



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DEL ONBOARDING EN EL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS Y SU INCIDENCIA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LA
COOPERATIVA CRECER.**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica.

Autora

Lcda. Granizo de la Cruz Jhoselyn Marisol

Tutora

Ps.Cl. Vasco Álvarez Mónica Maribel Msc.

AMBATO – ECUADOR
2024

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA
CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Granizo de la Cruz Jhoselyn Marisol declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “Implementación del Onboarding en el área de recursos humanos y su incidencia sobre la productividad de la Cooperativa Crecer”, como requisito para optar al grado de Magister y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 29 días del mes de Mayo de 2024, firmo conforme:

Autor: Granizo de la Cruz Jhoselyn Marisol.

Firma: 

Número de Cédula: 1805325378

Dirección: Tungurahua, Ambato, Montalvo, Amazonas.

Correo Electrónico: jgranizo@indoamerica.edu.ec

Teléfono: 0962643543

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “IMPLEMENTACIÓN DEL ONBOARDING EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA CRECER” presentado por JHOSELYN MARISOL GRANIZO DE LA CRUZ, para optar por el Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Ambato, 29 de Mayo del 2024

.....

PsCl. Mónica Maribel Vasco Álvarez Msc

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 29 de Mayo del 2024



.....
Lcda. Jhoselyn Marisol Granizo de la Cruz
1805325378

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: IMPLEMENTACIÓN DEL ONBOARDING EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA CRECER, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato, 24 de Mayo de 2024

.....
Mg. Espinoza Guano Mónica Paulina
LECTORA

.....
PhD. Vayas Ortega Germania Elizabeth
LECTORA

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres, quienes han sido mi mayor apoyo en la búsqueda de la excelencia académica durante mis estudios de posgrado. Agradezco a Dios por haberme otorgado las capacidades y circunstancias necesarias para completar este logro. Personalmente, considero que este trabajo representa la realización de un sueño, y espero que pueda servir de inspiración para aquellos que siguen de cerca mi trayectoria académica.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a la Cooperativa Crecer por la apertura y colaboración brindada para el desarrollo de esta investigación. De igual manera, expreso mi gratitud a la Mg. Vasco Mónica por compartir generosamente su conocimiento y tiempo en la elaboración de este proyecto. A la Universidad Indoamérica y a todos los docentes que, más allá de impartir conocimientos, aportaron su valiosa experiencia, lo cual ha sido una motivación fundamental para sembrar mi propia historia académica y profesional.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DE LECTORES	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento y antecedentes del problema	1
Formulación del problema	5
Justificación	8
Resultados esperados	8
CAPÍTULO I.....	10
ESTADO DEL ARTE.....	10
Antecedentes de la investigación	15
Onboarding.....	15
Tendencias de Onboarding.....	19
Indicadores del Onboarding	23
Tasa de asistencia.....	23

Tiempo para la productividad	23
Aumento en la velocidad de desempeño	23
Método Capacitación en el Trabajo	24
Método Aprendizaje Activo	24
Método Capacitación Presencial	24
Rotación	25
Proceso de inducción	26
Programa Onboarding	26
Componentes del Onboarding.....	27
Eficacia del Onboarding.....	28
Implementación del Onboarding.....	28
Curva de aprendizaje.....	30
Importancia de las curvas de aprendizaje.....	30
Productividad	30
Productividad Total (PT)	31
Productividad Parcial (PP).....	31
Importancia de la Productividad	32
Indicadores de la Productividad	33
CAPÍTULO II	35
METODOLOGÍA	35
Hipótesis.....	36
Población y muestra	36
Herramientas de recolección de información.....	37
Pilotaje y confiabilidad	39

Análisis de los resultados	40
CAPÍTULO III.....	66
PROPUESTA.....	66
TEMA DE LA PROPUESTA.....	66
Antecedentes	66
Diagnóstico	67
Objetivos	68
Metodología Práctica	69
Revisión proceso metodológico	71
Desarrollo de la propuesta.....	71
Evaluación de la propuesta.....	89
Conclusiones	92
Recomendaciones.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Beneficios del Onboarding.....	14
Tabla No. 2	Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.....	17
Tabla No. 3	Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo.....	18
Tabla No. 4	Beneficios del Onboarding con Inteligencia Artificial	21
Tabla No. 5	Ventajas del Onboarding 2.0.....	22
Tabla No. 6	Factores del Onboarding	22
Tabla No. 7	Proceso del Onboarding	26
Tabla No. 8	Principios del Onboarding.....	27
Tabla No. 9	Componentes del Onboarding.....	28
Tabla No. 10	Ejemplo de Implementación del Onboarding	28
Tabla No. 11	Indicadores de la Productividad Laboral.....	33
Tabla No. 12	Niveles de Productividad	39
Tabla No. 14	Productividad de la Cooperativa Crecer en el Pre test	53
Tabla No. 15	Productividad alcanzada en el pos-test en la Cooperativa Crecer.....	63
Tabla No. 13	Prueba de Chi cuadrado	65
Tabla No. 16	Proceso del Onboarding Experiencial Digital.....	72
Tabla No. 17	Kit de Bienvenida.....	76
Tabla No. 18	Normativa Horaria de la Cooperativa Crecer.....	78
Tabla No. 19	Vestuario del personal.....	79
Tabla No. 20	Recursos Materiales	84
Tabla No. 21	Recursos Materiales de Cumplimiento Normativo	85
Tabla No. 22	Recursos materiales y económicos del Seguimiento.....	86
Tabla No. 23	Presupuesto para la implementación del Onboarding Experiencial Digital.....	88
Tabla No. 24	Resultados Pre test*Pos test en la Cooperativa Crecer.	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Árbol de Problemas	7
Figura No. 2 Operacionalización de Variables	38
Figura No. 3 Proceso de Onboarding en la Cooperativa Crecer	40
Figura No. 4 Lugar en donde se lleva a cabo el proceso del Onboarding	41
Figura No. 5 Periodo del proceso de inducción en la Cooperativa Crecer	42
Figura No. 6 Período de tiempo del Onboarding	43
Figura No. 7 Temas tratados en el proceso de inducción	44
Figura No. 8 Responsables de realizar el proceso de inducción en la Cooperativa Crecer	45
Figura No. 9 El Onboarding aporta conocimiento al colaborador	46
Figura No. 10 Aplicación de conocimientos del Onboarding.....	47
Figura No. 11 El Onboarding y la información sensible de la empresa	48
Figura No. 12 Inducción acerca de los riesgos laborales existentes en la Cooperativa Crecer.....	49
Figura No. 13 Aspectos a mejorar en el proceso de inducción vigente	50
Figura No. 14 Aptitudes de los mentores del Onboarding.....	51
Figura No. 15 Satisfacción con el proceso de Onboarding.....	52
Figura No. 16 Aplicación del Modelo Onboarding Experiencial Digital en la Cooperativa Crecer.....	54
Figura No. 17 Entorno en donde se desarrolla el proceso de inducción experiencial digital	55
Figura No. 18 Período del proceso de Onboarding experiencial digital	55
Figura No. 19 Tiempo destinado para el proceso de inducción experiencial digital	56
Figura No. 20 Temas tratados en el proceso de inducción experiencial digital...	57
Figura No. 21 Responsable del proceso de Onboarding experiencial digital	58
Figura No. 22 Aplicación del material y conocimiento impartido en el proceso de inducción en el área laboral.....	58
Figura No. 23 Aplicación de los conocimientos obtenidos con el proceso de Onboarding.....	59

Figura No. 24 Fomento de la cultura organizacional con el proceso de Inducción	60
Figura No. 25 Conocimiento sobre los riesgos laborales existentes en la Cooperativa Crecer.....	60
Figura No. 26 Aspectos a mejorar en el modelo de inducción	61
Figura No. 27 Mentores adecuados para brindar inducción	62
Figura No. 28 Cumplimiento de las expectativas del proceso Onboarding Experiencial Digital	62
Figura No. 29 Organigrama Estructural Vigente en la Cooperativa Crecer.	77
Figura No. 30 Uniforme para el personal Indígena y Mestizo	82

UNIVERSIDAD A INDOAMÉRICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TEMA: IMPLEMENTACIÓN DEL ONBOARDING EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y CÓMO INCIDE EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA CRECER.

AUTORA: Lcda. Granizo Jhoselyn

TUTORA: Ps.cl Vasco Mónica Msc

RESUMEN EJECUTIVO

El Onboarding es un proceso que busca inducir a los colaboradores con dinámicas de trabajo, cultura organizacional y objetivos para potenciar las competencias de los colaboradores tanto nuevos o aquellos que ya forman parte de la empresa. En este contexto, se estableció como objetivo general: determinar la influencia del Onboarding en la productividad de la cooperativa, y objetivos específicos: evaluar el cumplimiento del proceso de Onboarding, identificar el nivel de productividad en el área de cajas y atención al cliente, y diseñar una propuesta de Onboarding específica para esta área. Empleando una metodología con enfoque cuantitativo, descriptivo, que busca correlacionar las variables de estudio. Los resultados obtenidos revelaron que el Onboarding impacta en la productividad con un coeficiente de correlación chi cuadrado de 1.667, respaldando la hipótesis nula y determinando que el Onboarding incide sobre la productividad de la Cooperativa Crecer. En cuanto al segundo objetivo se observó que el 100% de la población recibe Onboarding sin embargo la ejecución no es estandarizada para todos los colaboradores, en lo que se refiere al nivel de productividad actual en la cooperativa es regular, alcanzando el 64.31%. Tras la implementación de la propuesta diseñada, se logró mejorar la productividad en un 18.43%, situándose en un nivel bueno según los niveles de productividad establecidos. En base a estos resultados, se destaca que el modelo de Onboarding Experiencial Digital, con un costo de \$4,665 ha demostrado ser efectivo para elevar los niveles de productividad.

DESCRIPTORES: Onboarding, Productividad, Indicadores, Dimensiones.

UNIVERSIDAD A INDOAMÉRICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

AUTHOR: GRANIZO DE LA CRUZ JHOSELYN

TUTOR: VASCO ALVAREZ MONICA MARIBEL

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF ONBOARDING IN THE HUMAN RESOURCES
AREA AND ITS IMPACT ON THE PRODUCTIVITY AT THE "CRECER"
CREDIT UNION

Onboarding is a process that seeks to induce employees with work dynamics, organizational culture, and objectives to enhance the competencies of both new employees and those who are already part of the company. Thus, the objective was to determine the impact of Onboarding on the productivity of the Credit Union, while the specific objectives were to assess compliance with the Onboarding process and to identify the productivity level in the cashier and customer service area, together with the design of a specific Onboarding proposal for this area. The methodology used was a quantitative, descriptive approach, which seeks to correlate the study variables. The results indicated that Onboarding impacts productivity with a chi-square correlation coefficient of 1.667, supporting the null hypothesis and determining that Onboarding affects the productivity of the "Creceer" Credit Union. The second objective showed that 100% of the population receives Onboarding. However, the performance is not standardized for all the employees, and the current level of productivity of the Credit.

Union is regular, reaching 64.31%. After implementing the designed proposal, productivity was improved by 18.43%, achieving a satisfactory level according to the standards of productivity established. These results show that the Digital Experiential Onboarding model costs \$4,665, and can be effective in raising productivity levels.

KEYWORDS: Dimensions, indicators, onboarding, productivity



INTRODUCCIÓN

Planteamiento y antecedentes del problema

El estudio se enmarca en la línea de investigación Bienestar Humano y posteriormente en la sub línea Gestión de Talento Humano en la Economía Popular y Solidaria (EPS), ya que se trata de un estudio que se desarrollará para una empresa financiera regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como es el caso de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer Wiñari Ltda., el cual está relacionado directamente con el proceso de Onboarding y la Productividad en los colaboradores, considerando que el Onboarding tiene como objetivo aplicar un proceso de inducción que genere una empresa más competitiva para conservar a los colaboradores.

Por ello es importante abordar diferentes enfoques sobre el tema para desglosarlo y llegar a conclusiones que aporten a la investigación, citando a Jaime-Barón et al. (2022), quien destaca la importancia de construir fases que permitan definir procedimientos enfocados en retención del personal, identificando un sistema de acogida o también conocido como sistema de incorporación personal, que genera una vinculación entre temáticas como Onboarding laboral y el desarrollo productivo lo cual se ve empañado por malas prácticas por contrataciones sin procedimientos adecuados lo cual genera precarización de las garantías de un trabajo justo y digno; la principal conclusión de este estudio se basa en brindar inducción acertada lo cual corresponde a lograr el éxito de desempeño laboral.

Mientras que en el estudio de Muñoz y Betancourth (2023), se reconoce que a pesar de que se generen diversos procesos de socialización los cuales tengan como pilar fundamental la identidad personal conduciendo a múltiples beneficios para potenciar su desempeño. Además, se debe combinar con estrategias que aumenten autenticidad de los nuevos colaboradores, puesto que un alto porcentaje de ellos renuncian incluso durante los primeros tres meses y, por lo tanto, es necesario tomar en cuenta todos los procesos de sistema de onboarding determinados en la empresa, puesto que en reiteradas ocasiones cuando no existe un proceso de inducción efectivo esto suele suceder de forma concurrente.

Desde la perspectiva de Ordoñez et al. (2022), el Onboarding no solo consiste en dar la bienvenida a nuevos empleados, sino que deben tener un método acertado que funcione como una herramienta importante para reclutar nuevos talentos si esta incorporación es eficiente evita que las instituciones registren problemas relacionados con cultura organizacional, su filosofía, objetivos y funciones para desempeñarse de forma productiva e incluso si se lo realiza de manera digital se pueden potenciar las plataformas virtuales.

Por lo tanto, se reconoce que el Onboarding es un proceso diseñado por el área de talento humano para ayudar a los empleados a realizar con éxito el proceso de adaptabilidad, el cual le permita entender las funciones del cargo desde el primer día, busca fidelizar al personal mediante actividades para acortar la curva de aprendizaje que generalmente es de 2 años a un periodo de 6 meses, la adaptación e integración a la empresa permite desarrollar competencias al colaborador, este proceso puede durar desde 1 día hasta 3 meses, por ello es necesario plantear objetivos a corto plazo, evaluar el avance de los colaboradores de esta manera se evalúa el desempeño del tutor encargado de dirigir las funciones del nuevo colaborador, es indispensable conocer al personal, conocer cuáles son sus necesidades, expectativas y como contribuyen con el cumplimiento de metas, los programas de Onboarding son excepcionales, permite al colaborador experimentar un equilibrio entre la vida laboral y personal durante su primer año en el trabajo.

De acuerdo a lo establecido en las normas *Internacional Organization for Standardization (ISO) (2022)*, en la certificación 45001 para sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, destinada a proteger a los trabajadores, incentiva a que las empresas brinden las óptimas condiciones de trabajo. De igual manera el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (2020) en su artículo 283 recalca la armonía entre el ser humano con el sistema económico y el buen vivir para reflejar su máximo potencial. Es así que, el Onboarding se define como el proceso que plantea estrategias para el desarrollo y crecimiento del personal dentro de la institución, el cual es medido con técnicas de recolección de información, encuestas, entrevistas, este proceso se ve reflejado en sus indicadores productivos, conocer al trabajador permitirá brindarle un espacio ideal, ya que, factores como

remuneración, reconocimiento, respeto y delegación de responsabilidades hacen que la gente se sienta más comprometida, permite la mejora de los niveles de productividad dentro de la institución y favorece al cumplimiento de los objetivos (Lorraine et al., 2021).

Por otro lado, se conoce como productividad el alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia, el óptimo uso de recursos, analizar e identificar fortalezas, debilidades, oportunidades para tomar ventaja competitiva, es un factor clave para el desarrollo sostenible que permite hacer más con los mismos recursos, brindando capacidades para la transformación y adaptación a las nuevas tendencias del mercado (Ramírez et al., 2022). Desde el momento que el aprendizaje organizacional fue relacionado con la gestión en las organizaciones, los individuos aprenden nuevos procedimientos o mejoran las técnicas que utilizan pueden obtener mejores resultados en sus labores y en las empresas donde se desempeñan. Esto se debe a que el aprendizaje organizacional aumenta el rendimiento a medida que aumenta el tiempo.

Por ende, el Onboarding permite comprender rápidamente las responsabilidades y tareas, acelerando la productividad y reduciendo el tiempo de *ramp-up*, trae consigo beneficios de retención del talento, relaciones interpersonales duraderas, reducción de rotación, descentralización de funciones, posicionamiento de la marca, sinergia con una interacción multidisciplinaria e integral que permitirá reducir sobrecostos generados en el proceso de reclutamiento y enfocarse en el crecimiento económico de la empresa, optimizar recursos, reducir el margen de error y proporcionar coherencia y visibilidad al entorno de recursos humanos, por otra parte, la mala gestión aumentará el indicador de rotación, reduciendo la productividad, que puede costarle a la empresa el 35% de la remuneración anual, ya que el 17% del personal suele abandonar su puesto de trabajo por no sentirse integrados con la cultura organizacional, por ello es importante establecer una experiencia positiva a través del Onboarding hará que los colaboradores se integren de manera satisfactoria considerando al ser humano parte de la empresa, atrayendo el compromiso afectivo y contribuir al éxito organizacional (Cabanilla, 2022).

La productividad es un aspecto fundamental para la competitividad de las empresas que permitirá aumentar en un 50% la retención del personal y aumentar en un 62% la productividad laboral, ya que, se encamina mediante jornadas de coaching para un buen ambiente laboral y sirve como predictor de compromiso organizacional (Harvard Business Review, 2022). Por ello, reducir las curvas de aprendizaje permite reducir gastos y tiempo, aquellas empresas con más éxito a nivel mundial son las que brindan oportunidades de aprendizaje continuo, estabilidad, respeto, escuchan las necesidades de sus colaboradores y los tratan como un accionista más, fomentan la integración equitativa dentro de las instituciones tanto para hombres y mujeres de esta manera la productividad laboral será óptima.

