso de inducción del profesional de enfermería en la Unidad de Terapia Intensiva de la Clínica CEMES en el Tercer Trimestre-2019*. La Paz: Universidad Mayor de San Andrés. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4053406>
- Obergozo, J. (2022). *Propuesta para generar un proceso más eficiente de onboarding para los practicantes al interior de Schlumberger*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/60228>
- Ordoñez, H., Ruiz, C., & Mensa, C. (2021). *Onboarding digital como herramienta para la incorporación de nuevos empleados*. Cali: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2289/ONBOARDING\\_DIGITAL\\_COMO\\_HERRAMIENTA\\_INCORPORACION\\_NUEVOS\\_EMPLEADOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2289/ONBOARDING_DIGITAL_COMO_HERRAMIENTA_INCORPORACION_NUEVOS_EMPLEADOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pacheco, M., & Villagra, R. (2021). *Diseño de un proceso de inducción formal. Estudio de caso: Instituto Municipal de Previsión Social de Neuquén*. Neuquén: Universidad Nacional de Comahue. <http://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/uncomaid/16283/Tesina%20Dise%C3%B1o%20Proceso%20de%20Inducci%C3%B3n%20IMPS%20PACHECO%20-%20VILLAGRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, C. (2022). *La gamificación y su incidencia en la dirección de recursos humanos*. Valladolid: Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/54431/TFG-E-1422%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quiroga, A., Galvis, D., Garzón, G., Hernández, L., & Ariza, W. (2021). *Diseño y construcción del programa de inducción y entrenamiento para el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Cimitarra, en el año 2021*. Cimitarra: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43586/dcgalvisd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, M. (2021). *El onboarding: dinámicas y procesos dentro de los planes de incorporación organizacional*. Cali: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2204>
- Ruíz, N. (2022). *Onboarding y desempeño laboral de los colaboradores de salud de la Clínica Metropolitana, 2022*. Piura: Universidad César Vallejo. Guía onboarding o cómo establecer el mejor proceso de incorporación:

- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95891/Ruiz\\_JN-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95891/Ruiz_JN-SD.pdf?sequence=1)
- Saldaña, N. (2018). *Diseño e implementación de un plan de inducción y capacitación para el personal comercial de Alliance Healthcare España S.A.* Barcelona: Universidad de Barcelona. [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/146047/1/TFM\\_Noelia\\_Salda%20b1a\\_Nieves.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/146047/1/TFM_Noelia_Salda%20b1a_Nieves.pdf)
- Secretaria Nacional de Planificación. (2022). *Dirección Zonal de Planificación 6*. Cuenca: Secretaria Nacional de Planificación. <https://www.planificacion.gob.ec/coordinacion-zonal-planificacion-6/>
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Incorporación exitosa. Estrategias para descubrir el valor oculto dentro de la organización*. New York: McGraw-Hill.
- Villalobos, D. (2021). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de alma Perú, Chiclayo, 2021*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8580/Villalobos%20Huam%20a1n%20David%20Andr%20a9s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viteri, R. (2020). *Diseño de un plan Onboarding en el área de producción de Inalproces S.A. para el 2020*. Guayaquil: Universidad Internacional SEK. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3998/1/Rosa%20Paola%20Viteri%20c3%81lvarez.pdf>
- Watkins, M. (2013). *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*. Boston: Harvard Business Review Press.
- White, A., Clapton, J., & Cook, R. (2020). *Buddying at onboarding*. Canadá: Workplace Mental Health Commission. <https://cms.wellcome.org/sites/default/files/2021-05/buddying-onboarding-wellcome-workplace-mental-health.pdf>
- Zúñiga, A. (2017). *Inducción al personal de la organización IRSA. E.I.R.L en el área de Almacén*. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/handle/20.500.13053/502/statistics>
- Zúñiga, F. (2022). *Rediseño del programa Onboarding para los nuevos talentos de la empresa Dismedsa "La Joya" Cía. Ltda.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://201.159.223.180/handle/3317/18231#:~:text=Descripci%C3%B3n%20%3A,en%20los%20contenidos%20y%20resultados>.

## 11. Anexos

### Anexo 1. Tablas complementarias

**Tabla A. Fecha de ingreso**

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2005-2007	5	3,76%
2	2008-2010	4	3,01%
3	2011-2013	19	14,29%
4	2014-2016	13	9,77%
5	2017-2019	25	18,80%
6	2020-2022	67	50,38%
<b>Total</b>		<b>133</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

**Tabla B. Cargo**

Número de orden	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Analista community manager	1	0,75
2	Analista Contable	1	0,75
3	Analista de Abastecimiento	3	2,26
4	Analista de Adquisiciones	1	0,75
5	Analista de Control interno	1	0,75
6	Analista de desarrollo	2	1,50
7	Analista de Gerencia	1	0,75
8	Analista de mercadeo	1	0,75
9	Analista de nomina	1	0,75
10	Analista Planificación	1	0,75
11	Analista de Tesorería	1	0,75
12	Analista ventas	1	0,75
13	Asesor jurídico	2	1,50
14	Asistente contable	1	0,75
15	Auxiliar de farmacia	47	35,34
16	Asistente de Tesorería	1	0,75
17	Asistente en gestión documental	1	0,75
18	Asistente Técnico Administrativo	1	0,75
19	Asistente de Tesorería	1	0,75
20	Auxiliar de bodega	12	9,02
21	Auxiliar de mantenimiento	1	0,75
22	Analista de comunicación	1	0,75
23	Conductor	2	1,50
24	Coordinador de Proyecto Botiquines móviles	1	0,75
25	Asistente de devoluciones	1	0,75
26	Diseñador	2	1,50
27	Guardalmacén	2	1,50