Las cooperativas de ahorro y crédito están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Pérez (2020) menciona que, el objetivo principal de las cooperativas es el desarrollo económico al aportar a las organizaciones una amplia gama de herramientas útiles para el crecimiento de sus colaboradores, incluye un sistema de ahorro que permiten aportar a fuentes de ahorro, crédito e inversión, en situaciones imprevistas como accidentes o pandemias, estas empresas operan bajo un marco legal establecido y regulado. Es fundamental destacar la importancia del factor humano como señalan los organismos de certificación del entorno laboral, en el ámbito financiero es vital establecer relaciones positivas entre el colaborador y el entorno laboral para fomentar el desarrollo competitivo, de esta manera el área de recursos humanos desempeña un papel fundamental al relacionar las variables de estudio, ya que constituyen un pilar esencial para el desarrollo personal y organizacional (Ley Economía Popular y Solidaria, 2021). De esta manera, se puede crear un entorno laboral óptimo donde los colaboradores se sientan a gusto para alcanzar su máximo potencial. Para las empresas, contar con un personal capacitado y comprometido es el reflejo de una mayor capacidad para alcanzar sus objetivos.

El sistema financiero desempeña un papel de suma importancia en el desarrollo de las familias, al brindarles la oportunidad de adquirir bienes a plazos y de generar rendimientos financieros conocido como capitalización a través de sus ahorros, en diferentes países de América Latina se optó por diseñar un modelo de inclusión

financiera, como corresponsales bancarios o agentes bancarios, para atender las necesidades de los grupos vulnerables en zonas rurales. Este enfoque apoya al desarrollo sostenible económico con nuevas plazas de empleo e incentiva al micro emprendimiento en el desarrollo de su sistema de negocio (Guerra, 2020). Por consiguiente, el factor humano adquiere relevancia, ya que son colaboradores que hacen posible el logro de metas, objetivos y son responsables del crecimiento empresarial.

Formulación del problema

Hoy en día, las empresas enfrentan la globalización que amenaza su supervivencia en mercados competitivos, donde destaca la importancia del talento humano y el proceso de selección del personal, ya que es un proceso de fidelización porque las personas permiten que las empresas se desarrollen logrando ser competitivas y alcanzar objetivos, este es un proceso vanguardista ya que se ha comprobado que un buen diseño de Onboarding aumenta significativamente la productividad.

En la actualidad en Cooperativa Crecer cada trimestre se refleja un aproximado del 54% de deserción, lo cual evidencia que las contrataciones no han sido duraderas reluciendo bajos niveles de productividad, es decir, este indicador es extremadamente malo y ha generado gastos elevados, en el proceso de selección y capacitación, por lo que es necesario fidelizar al personal con la cultura organizacional, para no incurrir en gastos innecesarios que desestabilizan los indicadores financieros de la cooperativa.

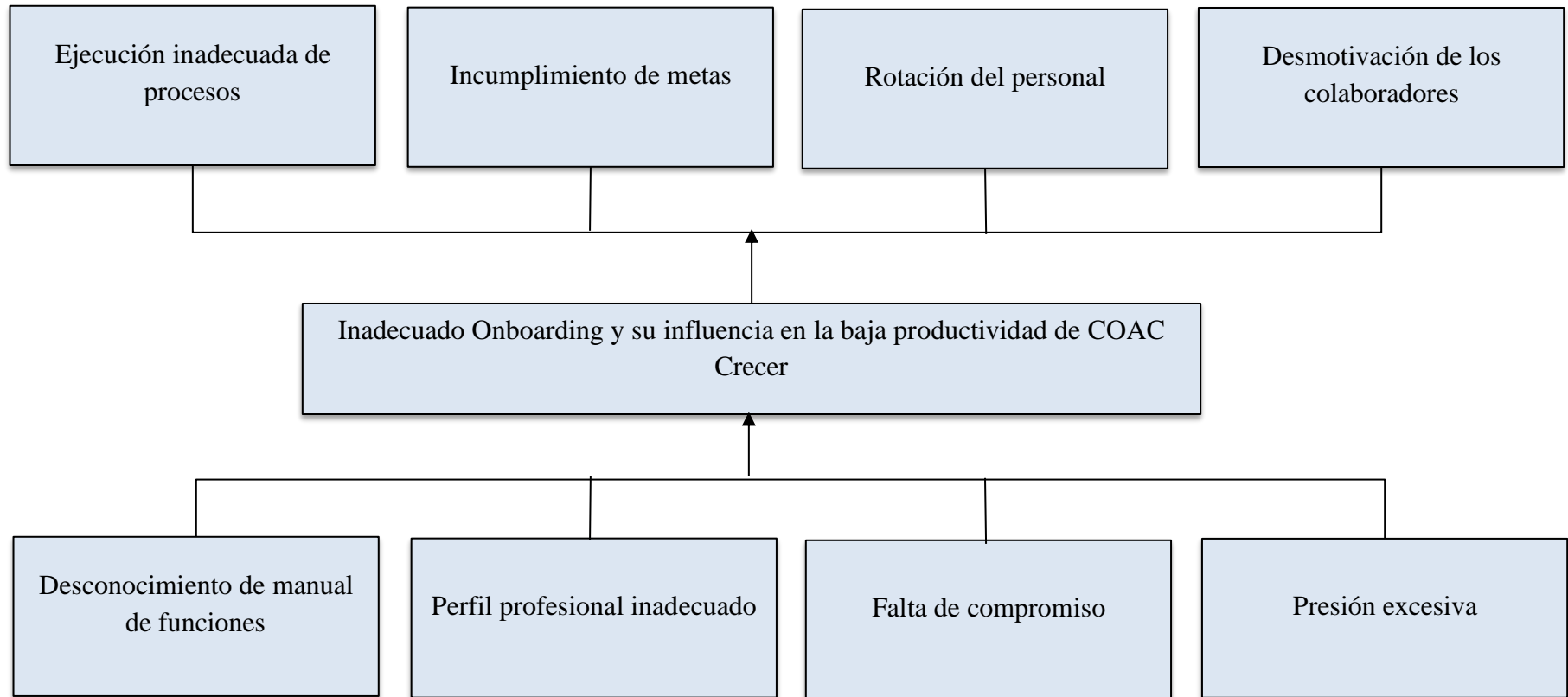
Panchi (2023), hace referencia que el personal nuevo cuenta sólo con 15 días para demostrar sus aptitudes, donde se mide su desempeño, posterior a ello el periodo de prueba del personal dura 3 meses, donde se mide el desempeño de los colaboradores mediante evaluaciones constantes y se brinda capacitaciones de manera frecuente de acuerdo a las actualizaciones relevantes del Banco Central del Ecuador.

Aquellos factores han logrado desestabilizar a la institución, el desconocimiento del manual de funciones, inadecuado ambiente laboral, falta de unidad de mando, deficiente sistema de Onboarding que por el crecimiento de la empresa es obsoleto

y necesita de mejora continua, debido a los servicios que presta la organización, se debe contar con un proceso que permita la rápida incorporación de los colaboradores, por ello se requiere una rápida acción del área de recursos humanos, por este motivo el objetivo de implementar de Onboarding va de la mano de realizar un adecuado proceso de inducción del talento, para generar adhesión con la organización trabajando con un enfoque interno de las estrategias organizacionales.

Además, se establece una metodología con enfoque cuantitativo, descriptivo, que busca correlacionar las variables de estudio, también se centra en la recolección de datos de manera longitudinal en dos momentos desarrollando un pre test y un post test.

Figura No. 1
Árbol de Problemas



Nota. Árbol de causas y consecuencias del cual se obtiene la temática de estudio planteada.

Justificación

En la actualidad, los métodos de captación de empleados de la mayoría de las empresas se limitan a una simple formación, es decir, enviar a los nuevos empleados una lista de actividades a realizar y que inicien sin tomar en consideración con la ética y formación institucional lo cual no genera pertinencia.

A pesar de que en el medio laboral el proceso de Onboarding se lo puede considerar como un procedimiento implementado para cumplir con requisitos legales y reglamentarios y al no darle la importancia que requiere impide que sean objetivos convirtiéndose en imprecisos y como resultado, no responden a las aptitudes de los nuevos empleados, lo que a su vez provoca el desgaste de los colaboradores debido a procesos de inducción deficientes.

Los principales destinatarios de la investigación serán los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Ltda. El enfoque se sitúa en el proceso de inducción del personal, permitiendo al colaborador tener una mejor experiencia desde su incorporación a la institución hasta después de completar el periodo de prueba, el objetivo es que los trabajadores incrementen sus niveles productivos.

Resultados esperados

Se espera resultados que permitan evaluar el Onboarding y su influencia en la productividad a través de la aplicación de un proceso eficiente el cual se apoya en herramientas tecnológicas basadas en mejorar la inducción mediante la recopilación de datos y estadísticas que ayudarán a mejorar la incorporación y promoción de nuevos empleados dentro de la organización. Por esta razón se plantea el desarrollo de una propuesta que resalta la importancia de plantear el Onboarding digital el cual permite a los nuevos empleados conocer la cultura de la empresa, su filosofía, e incluso permitirá establecer una identidad con sus compañeros y conocerlos en un ámbito de confianza potencializando el aumento de su desempeño mejorando los niveles de productividad.

Objetivo General

- Evaluar la incidencia del Onboarding en la productividad de la Cooperativa Crecer.

Objetivo Especifico

- Determinar el cumplimiento del proceso de Onboarding en la Cooperativa Crecer.
- Identificar el nivel de productividad existente en el área de cajas y atención al cliente Cooperativa Crecer.
- Diseñar una propuesta del proceso del Onboarding en el área de cajas y atención al cliente.

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE

Tomando en consideración las palabras de Etheridge et al. (2023), en su investigación en donde aplica el Onboarding al momento de realizar la inclusión de personas en un hospital de la ciudad de Madrid, el cual fue diseñado para durar un mes, donde las reuniones programadas tenían una duración de 4 horas para relacionar y proporcionar información crítica, conocimientos, con un enfoque holístico y longitudinal, incluye orientación del cargo, procesos, introducción, asignación e incorporación. Los resultados obtenidos fueron positivos ya que el personal antiguo mejoró su productividad al 100% así también el 93% de las nuevas incorporaciones aumentaron su rendimiento, demostrando que el personal correctamente capacitado aumenta su productividad de manera significativa destacando la importancia de realizar inducción y brindar un espacio agradable garantizando la permanencia de la empresa en el mercado competitivo. Esta investigación refleja el comportamiento positivo de los colaboradores, mediante la implementación del Onboarding mejorando la productividad del personal antiguo y nuevo por medio de 4 horas de capacitación, reduciendo la curva de aprendizaje que a largo plazo genera gastos a la empresa, tener deserción en una empresa de ese nivel atrae pérdidas del doble por persona por falta de pertenencia con la cultura organizacional, este proceso reforzó la fidelización logrando rentabilidad y espacio agradable lo que le permitió a la empresa obtener un personal más comprometido.

Según Bautista, (2018) en su investigación realizada en la empresa Estefanini Informática y Tecnología de República Dominicana, en donde aplica el Onboarding como proceso de inducción para fidelizar al personal el cual debido al crecimiento institucional se ha incrementado de manera abrupta en los últimos años, el proceso de inducción ya no fue eficiente por las actividades y servicios que brindaba la institución, el proceso debía ser rápido con pocos días de inducción lo que reflejó un índice del 7% de rotación lo que representa a 60 personas al mes ya que la empresa dispone de 900 empleados, esto se convirtió en un problema de gravedad que debía ser atendido de urgencia. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo con diseño longitudinal porque para la recolección de información se hizo uso del inventario de socialización institucional, con una muestra de 166 colaboradores, la

información se obtuvo de manera digital. Los resultados evidencian una actitud positiva por parte de los trabajadores subiendo su satisfacción al 94% y se redujo a 10 personas en rotación, lo que resulta beneficioso ya que, los colaboradores obtuvieron una experiencia positiva con un Onboarding realizado de manera frecuente y no solamente una vez por mes, el 81% de la muestra señala que es más productivo tener inducción cada 15 días. Este trabajo refleja el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores mediante la correcta aplicación del Onboarding, la frecuencia de este proceso depende del tamaño de la institución, pero siempre se obtendrá resultados positivos que relacionados con la productividad laboral siempre obtendrá el máximo potencial de la gente.

Citando a Montenegro (2022), en su investigación realizada en la empresa Transportes Sanchez Polo del Ecuador, en donde se desarrollo el Onboarding para reducir el índice de deserción. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo con un diseño transversal, para el proceso de recolección de información aplicó una encuesta dirigida a toda la población, los resultados obtenidos fueron atractivos, el 97,3% demuestra que el personal tiene una percepción positiva respecto al Onboarding y su cargo de trabajo que les ha permitido tener una mejor productividad. Esta investigación concluye que el proceso de Onboarding es eficiente y que favorece notablemente la productividad del personal, considerado también como un periodo de capacitación, una oportunidad de desarrollar la cultura corporativa, evitar el síndrome del impostor antes de que aparezca de manera que se proporcione el tiempo necesario para el desarrollo de características y habilidades, logrando que todo el equipo cumpla con éxito las metas de la institución.

La cooperativa Crecer fue fundada en 2008 por un grupo de jóvenes indígenas los cuales mediante la aplicación de innovación e ideas tecnológicas bajo el liderazgo e iniciativa del Lcdo. Roberto Panchi logran constituir la Cooperativa “Crecer Wiñari” Ltda., el 28 de Mayo del 2008, mediante Acuerdo Ministerial 016-CPT-C-2008, con orden número 7251 del MIES Tungurahua, desde entonces la empresa busca apoyar a personas de escasos recursos económicos, y contribuyendo al desarrollo y fomento de la productividad de los socios y de la comunidad en general.

En febrero del 2010, un grupo de 35 personas, motivados por satisfacer sus necesidades económicas tomaron la decisión de aportar un capital semilla de UD\$300,00 para darle vida a lo que hoy conocemos como Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer, actualmente regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria organismo que controla la competitividad, liquidez y solvencia de las empresas financieras, en 15 años en el mercado esta empresa gracias a la buena gestión administrativa y de talento humano a finales del año 2023 ha logrado 27 millones en activos, lo que la hace pertenecer al segmento 2 en el ranking del 2024, por lo que debe fortalecer el área de recursos humanos, proceso de selección, inducción, que en resumen es implementar el proceso Onboarding, a mayor segmentación más exigencia, más control y sobre todo más productividad (SEPS, 2023). Por lo tanto, se sugiere implementar el Onboarding de manera consecutiva con sus colaboradores debido al crecimiento de la empresa, ya que, en base al criterio de diferentes autores es importante fomentar el sentido de pertenencia para erradicar la deserción, evitando gastos, tiempo, recursos, formando colaboradores con ambiciones y metas dentro de la institución, personas dispuestas a salir de su zona de confort, para lograr la clave del éxito organizacional.

El Onboarding o enfoque de viaje, surge en la industria del turismo, por ello su traducción viaje a bordo, con una metodología innovadora, como un proceso estratégico que se enfoca en la creación de una experiencia personalizada para los colaboradores de la empresa, se centra en la creación de una experiencia memorable en la empresa y fomentar una relación positiva con compañeros de trabajo, este modelo metodológico se divide en etapas como, identificación de necesidades, cultura y valores de la empresa, relaciones personales, tomando en consideración la importancia del liderazgo capaz de realizar la inclusión para el desarrollo transformacional (Meruane y Chau, 2020).

Tomando las palabras de Chiavenato (2009), la gestión del talento humano resalta a las personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo, es un enfoque renovado de la administración de recursos humanos que valoriza en mayor medida al personal que aporta valor a la empresa y a las organizaciones en general.

Un proceso de Onboarding efectivo promueve el bienestar y empoderamiento de los colaboradores al facilitar su adaptación al trabajo, reduce el estrés y fomenta buenos hábitos laborales, es una etapa crítica que conecta el talento con la productividad, ya que, busca cumplir las promesas hechas durante el reclutamiento y contratación, evitando que los colaboradores experimenten una realidad distinta a la esperada. El Onboarding desempeña un papel fundamental en la percepción del colaborador sobre la cultura organizacional, un proceso bien diseñado y ejecutado puede marcar la diferencia entre un colaborador comprometido y productivo, o uno desmotivado y propenso a la deserción, este proceso es esencial para el bienestar, empoderamiento y compromiso a largo plazo de los colaboradores. Las expectativas de desempeño y la planificación del desarrollo deben tomar forma a medida que los empleados se aclimatan a su trabajo (Meyer, 2021).

De acuerdo con Mahdi et al. (2018), el Onboarding es un proceso crucial en el ámbito empresarial que se enfoca en la integración de nuevos colaboradores a una compañía o equipo, su objetivo principal es ayudar al colaborador a adaptarse positivamente, conocer la cultura organizacional cuando se implementa de manera efectiva.

Tabla No. 1
Beneficios del Onboarding

Beneficios	Detalle
Retención del talento	Retención de los colaboradores hasta un 82%. Esto significa que los nuevos colaboradores se sienten más comprometidos y tienen menos probabilidades de abandonar la empresa.
Productividad	La productividad también se ve impactada positivamente. Se ha demostrado que un buen Onboarding puede aumentar la productividad en un 70%. Los empleados nuevos alcanzan su máximo rendimiento más rápidamente, lo que beneficia a toda la organización.
Experiencia del cliente	Proceso de Onboarding bien ejecutado genera una mejor experiencia con el cliente y disminuye la tasa de deserción.

Nota. Esta tabla muestra cuales son los beneficios de tener un buen proceso de Onboarding dentro de la organización. Elaborado en base al criterio del autor Mahdi (2018).

En resumen, el Onboarding va más allá de ser un proceso de capacitación interno, sino también una oportunidad para generar lealtad y compromiso en los colaboradores que mejora los niveles de productividad de la empresa desde el inicio.

Desde la posición de Hernández (2003), productividad se refiere a la capacidad de producir y generar resultados importantes en relación con las actividades que el colaborador este sujeto a realizar en un contexto laboral.

La productividad se define como la relación entre el volumen total productivo y los recursos utilizados para alcanzar altos niveles de producción, incluyendo factores como la mano de obra, tecnología, insumos, entradas y salidas, durante los procesos de producción (Herrera et al., 2018). Esto enfatiza en la competencia de las organizaciones por alcanzar el máximo rendimiento.

Un proceso de Onboarding bien diseñado permite impulsar la productividad del equipo ya que establece el mismo lenguaje para que todos estén en la misma sintonía, brinda a los colaboradores la oportunidad de comprender y conocer los valores, normas y políticas que rigen a la empresa, fomenta el trabajo en equipo en un entorno de trabajo colaborativo que cuenta con herramientas y conocimiento necesarios para contribuir al éxito de la organización.

Antecedentes de la investigación

Onboarding

El Onboarding es un término poco usual en el contexto organizacional boliviano, que está generando grandes resultados en las corporaciones que lo incluyen en sus prácticas, siendo por ello que es un proceso cada vez más utilizado por las organizaciones; teniendo como objetivo establecer planes duraderos que fomenten la relación idónea entre las organizaciones y los trabajadores que se incorporan a ella (Romero, 2022). Así también se puede traducir como un plan de acogida que brinda la empresa u organización al nuevo colaborador, donde se desarrollan un conjunto de acciones con la finalidad de socializar la cultura, conocimientos, características, prácticas, programas, políticas y filosofía de la empresa. Este proceso, contribuye a esclarecer lo que la empresa requiere de sus colaboradores, con base a resultados y objetivos que se deben cumplir, incluyendo el tipo de decisiones y situaciones que serán de su responsabilidad (Manobanda et al., 2023). En otras palabras, la productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo.

Romero (2022) da a conocer que el Onboarding interrelaciona de manera organizada e institucional a los colaboradores con su equipo de trabajo, clientes, proveedores que tendrá de manera interna y externa en la organización, transmite al nuevo colaborador la filosofía, cultura organizacional, información precisa, que comparte la empresa para conseguir los objetivos y metas de la empresa, la adaptación a un nuevo puesto de trabajo no es una labor sencilla, potenciales candidatos a un determinado puesto de trabajo suelen renunciar al cabo de uno o varios meses de haberse estado desempeñando en un determinado empleo. El Onboarding es considerado como una práctica empresarial orientada a que los colaboradores se integren de manera positiva (Díaz, 2020). Se debe seleccionar al personal idóneo con aptitudes, conocimientos y habilidades para el cargo, de esta manera se evitará la pérdida de tiempo y recursos que provocaran la disminución de la productividad laboral.

Desde el punto de vista de Bautista (2018), en su investigación realizada en la empresa Estefanini Informática y Tecnología de Republica Dominicana, en donde aplica el Onboarding como proceso de inducción para fidelizar al personal el cual se había incrementado de manera abrupta por crecimiento de la institución en los últimos años, por ende el proceso de inducción ya no mostro resultados eficientes, por los servicios de la institución, el proceso de contratación debía ser rápido, con pocos días de inducción evidenciando un índice del 7% de rotación, lo cual representa a 60 personas al mes ya que la empresa dispone de 900 empleados, es así que esto se convirtió en un problema de gravedad que debía ser atendido de suma urgencia. Para el proceso de recolección de información se hizo uso del inventario de socialización institucional, con una muestra de 166 colaboradores, se recolecto la información de manera digital. Los resultados evidencian una actitud positiva por parte de los trabajadores subiendo su satisfacción al 94% y se redujo a 10 personas en rotación, lo cual resulta beneficioso ya que, los colaboradores obtuvieron una experiencia positiva con el Onboarding realizado de manera frecuente y no solamente una vez por mes, lo cual refleja en los datos en donde el 81% de la muestra señala que es más productivo tener inducción cada 15 días.

Chiavenato (2004) subdivide el Onboarding en reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento interno. Da lugar cuando los candidatos ya trabajan para la empresa y son tomados para promoverlos y transferirlos a otras actividades que desafíen sus conocimientos, este tipo de reclutamiento se lo puede aplicar de dos formas horizontal y vertical que permite ocupar un puesto con mayor grado de responsabilidad, pero con una unidad diferente.

Tabla No. 2

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.

VENTAJAS	Desventajas
El candidato ya posee conocimiento sobre la empresa y esta sobre él.	Puede bloquear la entrega de nuevas ideas, experiencia y expectativas.
Se reducen los niveles de error y genera competitividad.	Promueve el conservatismo y favorece la rutina actual
Desarrolla la competitividad.	Mantiene el actual patrimonio humano de la empresa.
Motiva el desarrollo profesional de sus empleados.	Conserva la cultura organizacional.
El costo es menor que el reclutamiento externo.	Es un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Nota. Ventajas y Desventajas de realizar el reclutamiento interno dentro de la organización. Elaborado en base al autor Chiavenato (2004).

Reclutamiento externo. Por otra parte, este tipo de reclutamiento debe buscar en el mercado de recursos humanos de manera eficiente y eficaz para atraer candidatos que cuentan con experiencia y habilidades que actualmente no cuentan dentro de la empresa (Chiavenato, 2004). Cabe mencionar que este proceso es más común con el 99% en las empresas ya que se busca llenar el vacío o puesto vacante con gente de fuera quitándoles así el derecho del crecimiento dentro de la institución a personas internas.

Tabla No. 3

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Introduce nuevas ideas en la empresa: Talento y habilidades.	Afecta negativamente la motivación de los empleados en la empresa.
Enriquece el factor humano gracias al aporte de nuevos talentos.	Reduce la fidelidad de los empleados al ofrecer oportunidades a personas externas.
Aumenta el capital intelectual conocimientos y destrezas.	Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos.
Renueva la cultura organizacional	Escoge un sistema de socialización para los nuevos empleados.
Incentiva la interacción de la empresa con el factor humano.	Es costoso prolongado e inseguro.

Nota. Ventajas y Desventajas de realizar el reclutamiento externo dentro de la organización. Elaborado en base al autor Chiavenato (2004).

Los cambios avanzados en el entorno laboral en la actualidad, han obligado a las organizaciones a ser competitivas y alcanzar el éxito, por ello se debe gestionar adecuadamente los recursos humanos, considerando los procesos dentro de estas instituciones, entre ellos la Productividad laboral (Pedraza et al., 2010). El proceso de gestión del talento humano es de mayor importancia en las organizaciones debido a que las personas representan el activo de mayor importancia, el reclutamiento, selección de personal en las empresas es considerado como un proceso tedioso para la empresa y los colaboradores, por ello es necesario mejorar y renovar métodos que permitan la fidelización inmediata del personal que contribuya al éxito de la empresa y a la mejora de la Productividad, mediante la fidelización eficaz de los colaboradores a la empresa, puede generar el sentido de pertenencia con la cultura organizacional.

De acuerdo con Warnberg (2012), todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado, surge en la contratación de nuevos empleados, por ende, es importante la bienvenida para que se integren de manera positiva a la compañía. El proceso de Onboarding sirve para ayudar a comprender la cultura de la empresa y las actividades de su día a día (Ulloa, 2022). Es así que el Onboarding tiene como finalidad encaminar al colaborador en sus funciones desde la descripción de los resultados esperados con su ejecución y como la compañía recibe dicho cargo, el principal objeto es priorizar la incorporación con la cultura laboral.

Tendencias de Onboarding

La gestión de Recursos Humanos, ha evolucionado hacia una estrategia que coloca al colaborador en el foco de atención, apoyándose en la tecnología, utiliza la inteligencia artificial para mejorar los procesos de inducción y evitar la deficiente capacitación que puede ocasionar una baja productividad (García, 2023).

Onboarding digital o híbrido

Esta tendencia se destaca por la facilidad de inducción del talento, la necesidad de disponer de un dispositivo con conexión a Internet, desde el enfoque híbrido que combina la capacitación digital y presencial que ofrece la flexibilidad de elegir la metodología de aprendizaje ya que, es uno de los elementos más valorados por el personal (Gimeno y Marqués (2022)). La revista Forbes (2023) menciona que 1 de cada 3 trabajadores en formato híbrido buscaría otro empleo si le pidieran trabajar de manera presencial, y para 6 de cada 10 personas es un factor de decisión al momento de elegir un empleo. Esta tendencia revoluciona la manera en que las empresas inducen al personal, combina la tecnología, automatización y un enfoque centrado, contribuye a crear experiencias efectivas, eficientes y satisfactorias para los colaboradores.

Onboarding personalizado

Gimeno y Marqués (2022) menciona que el Onboarding personalizado destaca la singularidad de cada nuevo integrante, acentuando la personalización en el proceso

de Onboarding para mejorar la experiencia y el compromiso del personal, que implica la creación de un plan de inducción con módulos específicos adaptados a sus necesidades. Esta estrategia garantiza un aprendizaje efectivo, mejor adaptación al entorno laboral, enfocándose en proporcionar una experiencia única y relevante que maximice el compromiso desde el primer día en la organización.

Onboarding basado en el aprendizaje experiencial

Gimeno y Marqués (2022) refiere que, las empresas visionarias optan por utilizar el Onboarding basado en el aprendizaje experiencial, que consiste en realizar actividades y casos prácticos que contribuyen al desarrollo de habilidades relevantes que ayuden al desarrollo de sus funciones.

Onboarding con foco en la integración

Gimeno y Marqués (2022) recalca que el proceso de selección del personal puede durar semanas, sin embargo, la mayoría de los colaboradores abandona el cargo en los primeros tres meses, esto se debe a la falta de integración efectiva, el éxito radica en ofrecer actividades y programas que fomenten la convivencia, el sentido de pertenencia con la cultura empresarial, se puede incluir eventos de integración, charlas acerca de la cultura organizacional que ayuden a la comprensión de valores y la misión de la empresa.

Onboarding móvil

Citando a Gimeno y Marqués (2022), se realiza a través de dispositivos móviles que se adaptan a las necesidades, implica el diseño de un proceso accesible mediante el uso de tecnología y aplicaciones móviles, esta tendencia permite el acceso a la información en cualquier lugar y en cualquier momento.

Onboarding con inteligencia artificial

De acuerdo con Gimeno y Marqués (2022), son procesos que utilizan la inteligencia artificial (IA) para crear algoritmos que permitan desarrollar herramientas digitales, automatizar procesos, que permitan hacer más eficiente el proceso de inducción.

Tabla No. 4

Beneficios del Onboarding con Inteligencia Artificial

Beneficios	Detalle:
Eficiencia y ahorro del tiempo	Automatización de tareas para reducir la carga horaria y acelerar el proceso de aprendizaje.
Personalización de Onboarding	Crea algoritmos con IA, con información relevante.
Retroalimentación y seguimiento	Recopilación de información, análisis del desempeño y satisfacción de los colaboradores.

Nota. En la tabla se muestran las ventajas de aplicar un modelo de Onboarding con inteligencia artificial. Elaborado en base al criterio de Gimeno y Marqués (2022).

Onboarding 2.0

Tomando en cuenta a Gimeno y Marqués (2022) Es una tendencia que busca mejorar la experiencia del colaborador, mediante una guía continua y personalizada, que propone un camino alternativo de apoyo al colaborador por un año, esta práctica refleja los valores y el compromiso de la empresa para contribuir con el crecimiento profesional de los colaboradores, y brindar una percepción positiva de la organización.

Tabla No. 5
Ventajas del Onboarding 2.0

Ventajas	Descripción
Mayor compromiso	Da lugar a talentos más comprometidos y satisfechos en el plano laboral.
Retención del talento	Valorar al personal reduce la posibilidad de buscar otras oportunidades.
Integración efectiva	Tiempo para que el colaborador se familiarice con los valores, misión y cultura de la empresa.

Nota. En la tabla se muestran las ventajas de aplicar un modelo de Onboarding a criterio de Gimeno y Marqués (2022).

Las tendencias de Onboarding incentivan a reflexionar en que metodología utilizar para inducir al personal, ya que brinda conocimientos teóricos prácticos sobre la realidad de la empresa y sus procesos. Diseñar un modelo Onboarding es esencial para cumplir con las necesidades de los colaboradores de manera que ayude a alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla No. 6
Factores del Onboarding

FACTORES	ONBOARDING
Tiempo Estimado	El Onboarding puede durar desde 1 día hasta seis meses, siempre y cuando cubra dudas, inquietudes de los colaboradores.
Objetivo	Inculcar la cultura organizacional. Mejorar la productividad laboral y retener el talento.
Beneficios para la Organización	Adaptación a la empresa, fortalecer habilidades y competencias, generar

entendimiento técnico, optimiza el desarrollo, disminuye inquietudes.

Nota. Factores del modelo de Onboarding planteado por Gimeno y Marqués (2022).

Indicadores del Onboarding

Controlar los indicadores de Onboarding permitirá entender qué funciona y qué no al momento de inducir al personal para construir un equipo comprometido y satisfecho. De acuerdo con las estadísticas publicadas por Finance Online, (2024) el 77% de los colaboradores que cuentan con procesos de Onboarding logran alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Citando a Guamán et al. (2023), los indicadores de Onboarding persiguen generar un proceso efectivo con rampas cortas de aprendizaje, contribuye al eficiente desempeño a corto plazo, se recomienda revisar el manual de acogida, para aplicarlo bien en la empresa que aborda la temática planteada.

Tasa de asistencia.

Según Guamán et al. (2023), este indicador puede proporcionar información del interés, motivación y disposición de los colaboradores para involucrarse activamente en el proceso de integración, el cual se obtiene al dividir el número de colaboradores que participo en el proceso con el número total del equipo.

Tiempo para la productividad

Guamán et al. (2023) señala que es un indicador notable en el proceso de Onboarding que refiere al proceso incorporación de un nuevo colaborador hasta alcanzar niveles de productividad óptimos, así también permite evaluar la eficiencia del proceso.

Aumento en la velocidad de desempeño

Este indicador es considerado clave para evaluar la efectividad del proceso de Onboarding, mide las habilidades, conocimientos, aptitudes del colaborador al momento de realizar sus actividades y alcanzar resultados (Guamán et al., 2023). Un aumento significativo en este indicador evidencia un Onboarding exitoso, ya

que demuestra que el colaborador ha comprendido rápidamente sus funciones, responsabilidades, habilidades, procesos y procedimientos de trabajo, que le permite adaptarse de manera efectiva y sólida a la organización.

Sin embargo, es crucial mantener un equilibrio adecuado entre la velocidad y la calidad del trabajo realizado. Si bien un aumento en la velocidad de desempeño es deseable y refleja una integración exitosa, este no debe lograrse a expensas de la calidad del trabajo. Es importante establecer expectativas claras, apoyar al colaborador a desarrollar habilidades y conocimientos de manera gradual. El Onboarding debe fomentar tanto la rapidez de adaptación como la calidad del trabajo, sentando las bases para un desempeño sobresaliente a largo plazo.

Método Capacitación en el Trabajo

Este método permite a los colaboradores aprender haciendo, aplicando los conceptos teóricos a situaciones reales bajo la supervisión y guía de un mentor o instructor, se caracteriza por ser práctica, contextualizada y adaptada a las necesidades específicas del puesto. Este método incluye la reducción de costos, la aplicación inmediata de lo aprendido, personalización del contenido y el fortalecimiento del vínculo entre el empleador y el colaborador (Salas y Ardanza, 1995). La capacitación en el trabajo contribuye a la mejora de la productividad de la empresa.

Método Aprendizaje Activo

Citando a Márquez (2022), el aprendizaje activo se desarrolla mediante situaciones concretas, casos prácticos, que permite desarrollar habilidades sociales, autonomía, competencias comunicativas, retención de conceptos, motivación y construcción del conocimiento propio.

Método Capacitación Presencial

La capacitación presencial es un método de capacitación que se lleva a cabo en un entorno físico, en donde los colaboradores se reúnen en un lugar específico para recibir instrucción y entrenamiento. Esta forma de capacitación se caracteriza por

la interacción directa entre el instructor y los participantes, lo que permite una comunicación más efectiva y una retroalimentación inmediata

Rotación

Tomando las palabras de Guaman et al. (2023), el indicador puede ser voluntaria o involuntaria, consiste en la renuncia de la persona por decisión propia, debido a un problema del proceso de inducción o en base a la experiencia del colaborador en la empresa, mientras que la rotación involuntaria refleja defectos del reclutamiento. Es importante considerar el índice de rotación laboral para advertir las fallas y trazar un plan de solución, este criterio propone modificar la herramienta de Onboarding, el lenguaje de los documentos, el sistema de bienvenida, el material de inducción, entre otras medidas.

Forbes (2023) refiere que los indicadores de Onboarding pueden evaluarse constantemente, señala la importancia de la adaptación del proceso con las necesidades, objetivos, de la empresa, para obtener una evaluación más precisa y detallada. Los colaboradores esperan otra cosa de las grandes organizaciones, compromiso en los procesos de integración, respaldo en los objetivos a cumplir, mayor receptividad hacia las opiniones de los integrantes que se están uniendo al equipo.

El Onboarding como proceso se puede analizar al personal nuevo como antiguo, talentos contratados para que la productividad de la empresa sea óptima. Desde el punto de vista de Ortega (2022).

Tabla No. 7
Proceso del Onboarding

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Preparación	Involucrar al nuevo colaborador con la cultura organizacional, se informa a todos los colaboradores el cronograma establecido.
La recepción	Programa o tiempo para presentar y hacer sentir bienvenido al colaborador.
Mantenimiento	Expectativas claras sobre el puesto de trabajo para obtener mejores resultados.
Seguimiento	El proceso de integración no termina en la incorporación del colaborador, es importante asegurarse de que conozca bien sus funciones de manera que contribuyan con la organización.