28	Jefe de tics	1	0,75
29	Jefe Control Interno	1	0,75
30	Jefe de Planificación Estratégica	1	0,75
31	Jefe administrativo	1	0,75
32	Jefe de Compras Publicas	1	0,75
33	Jefe de Talento Humano	1	0,75
34	Medico	1	0,75
35	Medico ocupacional	1	0,75
36	Mensajero	1	0,75
37	Publicista	1	0,75
38	Recepcionista	1	0,75
39	Representante de farmacia	12	9,02
40	Responsable de farmacia	15	11,28
41	Supervisor de ventas	2	1,50
42	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional	1	0,75
43	Trabajadora Social	1	0,75
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,00</b>

---

*Nota.* Datos tomados de encuesta aplicada a Farmasol EP (2022).

## Anexo 2. Encuesta aplicada en Farmasol EP

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### ENCUESTA:

#### Onboarding(Inducción) en la empresa pública Farmasol EP

Estimado(a), la presente encuesta tiene como objetivo analizar el proceso de Onboarding para identificar fortalezas y debilidades, en la empresa pública FARMASOL EP, por favor, responda con toda sinceridad, pues, de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos.

#### DATOS GENERALES

Nombre

Fecha de ingreso a la institución

Cargo

Género

Femenino  Masculino

#### Fase de Preparación

1. Cuando ingresó a Farmasol, ¿Tuvo un proceso de inducción?

- Si  
 No  
 Parcialmente

2. Cuando ingresó a la institución, ¿tuvo la oportunidad de recorrer las instalaciones de Farmasol?

- Si  
 No  
 Parcialmente

3. ¿El contenido del programa de inducción, tenía las funciones y responsabilidades que debía cumplir en su puesto de trabajo?

- Si  
 No  
 Parcialmente

4. ¿Se explicaron las expectativas laborales y expectativas que tenía su jefe inmediato de usted?

- Si  
 No  
 Parcialmente

5. ¿Le indicaron el organigrama de la empresa para saber cómo está estructurada Farmasol?

- Si  
 No  
 Parcialmente

## Fase de Integración

6. ¿El proceso de inducción que recibió, le generó una buena imagen de la empresa?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

## FASE DE ORIENTACIÓN

7. ¿Se le indicó la misión, visión y valores institucionales?

- Si
- No
- Parcialmente

8. ¿La bienvenida que recibió en la empresa le generó motivación?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. Al momento que le presentaron a sus compañeros, ¿Le generaron confianza?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. Al momento que le presentaron a su jefe inmediato, ¿Se sintió cómodo?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. ¿Los temas planteados en la inducción fueron de su interés?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

---

12. ¿La información suministrada en el programa de inducción de su puesto fue completa y útil?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. ¿El programa de inducción que se le ofreció fue satisfactorio?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. ¿Considera que el tiempo que duro su capacitación fue suficiente?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

### Fase de compromiso

15. ¿Considera que el proceso de inducción que recibió, le ayudó a generar compromiso con la empresa?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

### Fase de seguimiento

16. Después de un cierto periodo de tiempo, ¿obtuvo algún tipo de retroalimentación?

- Si
- No
- Parcialmente

### TECNICAS PARA EL PROCESO ONBOARDING

17. De las siguientes técnicas, ¿Cuáles utilizaron cuando ingresó a laborar en Farnasol?

- Presentación en Power Point
- Folletos
- Video institucional
- Desayuno/ almuerzo de bienvenida



18. De las siguientes técnicas, ¿Cuáles les gustaría que sean utilizadas en el proceso de Onboarding?

Gamificación (videojuego)

Video de Bienvenida

Folletos

Entrevista Inductiva

Welcome pack (agenda, esfero, llavero)

Desayuno de bienvenida

Glosario de términos

Otros

19. ¿Qué recomendaciones podría plantear al departamento de Talento Humano para mejorar futuros procesos de inducción?

Enviar

### Anexo 3. Entrevista aplicada a la jefatura de talento humano



## FORMULARIO DE ENTREVISTA

**Nombre del Entrevistado:**

**Fecha de la entrevista:**

**Realizado por:**

**OBJETIVO:** Conocer la percepción de la Jefatura de Talento Humano acerca del proceso de Inducción.

### PREGUNTAS

1. ¿Qué opina del proceso Onboarding actual?
2. ¿Considera que es importante dentro de las organizaciones, contar con un proceso Onboarding? ¿Por qué?
3. ¿Qué propuestas de mejora o recomendaciones nos podría plantear para mejorar el proceso de Inducción actual?

## Anexo 4. Certificado de traducción al idioma inglés

---

### Certificación de traducción al idioma inglés

Lic. Karen Gabriela Pardo Ordóñez. Mg. Sc.  
ESL Teacher

---

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, del Resumen de Tesis titulado: **ONBOARDING EN LA EMPRESA PÚBLICA FARMASOL EP**, de autoría de la estudiante Yasmin Elizabeth Pardo Ordóñez, con número de cédula 1900483098, Egresada de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico en honor a la verdad y autorizó a la interesada, hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Loja, 13 de febrero de 2023.



Karen Gabriela Pardo Ordóñez  
DNI: 1900403106  
Registro Senescyt: 1008-14-1327064