Nota. Modelo del proceso de Onboarding sugerido para la Cooperativa Crecer. Elaborado en base a Racucci, (2018).

Proceso de inducción

El área de Recursos Humanos se encarga de organizar el proceso de inducción, estas generalmente se realizan una vez al mes, tomando en consideración el tiempo, las actividades del personal donde se vincula personal administrativo y operativo (Moncayo, 2020). La estructura del programa de inducción en la cooperativa Crecer consta de tres fases, inducción a la empresa, inducción al cargo y evaluación.

Programa Onboarding

Como expresan Barquero y Rodríguez (2021), un programa de Onboarding es un documento en el que se detalla la forma en que se aplicará este proceso en una empresa, este programa debe ser aplicado a todos los empleados, trabajadores o colaboradores recién contratados por la empresa, se basa en cuatro principios

fundamentales que de manera efectiva completa e integrada, reflejen las necesidades de la organización y logre conducir a la empresa a resultados positivos.

Tabla No. 8
Principios del Onboarding

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
Alineación a la misión y visión	Enfatizar en qué manera contribuyen los colaboradores en la misión de la organización y conducir a la empresa con resultados positivos.
Alineación a la cultura	Reflejar con precisión la cultura de la organización, exponer una imagen realista para que los empleados experimenten un mensaje coherente y asertivo.
Integración	Identificar e integrar a todas las áreas que tienen relación y participación de los procesos.
Aplicación	Aplicarlo en toda la institución, adecuar el programa a tipos específicos de empleados.

Nota. En esta tabla se muestran los principios generales de Onboarding.

Componentes del Onboarding

Romero (2020) da a conocer que un correcto proceso de Onboarding correcto depende de las 4C que forma parte del conocimiento.

Tabla No. 9
Componentes del Onboarding

4C	DESCRIPCIÓN
Cumplimiento	Enseñanza a los colaboradores sobre las políticas, normas de la empresa.
Cultura	Proporcionar a los colaboradores las normas de la empresa tanto formales e informales.
Aclaraciones	Garantizar que los colaboradores entiendan sus puestos de trabajo y todas las expectativas del cargo.
Conexión	Relación interpersonal y redes de información, el grado en que las empresas utilicen las 4c determina su estrategia global.

Nota. 4C del conocimiento propuesto por Bauer (2010).

Eficacia del Onboarding

La formación es una parte importante de cualquier programa de Onboarding y sienta las bases para el aprendizaje que se proporcionará a lo largo de la carrera del empleado, por lo que es importante considerar las siguientes fases (Romero, 2022).

Implementación del Onboarding

Se requiere de una semana para realizar el proceso de Onboarding en un puesto que requiere habilidades y competencias específicas.

Tabla No. 10
Ejemplo de Implementación del Onboarding

RECURSO	CONTENIDO
Video de bienvenida	Descripción general de la empresa, datos básicos. Descripción clara de las funciones.

	Palabras de bienvenida por parte del gerente general.
Curso de introducción a la empresa	Historia de la empresa Misión y visión Valores corporativos Cultura organizacional Personal administrativo Descripción de los productos y servicios Principales competidores del mercado
Curso de cumplimiento normativo	Normas de conducta Acciones disciplinarias Seguridad
Metas y objetivos	Estudiar los procesos, aprender, predecir y dar forma a las necesidades de los clientes, presentar los servicios financieros y como los beneficia, gestionar quejas y cerrar negociaciones.
Conocimiento y competencias	Conocer los pasos de los procesos, técnicas de negociación, conocimientos prácticos de información, puntos fuertes, puntos débiles, adaptabilidad.
Herramientas	Plantillas de propuestas de negocio, registros de llamadas, chats. Cursos en línea: razonamiento, identificación de necesidades, gestión de quejas, cierre de negociaciones.
Formador	Área de Recursos Humanos
Evaluación de conocimientos	Evaluación de casos con el jefe de departamento. Decisión de pasar el periodo de prueba.

Libros	El vademécum de Vladimir Portugal
Plan de <i>Onboarding</i>	El plan implementado.

Nota. En esta tabla se muestra un ejemplo real del proceso de Onboarding propuesto por (Romero, 2022).

Curva de aprendizaje

Escolme (2023) menciona que las curvas de aprendizaje se miden mediante la producción total acumulada hasta la fecha, formula fenómenos de acomodación o aprendizaje en una progresión geométrica, que expresa el coste decreciente de ejecución de una operación repetitiva cualquiera, a medida que la misma se reitera, cuando se expide una orden de fabricación de un nuevo producto, el equipo entra en un proceso de adaptación, cuya consecuencia se manifiesta en los tiempos de trabajo requeridos.

Importancia de las curvas de aprendizaje.

Gutiérrez et al. (2021), mencionan que las curvas de aprendizaje son relevantes para la definición efectiva de planes organizacionales, destaca la disminución de tiempo y costos en la producción. Por otro lado, al estimar los parámetros de las curvas de aprendizaje, es posible establecer objetivos claros y realizar una planificación precisa. Aguirre (1985) refiere que las curvas de aprendizaje sirven como una herramienta de control efectiva, para estimar costos unitarios, mano de obra, periodo de entrega. Estos autores subrayan que las curvas de aprendizaje son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas de la alta gerencia, que permite evaluar, planificar, medir los impactos del aprendizaje en la organización de manera efectiva.

Productividad

La productividad se define como un indicador económico que evalúa la eficacia de una empresa en la producción de bienes y servicios, en relación con los recursos utilizados. En la opinión de Rodríguez et al. (2020), la productividad es la proporción entre lo que una empresa produce y los recursos que emplea. En otras palabras, es el resultado directo de las decisiones estratégicas tomadas en cuanto a la cantidad y calidad de los insumos productivos, la tecnología utilizada y el proceso

de cambio en relación con los elementos de la cultura organizacional y los modelos de negocios, la productividad refleja la capacidad de una empresa para producir un determinado bien o servicio de manera eficiente, mediante el correcto uso de recursos.

Herrera et al. (2018) menciona que la productividad es la relación entre el volumen de producción y los recursos utilizados en el proceso de alcanzar los niveles de productividad requeridos, implica el uso de tecnología, capital humano.

González et al. (2023), menciona que la productividad puede definirse como el arte de crear y generar bienes o servicios, es considerado un término promedio de eficiencia sobre la producción, se puede manifestar así también como una relación entre entradas y salidas. En las empresas, la productividad se refleja por medio del esfuerzo de los colaboradores.

Productividad Total (PT)

Se refiere a la eficiencia productiva calculada por lo elementos utilizados en el proceso de producción. Dicho con palabras de Méndez et al. (2019), la productividad total conforma el desarrollo económico organizacional con el correcto desempeño, resultante de la producción tangible total y los insumos utilizados en el proceso.

Desde otra perspectiva se considera como el resultado de la relación entre la producción total y los insumos utilizados para la producción, considera los insumos totales de trabajo, capital, materias primas e insumos complementarios, que permite a la organización potenciar su capacidad para cumplir con sus objetivos (Favela et al., 2019). La productividad total se expresa mediante la razón entre la producción total en un período determinado y los insumos totales de producción, que incluyen trabajo, capital, tiempo, participación de los ingresos y ganancias en el producto final.

Productividad Parcial (PP)

Es una medida que relaciona la producción de una empresa o sector con un único factor de entrada específico, este indicador se obtiene al dividir el nivel de producción entre la cantidad utilizada de un solo factor de producción (Ortiz et al.,

2022). La productividad parcial refleja la cantidad de recursos empleados por cada unidad producida de un bien o servicio, sirve para evaluar la eficiencia del capital humano y los materiales empleados en los procesos de producción.

La productividad parcial del input i (PPI) se define como la relación entre la producción de un bien o servicio y una categoría específica de insumo reflejando la cantidad de dicho recurso, la mano de obra utilizada por cada unidad de producto (Ricci, 2023). A diferencia de la productividad total, la productividad parcial considera variables de entrada específicas, que facilita un análisis detallado de recursos clave en el proceso productivo.

Importancia de la Productividad

La productividad mejora la calidad de vida, ya que está relacionada con el crecimiento económico. De acuerdo con Hinojo et al. (2020), la productividad se relaciona con la rentabilidad, la persecución de la calidad máxima implica la optimización de procesos de fabricación, también la consideración de los *stakeholders*, adopción de comportamientos éticos, morales y la responsabilidad social para el desarrollo sostenible, que permite producir más con los mismos recursos, impulsa la innovación y la creación de nuevos productos que a su vez aumenta la inversión y el empleo.

Tomando las palabras de Cequea et al. (2021), las empresas con altos niveles de productividad serán las que permanezcan y prosperen en el mercado, mientras que aquellas con una productividad deficiente enfrentarán un futuro incierto, la productividad involucra la innovación que impacta en la elaboración de nuevos productos y servicios. Así mismo Martínez (2019) afirma que la productividad es crucial para aumentar la producción mediante el eficiente uso de recursos, reduce el tiempo de trabajo y minimiza el desperdicio. La productividad es un indicador vital para la supervivencia y crecimiento de una organización en el mercado.

Indicadores de la Productividad

Tabla No. 11

Indicadores de la Productividad Laboral

INDICADORES	CONCEPTO
Productividad Laboral	Es la cantidad de riqueza creada por el trabajador mide la eficiencia y efectividad de cada trabajador en relación con el valor agregado o valor bruto.
Productividad Laboral (PL)	Refleja el monto del valor agregado por la empresa con relación al número de empleados, influye el manejo de la eficiencia en aptitudes del trabajo, efecto precios y demanda de productos en términos de costos laborales, indica la comparabilidad de la industria respecto a las materias primas.
Competitividad del Costo Laboral (LCC)	Indica la capacidad de competencia de las empresas en términos de costos laborales.
Costo laboral Unitario (ULC)	Definido como producción bruta indica la proporción entre costo laboral y valor agregado.
Productividad del Capital (CP)	Indica el grado de utilización de activos fijos tangibles comprende maquinaria, equipo, accesorios, suministros, transporte.
Intensidad del Capital	Indica si se hace uso del capital de trabajo.
Tasa de Excedente	Permite realizar un análisis comparativo entre las diversas empresas y mirar su posición competitiva, al igual que permitirán determinar la viabilidad económica que podrían tener como empresa.
Productividad Total	Mide la eficiencia en uso de insumos o recursos (trabajo y capital) para producir

bienes y servicios, un alto índice refleja el buen desempeño en 5 años, indicador positivo.

Nota. Indicadores de la productividad planteados por Aguilar et al. (2008). En su libro titulado Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

En la cooperativa Crecer existe un bajo nivel de productividad laboral en el área de atención al cliente y cajas, en donde se desarrolla el fenómeno de estudio, por ello mediante la implementación del proceso Onboarding en el área de recursos humanos se pretende fomentar la fidelización de los colaboradores para potencializar los niveles productivos en beneficio del crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa.

El presente trabajo de investigación tiene un estudio y sustento teórico sobre el Onboarding y la Productividad laboral con el fin de tener una estructura de la información se realizó una revisión de información secundaria de artículos, libros de diferentes bases de datos como Scopus, Google Académico. Esta investigación tendrá un enfoque cuantitativo porque se busca identificar el nivel de desarrollo de cada una de las variables, por otro lado, la investigación será experimental porque se intervendrá en la población mediante una propuesta diseñada técnicamente por el autor de la investigación y colaboración del responsable de talento humano y autoridades de la empresa; una vez que se interviene con la propuesta se evaluará una vez más para evidenciar si existieron cambio en la población. La investigación será también descriptiva dado que busca entender las variables y describir cada una de ellas con los elementos que intervienen, en esta investigación el trabajo no contará con un grupo de control dado que se debe aplicar a toda la población de cajas y atención al cliente; por petición de la empresa de estudio, razón por la que no se puede definir un grupo de control para verificar los datos que sean el resultado exclusivo de la propuesta por lo que puede poseer otros elementos que interfieran en los resultados de la variable. Así también se realizó un estudio de campo mediante la recopilación de información a través de la aplicación de encuestas al personal operativo y al jefe de talento humano de la Cooperativa Crecer, con la finalidad de evaluar la incidencia del Onboarding y su desarrollo, mediante la aplicación como proceso para la inducción del personal.

En cuanto a la productividad que corresponde a la segunda variable se obtendrán datos de los indicadores de cumplimiento del área de cajas y atención al cliente

resultado del informe mensual del cumplimiento de metas proporcionado por la institución de estudio.

El análisis es descriptivo por la caracterización de las variables de estudio, personal operativo, así como correlacional, ya que busca relacionar las variables Onboarding y productividad laboral. El cual interfiere en el proceso de inducción del personal determinando las variables del problema. La comprobación de la hipótesis de la investigación se utilizará el Chi cuadrado el cual permitirá conocer si existe o no una relación entre la variable independiente y la variable dependiente.

Se realizará recolección de datos de manera longitudinal en dos momentos, el primer momento corresponde al pretest cuando aún no se interviene la población con la aplicación de la propuesta y la segunda ocasión corresponde al momento que se aplicó la propuesta y se desea verificar si existe cambios en los niveles de productividad en la población. En cuanto a la comparativa de datos de la segunda variable que es la productividad, se tomará información del informe mensual correspondiente al mes de abril y mayo, que servirá para realizar el análisis comparativo en cómo incide un correcto proceso de Onboarding sobre los niveles de productividad, antes y después de realizar la implementación del Onboarding Experiencial Digital, la información se obtendrá mediante un pre-test y pos-test realizada a la población de estudio en la Cooperativa Crecer, lo cuál brinda un panorama claro y real del nivel de productividad y se comparará en un segundo período con el informe de productividad del mes de mayo el cuál se mide de manera semanal.

Hipótesis

¿El proceso de Onboarding influye en la productividad laboral del personal de la cooperativa Crecer?

Población y muestra

La investigación se llevará a cabo en las instalaciones de la Cooperativa Crecer Wiñari, con la colaboración del área de Talento Humano se realizará el proceso de

Onboarding para aplicarlo en el área de atención al cliente. Se conoce como población al conjunto de individuos en un tiempo y espacio determinado, con características similares medibles y observables, una población puede estar constituida por personas, pero también por objetos (Moreno et al., 2018). Es así que la información en base a la aplicación del instrumento de medición será aplicada a toda la población que suma un total de 26 personas con un rango de edad desde los 18 hasta los 27 años de edad quienes conforman la población de estudio, en donde predomina el personal femenino de etnia indígena con un rango de edad desde los 18 hasta 24 años, el área en donde parte la temática de estudio permitirá conocer las causas de la problemática planteada y encontrar posteriormente la solución mediante la implementación y mejora del proceso de inducción.

Herramientas de recolección de información

Para el proceso de recolección de información de la variable Onboarding, se utilizará una encuesta validada por expertos que garantizan su aplicación, con la finalidad de obtener información precisa sin dar lugar a respuestas ambiguas, el levantamiento de la información será en las instalaciones de la Cooperativa Crecer y la transformación de información se realizará en el programa SPSS el cual permite obtener el nivel de correlación de las variables de estudio, que permitirán responder a los objetivos planteados.

Para medir la variable Productividad laboral en la Cooperativa Crecer se utilizará el informe mensual otorgado por el área de Operaciones, el cual lleva el control del cumplimiento de manera mensual, el mismo que será tomado con una fecha de corte del 10 de marzo hasta el 10 abril y para la comparación de información el informe con fecha 10 de abril hasta el 10 de mayo, a partir de estas fechas se autorizó la implementación del modelo con la duración de una semana. El plan operativo anual menciona que los indicadores de las entidades financieras no deben estar por debajo del 85% correspondiente a los niveles de productividad internos de la Cooperativa Crecer este porcentaje está en un rango Bueno desde el 67% al 99%.

Como se observa en la figura que se presenta a continuación en la operacionalización de variables se desagrega sus dimensiones e indicadores tratados anteriormente en el Marco Teórico referencial.

Figura No. 2
Operacionalización de Variables

PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO		
Inadecuado Onboarding y su influencia en la baja productividad de Coac Crecer	IMPLEMENTACIÓN DEL ONBOARDING EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA CRECER.	Evaluar la incidencia del Onboarding en la productividad de la Cooperativa Crecer.	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el cumplimiento del proceso de Onboarding en la Cooperativa Crecer. 	Onboarding (Variable independiente)	Promueve el bienestar al ayudar a los empleados a adaptarse al trabajo, posicionarse para hacer lo que mejor saben hacer y planificar una vida próspera en el trabajo esto empodera a los empleados para reducir el estrés y promueve buenos hábitos de trabajo, es la etapa crítica que conecta el proceso de adquisición de talento con el desempeño sostenible (Villarreal, 2018).	RECLUTAMIENTO	Tiempo de productividad	CUALITATIVO ORDINAL	ENCUESTA	CUESTIONARIO		
						FACTORES DEL ONBOARDING						
						PRINCIPIOS DEL ONBOARDING	Rotación					
						EFICIENCIA DEL ONBOARDING	Desempeño					
						BENEFICIOS DEL ONBOARDING	Herramientas de onboarding					
		Tasa de asistencia										
		Programación neurolingüística										
				<ul style="list-style-type: none"> Identificar el nivel de productividad existente en el área de cajas y atención al cliente Cooperativa Crecer. 		PRODUCTIVIDAD (Variable Dependiente)	Desde la posición de Altuve y Serrano (1999), la productividad se define como la utilidad del rendimiento que una persona puede aportar, en cuanto a cumplimiento de actividades que se está sujeto a cumplir.	PRODUCTIVIDAD PARCIAL	Índice de inversiones (Competitividad del costo laboral) -VA/Costo laboral	CUANTITATIVO DISCRETO	INFORME MENSUAL 2024	PRESUPUESTO MENSUAL
									Índice de créditos (Competitividad del costo laboral) -VA/Costo laboral			
								PRODUCTIVIDAD TOTAL	Depósitos (Competitividad del costo laboral) -VA/Costo laboral			
Retiros (Competitividad del costo laboral) -VA/Costo laboral												
Cientes (Competitividad del costo laboral) -VA/Costo laboral												

Nota. Operacionalización de variables elaboradas para el marco teórico referencial.

Para el desarrollo de esta investigación se empleará los siguientes instrumentos:

Encuesta: se construye un cuestionario compuesto de 14 preguntas para conocer el proceso de Onboarding existente en la cooperativa Crecer (Ver Anexo C). De esta manera se podrá conocer el cumplimiento del proceso en la entidad financiera, la aplicación de esta encuesta se llevará a cabo al personal de manera presencial bajo la supervisión del jefe de talento humano.

En cuanto a la segunda variable que es la productividad los datos de la productividad se obtienen mediante el informe de cumplimiento de indicadores mensual, establecido por la empresa y que esta normado en los siguientes niveles:

Tabla No. 12
Niveles de Productividad

RANGO	NIVEL
0% - 33%	Malo
34% - 66%	Regular
67% - 99%	Bueno
100%	Muy bueno

Nota. Rangos de productividad según el Plan Operativo Anual, el cual rige el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Pilotaje y confiabilidad

Para el instrumento cuestionario se aplicó la validación de expertos en el área de talento humano, y así también aplicado a la Lic. Elizabeth Panchi, Jefa de talento humano de la institución en estudio, para de esta manera obtener la aprobación institucional.

Mientras que la prueba estadística aplicada fue Chi cuadrado que permite obtener la relación existente entre las variables de estudio, demostrando si se acepta o no la hipótesis nula de investigación que consiste en conocer si el Onboarding influye en los niveles de productividadg laboral.

Análisis de los resultados

Resultados generales del Pre-test realizado en la Cooperativa Crecer.

Variable *Onboarding*

En la primera variable se midió el proceso de Onboarding, para ello se estableció un grupo de preguntas en escala ordinal que indican el nivel de cumplimiento de Onboarding en el personal.

Después de la obtención de la información el 100% de la población responde que si tuvieron un proceso de Onboarding.

Figura No. 3

Proceso de Onboarding en la Cooperativa Crecer

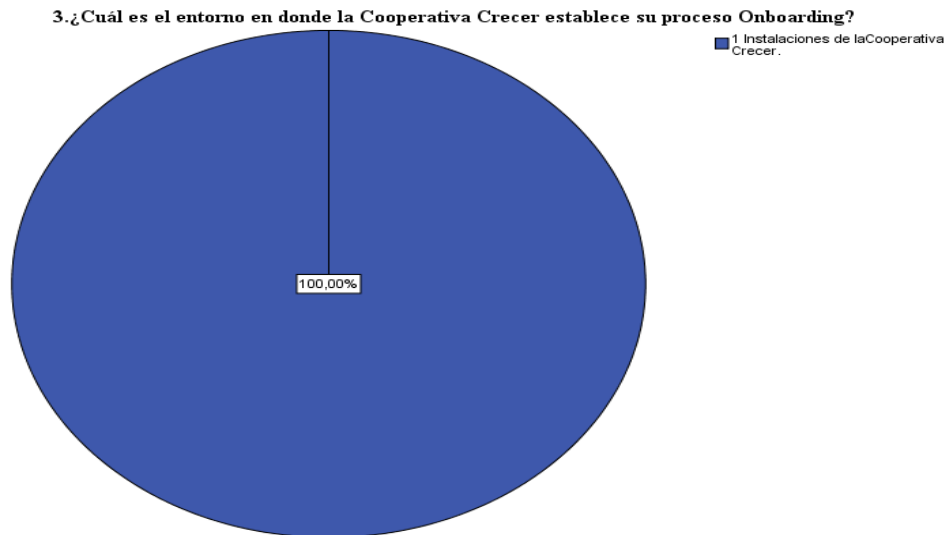


Interpretación.

A pesar de la evidencia a través de la encuesta realizada se analiza que, si bien es cierto que la población en su totalidad refiere recibir Onboarding, sin embargo, existen diferencias en cuanto al proceso, las cuales están perjudicando a la productividad laboral.

Figura No. 4

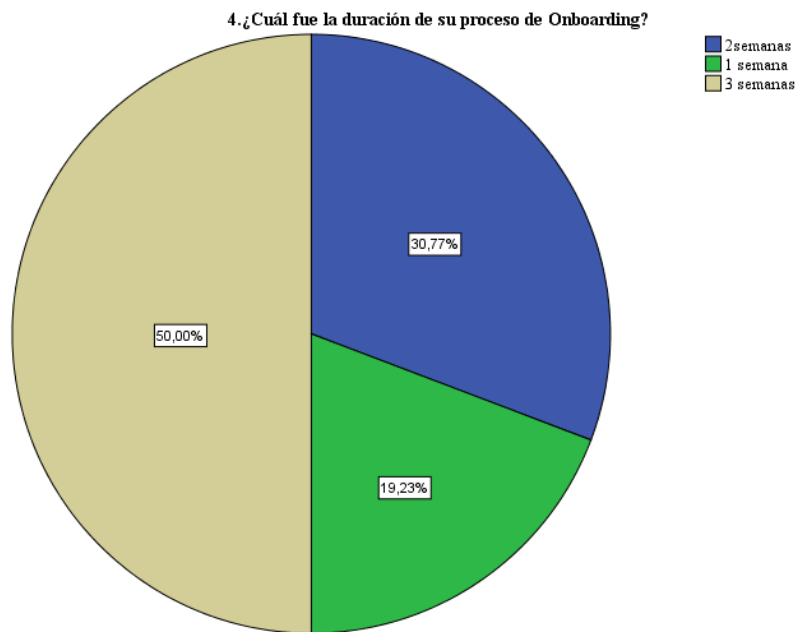
Lugar en donde se lleva a cabo el proceso del Onboarding



Interpretación

El 100% de la población de estudio menciona que el lugar en donde se realiza el proceso de inducción es en las instalaciones de la cooperativa Crecer, fomentando la vinculación y sentido de pertenencia con las instalaciones, cromática, entorno laboral que ayudan a inculcar los valores corporativos en los colaboradores.

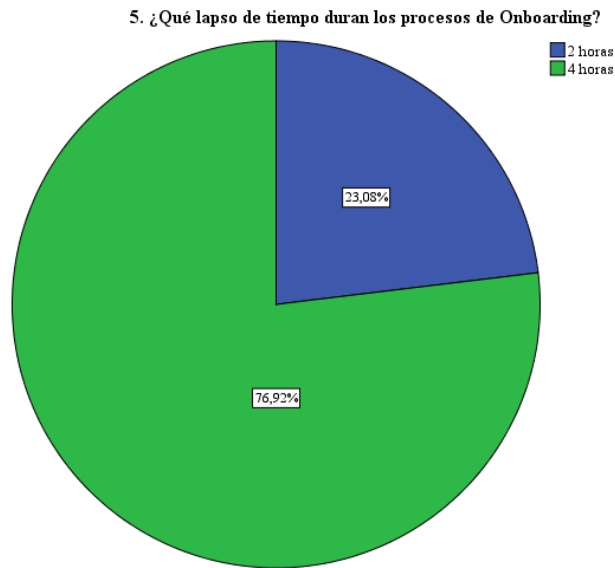
Figura No. 5
Periodo del proceso de inducción en la Cooperativa Crecer



Interpretación

El 50% de la población de estudio menciona que su proceso de inducción se extiende desde un mínimo de 3 semanas hasta los primeros 3 meses de prueba, según sea necesario. Además, el 30,77% indica que el proceso dura 2 semanas, mientras que el 19,23% menciona que la inducción se lleva a cabo en una semana. Esta variabilidad demuestra la falta de uniformidad en la aplicación del Onboarding que afecta a la retención, asistencia y/o la productividad.

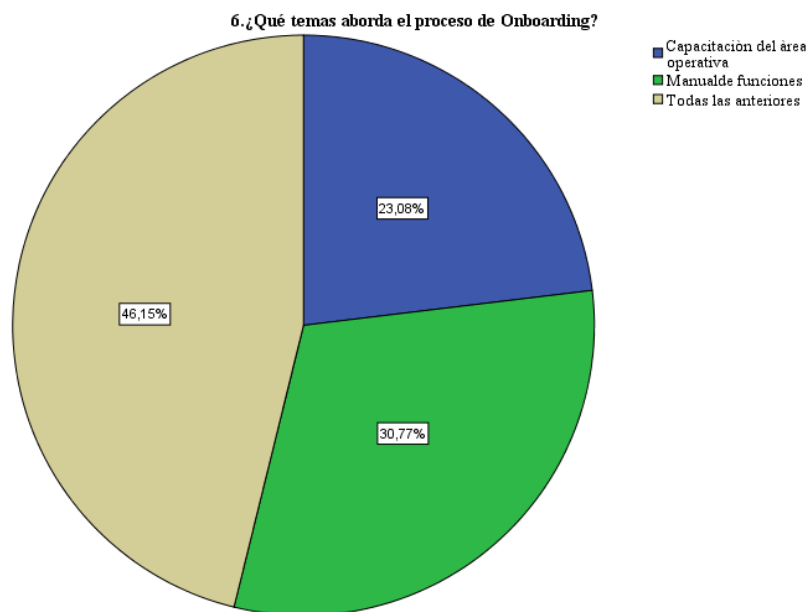
Figura No. 6
Período de tiempo del Onboarding



Interpretación

El estudio de campo revela que, el 76,92% de la población de estudio recibe inducción durante 4 horas, mientras que el 23,08% indica que recibieron inducción por 2 horas por parte de la Cooperativa, esto demuestra la divergencia en tiempos que a largo plazo generan bajos niveles de productividad.

Figura No. 7
Temas tratados en el proceso de inducción

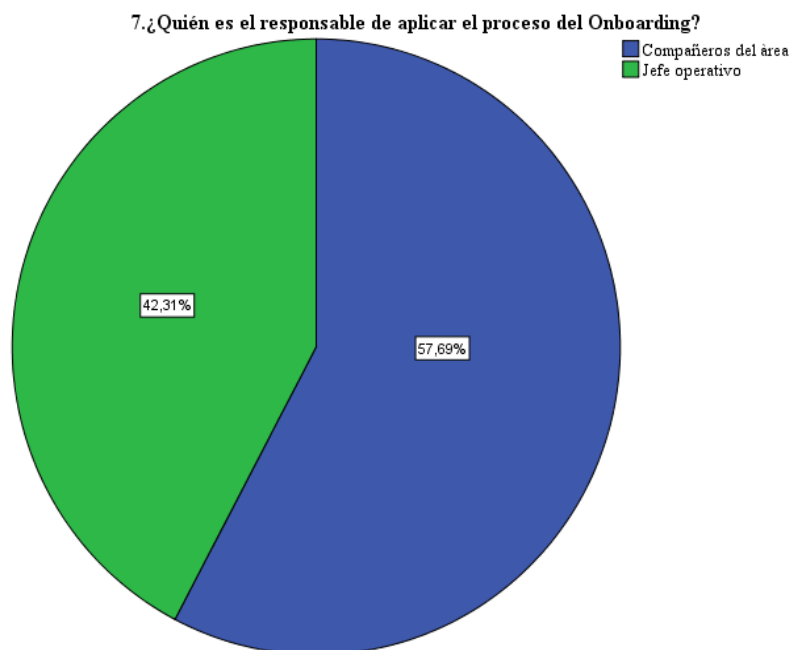


Interpretación

En cuanto a los temas tratados durante el proceso de Onboarding, el 23,08% del personal señala que el material recibido se relaciona con el área operativa. El 30,77% menciona que se les proporciona inducción sobre el manual de funciones, mientras que otro 46,15% afirma que se les instruye en todos los aspectos relevantes de su área de trabajo, incluyendo operaciones, manuales de funciones, derechos y obligaciones del trabajador, la situación actual de la entidad financiera y las modificaciones en el cargo. Es fundamental garantizar la misma calidad de enseñanza en todas las áreas para fomentar la fidelización del personal.

Figura No. 8

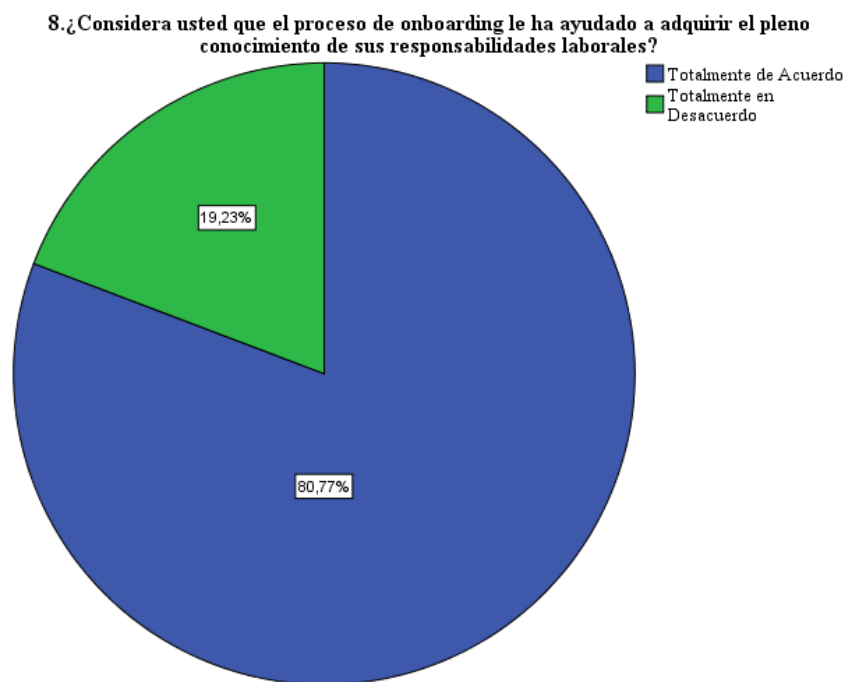
Responsables de realizar el proceso de inducción en la Cooperativa Crecer



Interpretación

En cuanto al responsable del proceso de Onboarding, el 57,69% de la población menciona que sus compañeros de trabajo son quienes brindan la inducción, mientras que el 42,31% atribuye esta responsabilidad a los jefes operativos. Una vez más identificando una falta de responsables de este proceso que lo podría alterar, es importante designar a una persona para llevar a cabo el proceso de Onboarding de manera directa, asegurando así su cumplimiento integral.

Figura No. 9
El Onboarding aporta conocimiento al colaborador

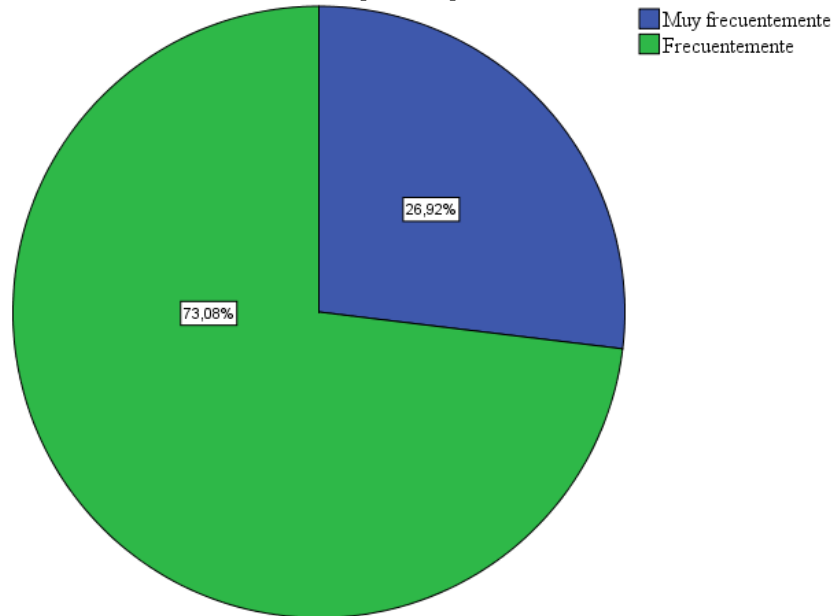


Interpretación

Del total de los encuestados, el 80,77% considera que está totalmente de acuerdo en que el proceso de Onboarding ha ayudado a adquirir el conocimiento oportuno para el desarrollo de sus actividades. Mientras que en un porcentaje del 19,23% de la población considera que están en total desacuerdo, considerando que el proceso de inducción no es factible y no ayuda a adquirir habilidades y conocimiento necesarios para el desarrollo del cargo.

Figura No. 10
Aplicación de conocimientos del Onboarding

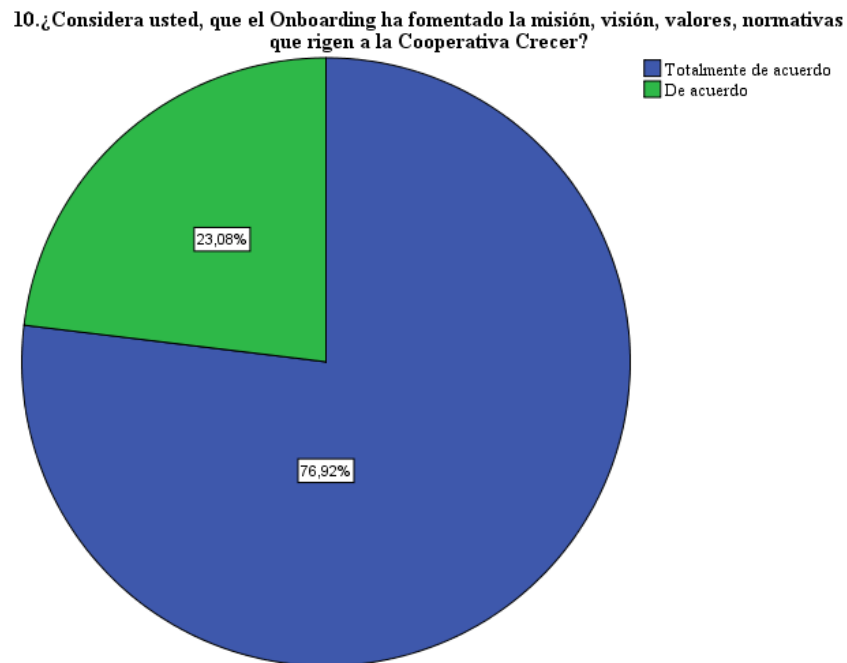
9. ¿Con que frecuencia aplica usted los conocimientos obtenidos con el proceso Onboarding en su práctica operativa?



Interpretación

Del estudio realizado se puede identificar que el 73,08% aplica de manera frecuente los conocimientos adquiridos durante el proceso de inducción, mientras que el 26,92% menciona que muy frecuentemente utiliza los conocimientos adquiridos en el periodo de inducción. Es decir que la deficiencia del Onboarding está provocando ausentismo laboral ya que, al no contar con el conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades, el colaborador no se mantiene concentrado, y de tal manera aumenta su curva de aprendizaje, así también dentro del Onboarding es un colaborador desmotivado que no suma al cumplimiento de objetivos de la organización.

Figura No. 11
El Onboarding y la información sensible de la empresa



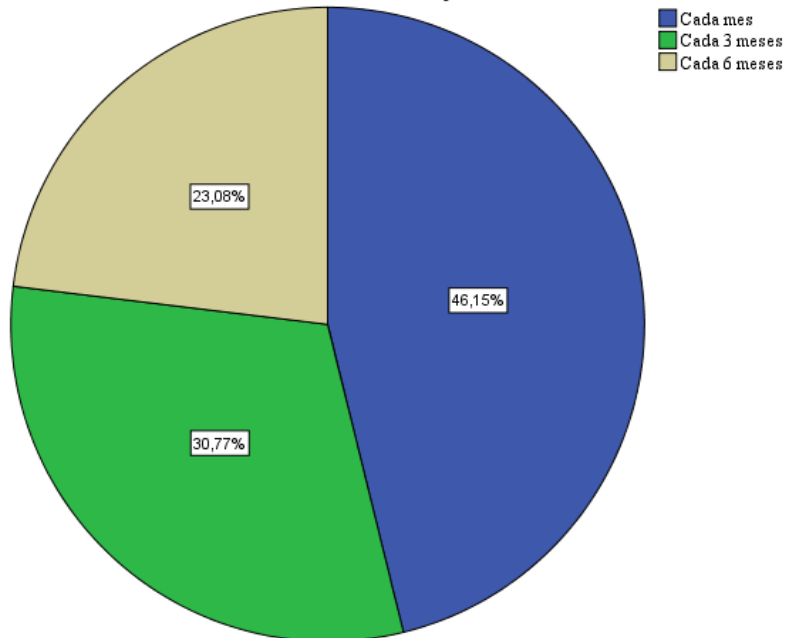
Interpretación

Una etapa clave dentro del proceso de Onboarding es la inducción con la empresa en donde el 76,92% menciona que el proceso fomenta la misión, visión, valores y normas de la empresa, así también el 23,08% se inclina a la perspectiva positiva evidenciando que el proceso ha logrado transmitir la cultura organizacional.

Figura No. 12

Inducción acerca de los riesgos laborales existentes en la Cooperativa Crecer

11. ¿Con que frecuencia en la empresa da a conocer los riesgos existentes en su puesto de trabajo?

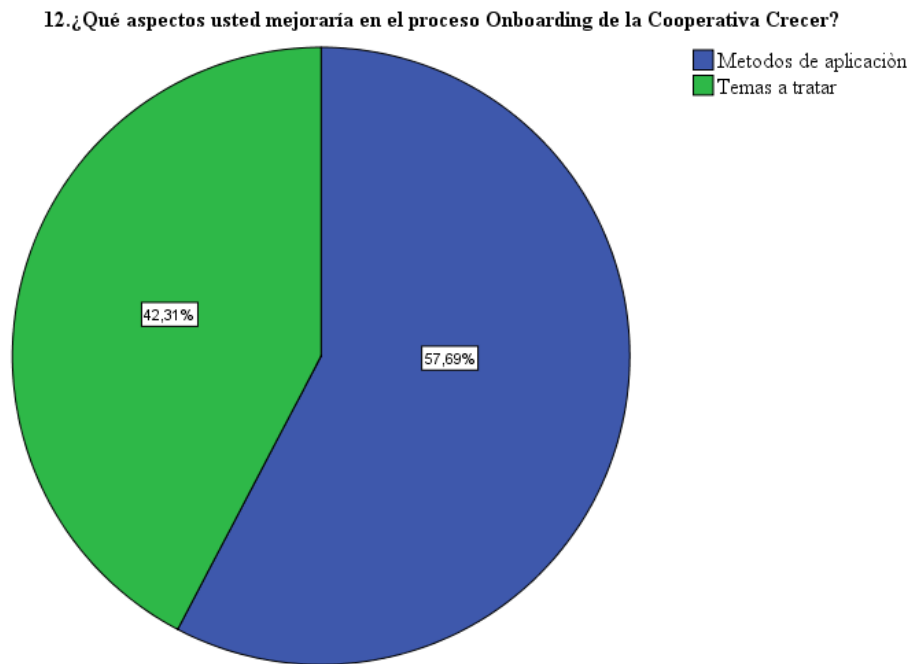


Interpretación

El 46,15% de la población de estudio menciona que cada mes recibe inducción acerca de los riesgos existentes en su puesto de trabajo ya que, las normas ISO refieren que las empresas deben cuidar la salud e integridad de los colaboradores, mientras que el 30,77% hace referencia que recibe inducción acerca del tema cada 3 meses laborales, así también el 23,08% indica que la Cooperativa Crecer induce acerca de los riesgos laborales cada semestre, estos resultados demuestran la falta de uniformidad en el control del tiempo y seguimiento del proceso.

Figura No. 13

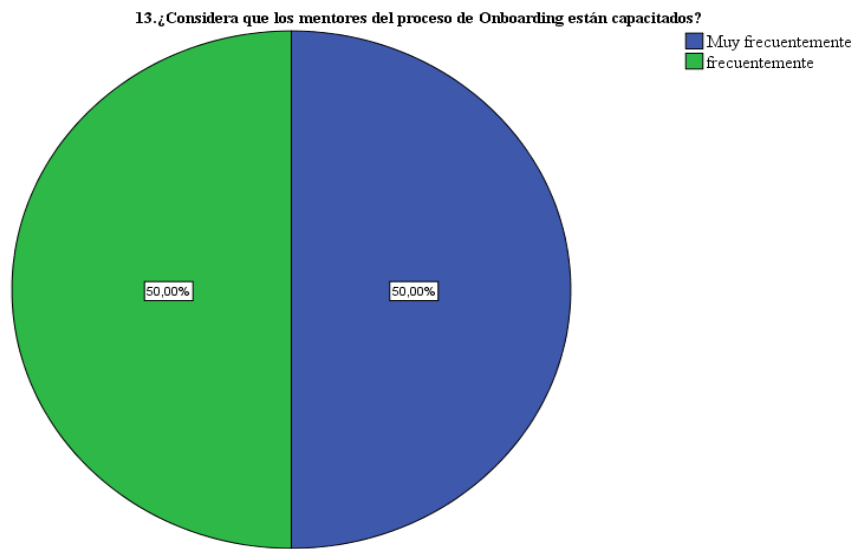
Aspectos a mejorar en el proceso de inducción vigente



Interpretación

Dentro del proceso actual de la cooperativa el 57,69% de la población de estudio sugiere mejorar la metodología de inducción, mientras que el 42,31% menciona que se deben cambiar y mejorar los temas de capacitación. Estar a la vanguardia de la información permite inducir y obtener mejores resultados.

Figura No. 14
Aptitudes de los mentores del Onboarding

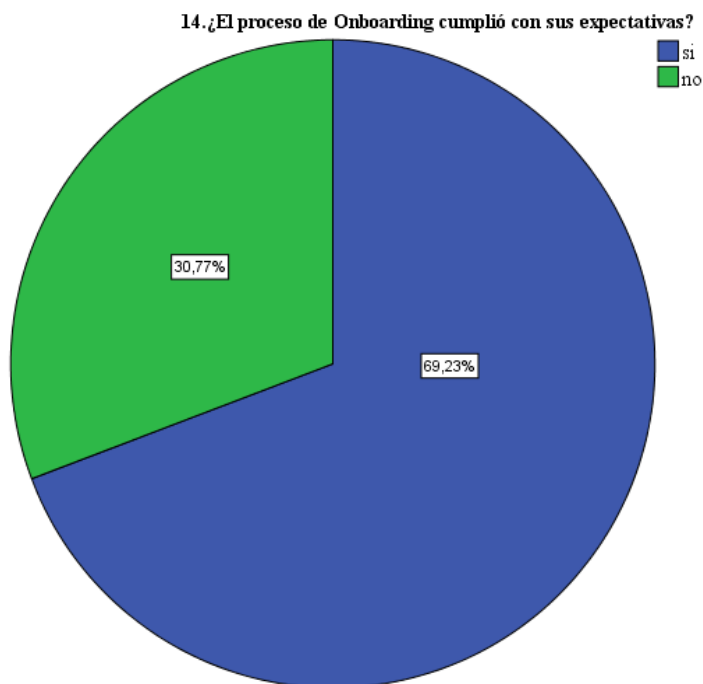


Interpretación

Del total de la población encuestada el 50% menciona que los mentores, guías encargados de realizar la inducción al personal son adecuados y les ayuda a mejorar de manera continua, mientras que el 50% menciona que los mentores frecuentemente se encuentran capacitados. Si existe inclinación positiva hacia la capacidad, conocimiento que imparten los mentores durante el proceso de inducción.

Figura No. 15

Satisfacción con el proceso de Onboarding.



Interpretación

Los resultados revelan que no existe uniformidad para todos los colaboradores lo cual impacta de manera relevante a la productividad laboral. Se puede observar una disminución crítica en la productividad en las áreas de caja y atención al cliente, las cuales son responsables de realizar la gran mayoría de transacciones y son los responsables del cumplimiento de los procesos. Según la encuesta realizada, el 69,23% de los colaboradores considera que el proceso de integración cumple con sus expectativas, mientras que el 30,77% señala que se debe mejorar aspectos del proceso para efectivizar el proceso y potenciar al personal.

Variable Productividad

Al analizar el porcentaje de cumplimiento de las metas presupuestadas, se evidencia la productividad obtenida en la empresa con fecha corte 10 de marzo a 10 de abril del presente año.

Tabla No. 13*Productividad de la Cooperativa Crecer en el Pre test*

Oficinas	ABRIL		
	Cumplimiento	Diferencia	Rango
Ambato	75,00%	-25,00%	Bueno
Riobamba	62,50%	-37,50%	Regular
Latacunga	75,00%	-25,00%	Bueno
Quito	65,00%	-35,00%	Regular
Babahoyo	55,00%	-45,00%	Regular
Santo Domingo	63,50%	-36,50%	Regular
Ibarra	100,00%	0,00%	Muy bueno
Guayaquil	31,00%	-69,00%	Malo
Total	65,88%	-34,13%	Regular

Nota. Productividad del mes de abril del año 2024, tomado del informe mensual de acuerdo al área de operaciones elaborado por Toalombo (2024).

Interpretación

El análisis revela que implementar el proceso de Onboarding con un lapso de duración de una semana en un periodo de tiempo de 4 horas diarias, no garantiza rangos óptimos de productividad que aseguren el crecimiento y estabilidad de la empresa. Esta situación evidencia claramente el incumplimiento en 4 de las 8 agencias, es alarmante tener rangos de productividad bajos en la mayor parte de la Cooperativa Crecer, considerando que para que una entidad financiera sea catalogada como solvente, el plan operativo anual no debe presentar un rango inferior al 85% (Vidal et al., 2014).

La excelente gestión de la agencia de Ibarra superó notablemente su meta con un porcentaje de cumplimiento del 100%. No obstante, las agencias de Babahoyo, Riobamba, Latacunga, Guayaquil presentan un panorama diferente, presentando rangos bajos de productividad. Esto se atribuye al problema de falsificación de documentos que afecta a estas provincias, lo que ha obligado a implementar medidas de control más estrictas para mitigar este riesgo.

Los resultados muestran que la productividad para el mes de abril de este año se sitúa en un nivel Regular de acuerdo a los niveles establecidos por la Cooperativa Crecer con el 65,88%. Esta cifra refleja que el proceso de Onboarding no se está llevando a cabo de manera integral, ya que se evidencia una falta de uniformidad

en el material de aprendizaje proporcionado, ausencia de un mentor o guía y variaciones en el tiempo dedicado a la capacitación.

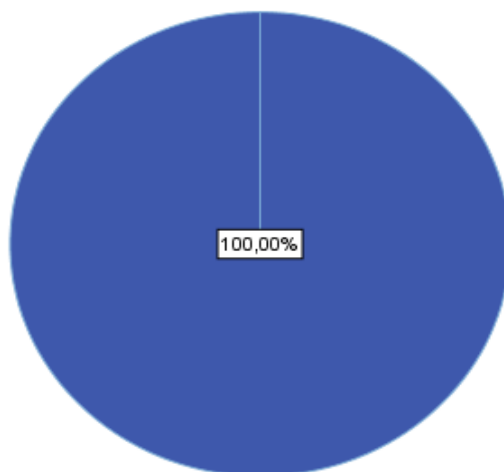
Estas divergencias generan deficiencias en el aprendizaje, lo cual a largo plazo provoca un bajo rendimiento y aumento en la curva de aprendizaje de los colaboradores evitando alcanzar el máximo rendimiento y el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Resultados generales del Pos-test realizado en la Cooperativa Crecer.

Después de implementar el modelo de Onboarding Experiencial Digital en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Ltda. El 100% de la población responde que si recibió el proceso de Onboarding.

Figura No. 16

Aplicación del Modelo Onboarding Experiencial Digital en la Cooperativa Crecer

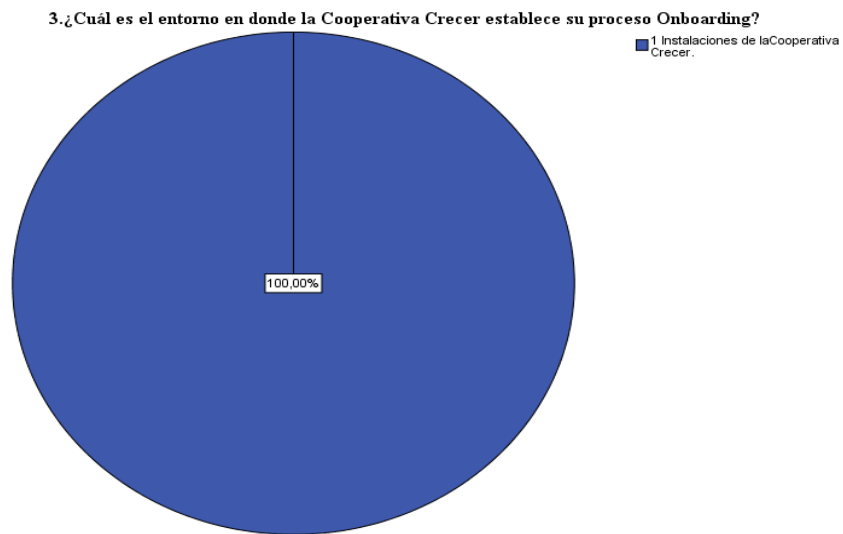


Interpretación

El 100% de la población de estudio menciona que su proceso de inducción es de una semana. Demostrando que el proceso es equitativo para todo el personal, evidentemente existe más control sobre la planificación y el cronograma establecido para cada una de las actividades a realizar.

Figura No. 17

Entorno en donde se desarrolla el proceso de Inducción Experiencial Digital

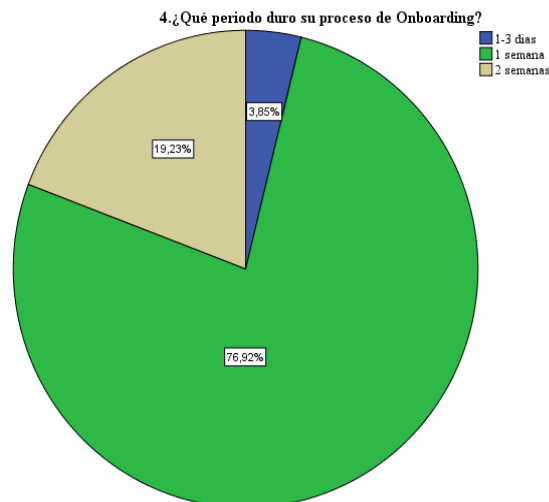


Interpretación

La población objeto de estudio con un 100% hace referencia a que el proceso de Onboarding se lleva a cabo en las instalaciones de la Cooperativa Crecer, esto ayuda a fomentar el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores con la cultura organizacional, y la fácil adaptación al entorno laboral. De esta manera se cumple con el proceso diseñado para la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

Figura No. 18

Período del proceso de Onboarding Experiencial Digital

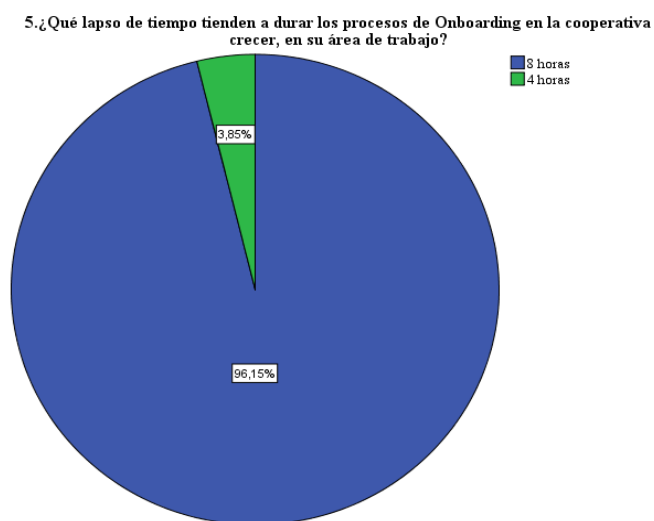


Interpretación

La población de estudio después de haber realizado el proceso de inducción digital experiencial, con el 76,92% hace referencia a que el proceso duró 1 semana, la misma que se plantea en la estructura de la propuesta, demostrando así la uniformidad del proceso y control del tiempo planificado.

Figura No. 19

Tiempo destinado para el proceso de Inducción Experiencial Digital



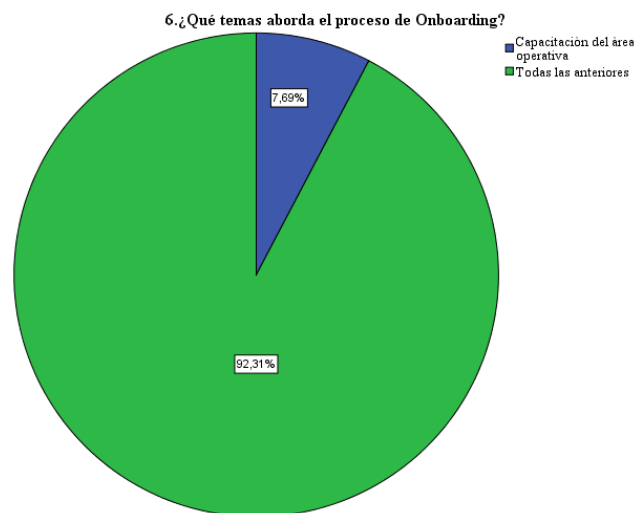
Interpretación

Según los datos obtenidos, el 95,15% de los colaboradores considera que el proceso de integración cumple con sus expectativas, mientras que el 3,85% señala que se debe reducir el tiempo de aplicación de 8 horas a 6 horas, ya que consideran que la carga operativa y la inducción es difícil de sobrellevar, lo cual dificulta al cumplimiento de las labores diarias. Estos resultados evidencian que el diseño correcto del Onboarding permite obtener mejores niveles de productividad, las diferencias encontradas entre el pre- test y pos- test realizado con la población de estudio en los meses de abril y mayo, indican una mejora significativa, donde se demuestra que la implementación del Onboarding Experiencial Digital ejecutado de manera ordenada, si aumenta la productividad de los colaboradores.

Estandarizar el proceso de Onboarding revela que organizar las actividades, permite a los funcionarios recibir el mismo material digital y asistido, donde 2 horas se imparten de manera virtual haciendo uso del material digital y las 6 horas restantes se realiza la capacitación en el trabajo, la parte practica en donde se aplica la parte experiencial que permite al colaborador desarrollar habilidades, adquirir conocimiento de manera rápida y eficaz, mediante ejemplos basados en la realidad que enfrenta día con día, este proceso destaca la uniformidad al brindar información, respetar la planificación, tiempos y realizar el seguimiento oportuno.

Figura No. 20

Temas tratados en el proceso de inducción experiencial digital



Interpretación

En cuanto a los temas tratados durante el proceso de Onboarding, el 92,31% del personal señala que han recibido material del área operativa, incluyendo manuales de funciones, derechos y obligaciones del trabajador, la situación actual de la entidad financiera y las modificaciones en el cargo. Es fundamental garantizar la misma calidad de enseñanza en todas las áreas para lograr resultados uniformes en el área operativa.

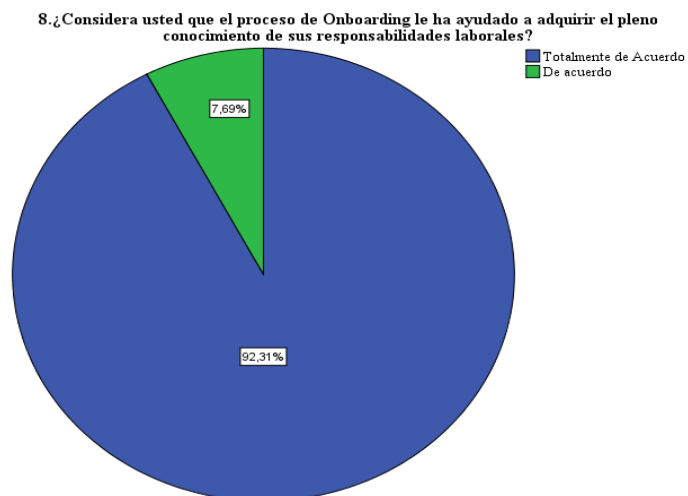
Figura No. 21
Responsable del proceso de Onboarding Experiencial Digital



Interpretación

En el estudio de campo realizado en el área de operaciones de la Cooperativa Crecer, el 73,08% menciona que el responsable de llevar a cabo el proceso de Onboarding Experiencial Digital fue el área de Recursos Humanos, mientras que el 26,92% menciona que el responsable de impartir la cultura organizacional, valores corporativos e incentivar al trabajo en equipo es el Jefe del área, demostrando equidad y fomentando la convivencia entre los órdenes jerárquicos de manera que se establece altos niveles de confianza dentro del ambiente laboral.

Figura No. 22
Aplicación del material y conocimiento impartido en el proceso de inducción en el área laboral

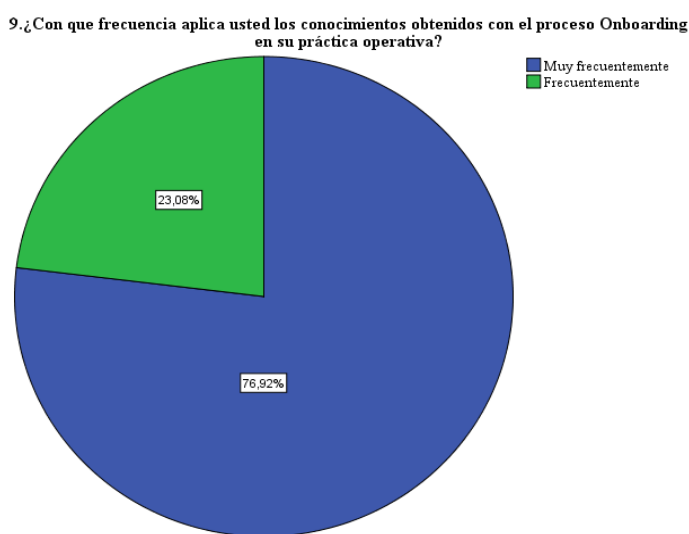


Interpretación

Después de realizar el proceso de inducción la población de estudio con el 92,31% está totalmente de acuerdo con el apoyo del modelo con la adquisición del conocimiento para el desarrollo de sus labores diarias, mientras que el 7,69% hace referencia que existe todavía ciertas deficiencias o rigidez en el proceso planteado que se debe seguir mejorando de manera continua.

Figura No. 23

Aplicación de los conocimientos obtenidos con el proceso de Onboarding

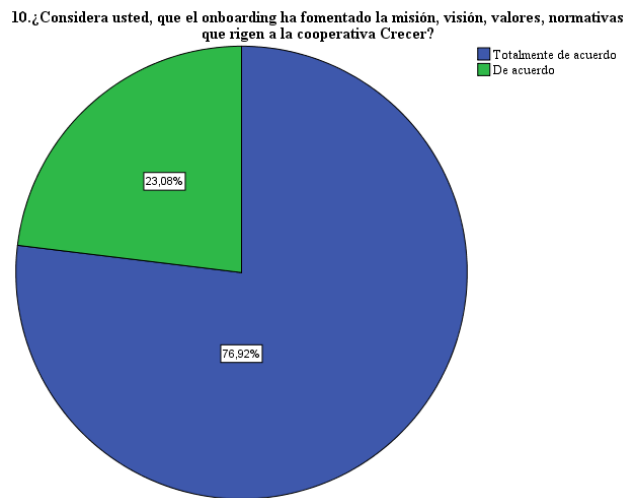


Interpretación

El 76,92% indica que muy frecuentemente aplica los conocimientos adquiridos durante el proceso de inducción, así mismo el 23,08% revela que frecuentemente aplica los conocimientos impartidos en el desarrollo de sus labores diarias, estos resultados muestran una inclinación favorable hacia la perspectiva positiva en la escala de Likert y afirma que el material de apoyo es el mismo para todos aquellos que fueron parte de la inducción realizada en las instalaciones de la Cooperativa Crecer.

Figura No. 24

Fomento de la cultura organizacional con el proceso de Inducción

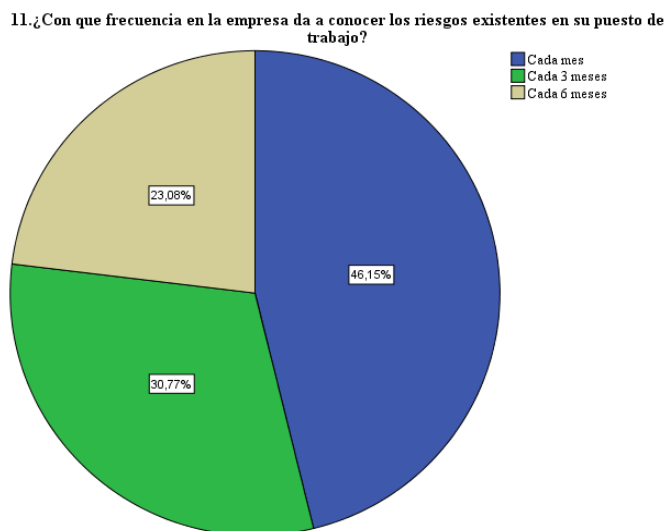


Interpretación

De la encuesta realizada a la población de estudio el 76,92% menciona que el proceso de inducción fomenta la misión, visión, valores y normativa que rigen a la empresa, lo cual fortalece el sentido de pertenencia del colaborador con la cultura organizacional, así también el 23,08%, lo cual evidencia una inclinación positiva con el proceso de Onboarding implementado.

Figura No. 25

Conocimiento sobre los riesgos laborales existentes en la Cooperativa Crecer

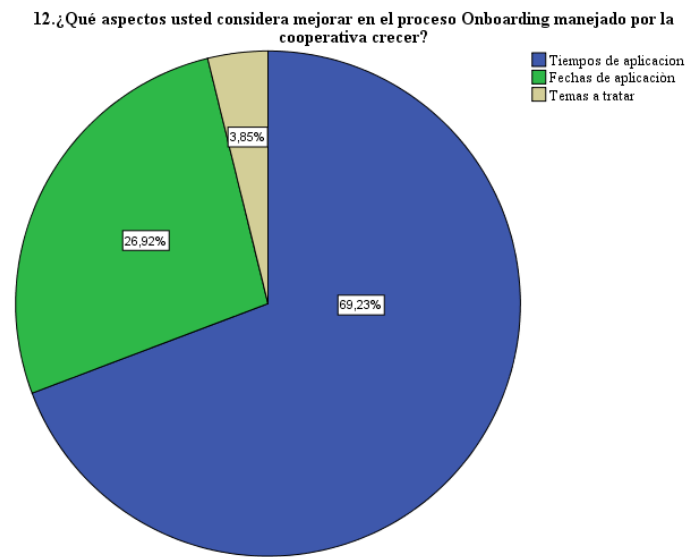


Interpretación

El 46,15% de la población de estudio menciona que el proceso de Onboarding cada 6 meses realiza la inducción acerca de los riesgos laborales existentes en el ámbito laboral, el 30,77% afirma que se induce acerca del tema cada 3 meses y el 23,06% indica que esto se realiza cada mes.

Figura No. 26

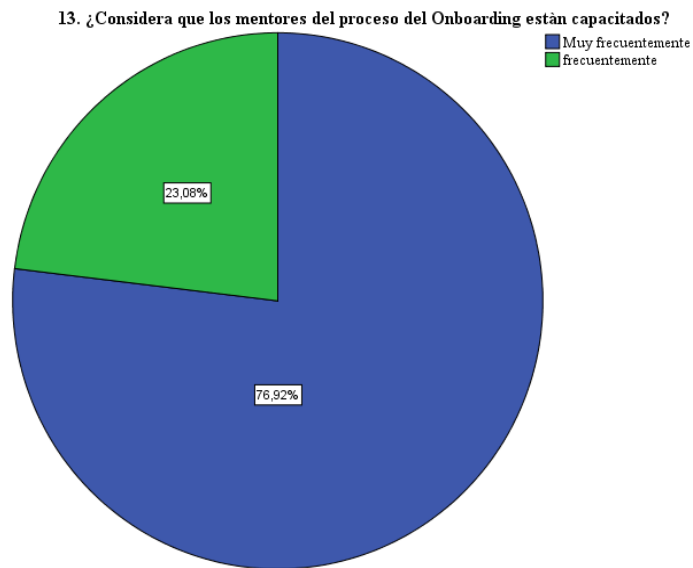
Aspectos a mejorar en el modelo de inducción



Interpretación

El 59,23% indican que el horario de 8 horas establecido para el desarrollo del proceso de Onboarding Experiencial Digital es bastante extenuante, así también el 26,92% refiere que se debe de mejorar las fechas de aplicación, ya que en el mes de mayo se realizó los primeros días ya que siempre se reciben a las nuevas incorporaciones a inicio de mes, mientras que el 3,85% menciona que se debe mejorar los temas a tratar ya que consideran que el material o charlas impartidas son muy repetitivas.

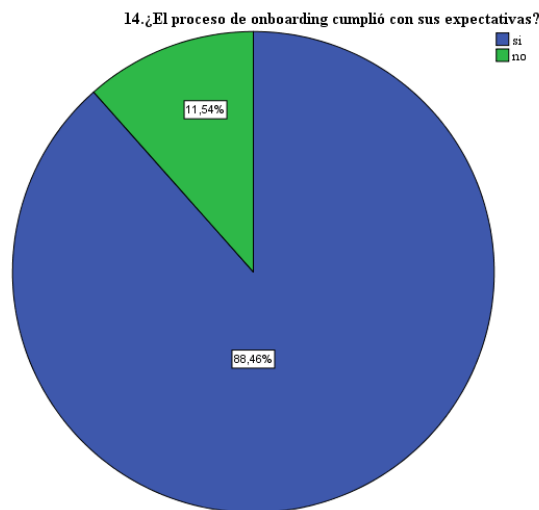
Figura No. 27
Mentores adecuados para brindar inducción



Interpretación

Después de implementar la propuesta para mejorar los niveles de productividad, el 76,92% de la población de estudio refiere que los mentores o capacitadores están acorde y solventan sus dudas e inquietudes, demostrando la competitividad de cada mentor elegido para cada una de las etapas planteadas, así también el 23,06% apoya a la percepción positiva que evidencia que frecuentemente reciben inducción por parte de mentores capacitados.

Figura No. 28
Cumplimiento de las expectativas del proceso Onboarding Experiencial Digital



Interpretación

Al finalizar el proceso de inducción el 88,46% afirma que el proceso de Onboarding Experiencial Digital planteado para la Cooperativa Crecer cumple con sus expectativas, por otra parte, el 11,54% evidencia que el proceso no ha cumplido con sus expectativas. Esta pregunta evidencia el crecimiento significativo con el nivel de satisfacción del modelo, así también indica que el mismo debe sujetarse a mejoras y respectivas modificaciones para obtener resultados aún mejores.

Variable productividad.

Una vez aplicado el modelo Onboarding Experiencial Digital en la Cooperativa Crecer desde la fecha 29 de abril hasta el 4 de mayo respetando la semana planificada para la ejecución de este proceso se obtienen los siguientes resultados en base al último informe presentado por el área de Operaciones.

Tabla No. 14

Productividad alcanzada en el pos-test en la Cooperativa Crecer.

Oficinas	MAYO		
	Cumplimiento	Diferencia	Rango
Ambato	95,00%	0,00%	Bueno
Riobamba	87,50%	-12,50%	Bueno
Latacunga	85,00%	-25,00%	Bueno
Quito	100,00%	0,00%	Muy bueno
Babahoyo	100,00%	0,00%	Muy bueno
Santo Domingo	95,00%	5,00%	Bueno
Ibarra	100,00%	0,00%	Muy bueno
Guayaquil	87,00%	0,00%	Bueno
Total	84,31%	-4,69%	Bueno

Nota. Productividad del mes de abril del año 2024, tomado del informe mensual de acuerdo al área de operaciones elaborado por Toalombo (2024).

Interpretación

El análisis revela que implementar el proceso de Onboarding con una duración de una semana en un periodo de tiempo de 8 horas diarias, en donde 2 horas se ejecutan de manera virtual y las 6 horas de diferencia se aplicará el Onboarding asistido, utilizando la metodología de capacitación en el trabajo, mediante ejemplos reales de acuerdo al cargo, esto provoca el desenvolvimiento y aprendizaje de manera formal y efectiva del colaborador, reduciendo la curva de aprendizaje, así también este proceso garantiza rangos óptimos de productividad en todas las agencias, esto ha permitido a la Cooperativa Crecer aumentar sus indicadores de liquidez y solvencia ya que actualmente cuenta con 27 millones en activos y 20 millones en pasivos, contando así con un patrimonio de 7 millones estableciéndose actualmente en el segmento 2 del ranking de cooperativas proporcionado por la SEPS.

Actualmente la empresa se encuentra en un rango de productividad bueno con el 84,31% con una brecha a la excelencia del 15,69% considerando que para que una entidad financiera sea catalogada como solvente, el POA sugiere presentar un rango desde el 67% al 85%. Esto demuestra que el proceso es equitativo para todo el personal, lo que ha permitido obtener mejores resultados. Estos resultados revelan la influencia de la correcta aplicación del proceso mejoran los indicadores puesto que, existe mejor distribución horaria, diferente metodología de enseñanza, ejemplos reales acorde al desarrollo del cargo, mayor organización y distribución de actividades.

Prueba del Chi cuadrado

Tabla No. 15
Prueba de Chi cuadrado

CHI-SQUARE TESTS			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,667 ^a	1	,131
Likelihood Ratio	,105	1	,100
Linear-by-Linear Association	,101	1	,013
N of Valid Cases	26		

a. 180 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Nota. Según el análisis del Chi cuadrado se acepta la hipótesis Nula: demostrando la incidencia de manera significativa del Onboarding sobre la Productividad en la Cooperativa Crecer.

Interpretación

Al realizar la prueba del Chi cuadrado con un nivel de significancia del 5% y 1 grado de libertad, el valor límite de la tabla del Chi cuadrado es de 3,841. Tras el análisis realizado utilizando la herramienta SPSS, se obtiene un valor de Chi cuadrado de 1,667. Esta comparación revela que el valor obtenido de 1,667 se encuentra dentro del rango de aceptación (0-3,841), lo cual acepta la hipótesis de la investigación que consistía en determinar si el Onboarding incide en la productividad de la Cooperativa Crecer. Por lo tanto, con base en los resultados se puede afirmar que el Onboarding incide de manera significativa en la productividad de la Cooperativa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

El proceso de inducción desempeña un papel fundamental en la adaptación del candidato a una organización. Define la imagen que el nuevo empleado se forma sobre la cultura organizacional, sus compañeros y las tareas a desempeñar. Una gestión adecuada de este proceso incide directamente en el desarrollo y crecimiento de las empresas. Como afirma Aguilar et al. (2018), los recuerdos y percepciones que el empleado adquiere durante sus primeros días de trabajo se basan en la calidad del programa de incorporación implementado por la compañía. En este contexto, el empleado promedio permanece en una misma empresa alrededor de 4 años. Ávila et al. (2022), recalca que no es recomendable que una persona ocupe el mismo cargo por más de cinco años, y en el caso de los jóvenes, este período se reduce a la mitad. Estos datos evidencian que actualmente existe un alto índice de rotación de personal, que se ha incrementado hasta alcanzar un 60%.

Para la implementación del modelo de Onboarding, se propone una estrategia innovadora que fusiona la experiencia práctica con la tecnología digital, lo que permitirá la optimización de recursos físicos y materiales. Este modelo se compone de cinco etapas fundamentales diseñados para potenciar la productividad al reducir la curva de aprendizaje, minimizar costos y mejorar significativamente el desempeño de los colaboradores con la ayuda de herramientas digitales para el análisis y verificación de documentos, así como procesos ágiles y seguros que contribuyan a elevar la eficiencia operativa de la cooperativa.

TEMA DE LA PROPUESTA

Onboarding Experiencial Digital

Antecedentes

Con base a los datos encontrados en la cooperativa Crecer, se determina que para el mes de abril del 2024 el nivel de productividad es del 65,88 % el mismo que denota el deficiente proceso de inducción existente dentro de la cooperativa, que a largo plazo genera desconocimiento del cargo, ausencia, desmotivación, deserción, rotación, presión, debido al inexistente control del proceso, manual de funciones,

organigrama estructural que no han fomentado la familiarización con la cultura organizacional y valores corporativos, por ende se plantea una propuesta con un periodo de tiempo de 5 días por 8 horas diarias en donde 2 horas se ejecutan de manera teórica haciendo referencia al Onboarding digital y las 6 horas restantes hacen referencia al Onboarding experiencial, este modelo permitirá observar si existen cambios en los niveles de productividad, demostrando su funcionalidad para el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, cuya finalidad del proceso es alcanzar óptimos niveles de productividad en base al diseño de un modelo de Onboarding eficiente.

Diagnóstico

En base a la aplicación de los instrumentos para medir las variables se encontraron deficiencias en el proceso de inducción actual el cual hace referencia a un modelo no equitativo, el cual no vincula de manera correcta al colaborador, de manera que no se genera el sentido de pertenencia, lo cual es causa de desmotivación, ausencia por parte de los colaboradores que han demostrado un bajo rendimiento e incumplimiento de las metas establecidas, en el cual se evidencia un rendimiento del 65,88% que no llega al mínimo requerido por el Plan Operativo Anual, el mismo que se encarga de establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos empresariales, poniendo en riesgo la certificación del segmento 2 el mismo que se realiza cada semestre por ello se debe mejorar los niveles de ya que, permiten desarrollar la competitividad y eficiencia empresarial, crecimiento patrimonial, logro de objetivos, cumplimiento de la misión, en caso de no alcanzar niveles productivos óptimos se corre el riesgo de desaparecer en el mercado.

Los resultados evidencian que el proceso de inducción varía desde 3 semanas, mientras que el resto de la población indica que su periodo de inducción es de una semana, esta variabilidad demuestra la falta de uniformidad y equidad existente en el proceso vigente de inducción hasta el 27 de abril del presente año. En cuanto a los temas tratados durante el proceso de Onboarding, el 23,08% del personal señala que el material recibido se relaciona con el área operativa, así también el 30,77% menciona que se les proporciona inducción sobre el manual de funciones, mientras que otro 46,15% afirma que se les instruye en todos los aspectos relevantes de su

área de trabajo, incluyendo operaciones, manuales de funciones, derechos y obligaciones del trabajador, la situación actual de la entidad financiera y las modificaciones en el cargo. Esto hace referencia a que no todos reciben el manual de funciones en donde se describe el cargo, así también no se socializa información relevante de la empresa debido al deficiente control del proceso y del material didáctico, demostrando que la etapa de capacitación en donde se comparten las normas de comportamiento, políticas, organigrama estructural, manual de funciones no se ejecuta de manera correcta, así también informan haber recibido inducción acerca de los riesgos laborales establecido por las normas ISO 45001 de seguridad y salud, en donde exige a las empresas brindar óptimos lugares de trabajo para la mejora del desempeño de los colaboradores ya que esto va de la mano del desarrollo sostenible.

Es fundamental garantizar la misma calidad de enseñanza en todas las áreas para fomentar la fidelización y sentido de pertenencia del personal. En base a los resultados se evidencia la escasa uniformidad del proceso para los colaboradores lo cual impacta de manera negativa a la productividad laboral en el área operativa, área responsable de realizar la mayor parte de transacciones y son los responsables del cumplimiento de los procesos. Finalmente, la encuesta realizada para obtener el diagnóstico de la empresa indica que el 69,23% de los colaboradores considera que el proceso de integración cumple con sus expectativas, mientras que el 30,77% señala que se debe mejorar aspectos del proceso para efectivizar el proceso y potenciar al personal.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un proceso de Onboarding para incrementar la productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer.

Objetivos específicos

- Contrastar la curva de aprendizaje de los colaboradores posterior a la implementación del proceso de Onboarding experiencial digital.
- Generar el sentido de pertenencia en los colaboradores del personal de la

Cooperativa Crecer.

- Comparar los niveles productivos del personal en el pre.test y pos.test una vez implementado el proceso de Onboarding.

Metodología Práctica

La propuesta hace uso de técnicas, actividades que permiten reducir la curva de aprendizaje, el modelo de Onboarding Experiencial Digital establece un modelo basado en la propuesta de Colman (2021), establece 3 fases y 5 etapas que utilizarán diferentes técnicas, metodología, actividades que facilitarán el desarrollo y ejecución del modelo planteado para asegurar que los colaboradores se adapten rápidamente y puedan ser eficientes. El proceso Onboarding plantea estrategias como el diseño de un plan estructurado que inicie desde la bienvenida hasta la integración a la organización, mediante cronogramas, actividades específicas y responsabilidades para el colaborador como para los mentores o tutores asignados.

- 1.- Personalización del proceso: Adaptar el modelo a las necesidades del colaborador según el cargo, la experiencia previa, las habilidades específicas y las expectativas personales del empleado.
- 2.- Comunicación asertiva: Desarrollar la comunicación efectiva, información clara sobre la cultura organizacional, políticas y procedimientos.
- 3.- Integración temprana en el equipo: Facilita la integración al equipo, incluye reuniones, presentaciones formales e informales, y asignación de proyectos colaborativos desde el principio.
- 4.- Formación continua: Ofrece oportunidades de desarrollo profesional que puedan ayudar al colaborador a crecer dentro de la organización.
- 5.- Retroalimentación: Feedback y evaluación durante el proceso de Onboarding que asegura el progreso del colaborador.
- 6.- Apoyo: Involucra al orden jerárquico para establecer relaciones interpersonales sólidas desde el principio desarrollando el sentido de pertenencia con la cultura organizacional.

7.- Medición de resultados: Métricas para evaluar la efectividad del Onboarding, como la retención de empleados y la productividad inicial.

Al implementar estas estrategias, la cooperativa crecer personaliza el proceso de inducción utilizando material digital que permite el acceso rápido y en todo momento a la información, optimiza tiempos y recursos maximizando el rendimiento, reduce costos de selección e inducción al utilizar herramientas tecnológicas, mejora la competitividad laboral mediante la capacitación personalizada y certificada, acelera el aprendizaje y contribuye al éxito a largo plazo de la empresa. En cada etapa existe un responsable que tome las riendas para cada etapa establecida, se describe el proceso, recursos, materiales a utilizar, presupuesto autorizado y bajo la supervisión del área de talento humano, el proceso tiene como objetivo fidelizar al personal y mejorar los niveles productivos, el cual será validado mediante los instrumentos de medición antes mencionados que permitirán realizar un análisis comparativo del antes y después de la empresa después de haber implementado este modelo con los colaboradores del área operativa de la Cooperativa Crecer.

El Onboarding Experiencial Digital es un plan estructurado y crucial adaptado a las necesidades de la Cooperativa Crecer y sus colaboradores, el cual está alineado con los objetivos organizacionales, este proceso fomenta la fidelización del colaborador desde antes de su primer día laboral, mediante un correo electrónico de bienvenida que incluye información sobre su horario de trabajo, normativa interna, políticas y normas que rigen su correcto funcionamiento. Este proceso consta de 3 fases: inducción a la empresa, inducción al cargo y evaluación de resultados. La implementación del Onboarding se divide en dos modalidades: la parte didáctica y asistida, que se ejecuta de manera digital durante 2 horas diarias y la capacitación en el trabajo durante la jornada laboral por una semana. Esta propuesta diseñada para mejorar los niveles de productividad genera un fuerte sentido de pertenencia en los colaboradores fomentando la identificación con la marca y la cultura organizacional.

El proceso de Onboarding puede desglosarse en varias etapas clave:

Preparación: Consiste en preparar toda la documentación necesaria, crear cuentas, enviar un correo electrónico de bienvenida e informar al empleado sobre su horario del primer día.

Bienvenida: Implica dar la bienvenida al empleado, presentarlo al equipo y brindarle las herramientas y materiales necesarios.

Capacitación: Involucra capacitar al empleado sobre las políticas, normativa que rigen a la empresa.

Integración: Consiste en formar al colaborador en base a la cultura y ambiente laboral de la empresa, así como asignar un mentor que lo ayude a adaptarse a su nuevo rol.

Evaluación: Implica evaluar el desempeño del empleado y brindar retroalimentación para ayudarlo a mejorar.

El Onboarding es una oportunidad única para fomentar la cultura empresarial, proporcionar tiempo valioso para el aprendizaje y el desarrollo personal, crea un ambiente laboral positivo y productivo.

Revisión proceso metodológico

Para solventar el deficiente proceso de inducción a los colaboradores, se plantea el modelo Onboarding Experiencial Digital el mismo que ayudó a controlar los tiempos muertos, reducción de costos, optimización de recursos, delegar funciones, así también. De igual manera la inequidad existente entre el personal indígena y mestizo, ha ocasionado un entorno laboral no satisfactorio para algunos colaboradores, es por ello que tras estandarizar el proceso de inducción se logró inculcar la equidad y el sentido de pertenencia. En cuestión al tiempo que dura el proceso de inducción, se estableció horarios para el aprendizaje teórico y asistido, evitando el agotamiento, estrés laboral, presión, que permite aprovechar el tiempo de manera que ayuda a realizar el proceso de manera estructural.

Desarrollo de la propuesta

Tabla No. 16

Proceso del Onboarding Experiencial Digital

PROPUESTA	FASES	DIMENSIONES	INDICADORES	TEMAS A TRATAR	RESPONSABLES	TIEMPO	METODOLOGÍA
ONBOARDING EXPERIENCIAL DIGITAL	FASE 1 INDUCCIÓN A LA EMPRESA	Preparación	Desarrollar la cultura organizacional	Misión	Lcdo. Roberto Panchi.	1 hora	Capacitación presencial
				Visión	Lcda. Elizabeth Panchi.		Técnica: Aula Expositiva
				Valores	Lcda. Jhoselyn Granizo Estudiante MBA.		Actividad: Video preparado por el nivel gerencial de la cooperativa. Lugar: Cooperativa Crecer.
		Bienvenida	Reducir el nivel de deserción del personal	Competencias	Lcda. Jhoselyn Granizo	1 hora	Método: Aprendizaje Activo
				Aptitudes	Estudiante MBA		Técnica: Team Building
				Herramientas	Oficial de Negocios.		Actividad: Escape Room. Lugar: Cooperativa Crecer.
	FASE 2 INDUCCIÓN AL CARGO	Capacitación	Productividad del Capital	Bonificaciones	Lcda. Jhoselyn Granizo	2 hora	Aprendizaje Activo
				Derechos	Estudiante MBA		Técnica de: Juego de estrategias
				Sueldo			Actividad: Brainstorming (lluvia de ideas).
			Periodo de prueba.				

FASE 3 RESULTADOS	Integración	Costo Unitario	Laboral	Uso del core financiero. Transacciones Transferencias	Tnlgo. Patricio Capuz Lcda. Jhoselyn Granizo Estudiante MBA	2 horas hora	Lugar: Cooperativa Crecer. Método de capacitación en el trabajo Técnica: Estudio de caso Actividad: Torre de Papel
	Evaluación	Competitividad del Costo laboral		Actualización de información Créditos	Lcda. Jhoselyn Granizo Estudiante MBA	1 hora	Lugar: Cooperativa Crecer. Método de capacitación en el trabajo Técnica: Aula expositiva Actividad: Cabezas juntas numeradas
		Productividad laboral (PL)		Cumplimiento del presupuesto.	Lcda. Jhoselyn Granizo Estudiante MBA Test de competencias adquiridas	1 hora	Método de evaluación de resultados Técnica: instrucción programada Actividad: test de competencia Lugar: Cooperativa Crecer.

Nota. Proceso de Onboarding Experiencial Digital propuesto para la cooperativa Crecer. Elaborado por el autor.

PROPUESTA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

ETAPA 1 PREPARACIÓN

Responsable:

Jefe de Recursos Humanos. Lcda. Elizabeth Panchi

Gerencia General. Lcdo. Roberto Panchi.

Mentor. Lcda. Jhoselyn Granizo

Maestrante MBA y funcionario de la Cooperativa Crecer.

Descripción del proceso:

Descripción general de la empresa, datos históricos, misión, visión, valores corporativos.

Historia

En febrero del 2010, un grupo de 35 personas motivadas por satisfacer sus necesidades económicas tomaron la decisión de aportar un capital semilla de UD \$300,00 para darle vida a lo que hoy conocemos como Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER WIÑARI, actualmente con 14 años en el mercado la cual busca brindar mejoras a todos nuestros asociados y clientes, regulada por la SEPS.

Misión:

Creemos y apoyamos al desarrollo productivo y social, junto a nuevos socios.

Visión:

En el 2025 ser parte del ranking de las mejores cooperativas a través de productos y servicios de calidad, impulsando el bienestar social y ambiental.

Valores:

Responsabilidad:

Somos responsables del impacto de nuestras decisiones y actividades precautelando el bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

Ética:

Nuestro comportamiento es ético, transparente y sostenible.

Lealtad:

Demostramos lealtad y gratitud a todas aquellas personas que confían y conforman la COAC CRECER.

Cooperación:

Cooperamos en el rango económico y social como medio para mejorar la calidad de vida de los productores y consumidores.

Fecha: 08 de abril del 2024

Duración: 1 hora desde las 08:00 am – 09:00 am

Material: Video Corporativo.

Mensaje de bienvenida por parte de Gerencia General

Material: Video por parte de Gerencia General

Apreciado colaborador

Tú has sido la mejor opción seleccionada para formar parte de nuestra familia. La cooperativa de Ahorro y crédito Crecer, quiere por este medio dar la más cordial de las bienvenidas, para que seas parte del desarrollo financiero y del crecimiento de nuestra institución, a partir de este momento que te integras a nuestro selecto bloque de trabajo, te impulsamos a conducirte con disciplina, eficacia y transparencia en el desarrollo de tus funciones, poniendo en práctica los valores que nos identifican; responsabilidad, ética, lealtad y cooperación.

Así también nos comprometemos a proporcionarte las bases que sustentan nuestra cultura Organizacional y las herramientas e insumos fundamentales para tu adaptación a nuestro entorno laboral.

Auguramos éxitos en tus funciones, bienvenido a ser parte de este selecto grupo de mujeres y hombres, que con espíritu de integración, responsabilidad y colaboración se sienten orgullosas de pertenecer a esta gran institución.

Recuerda la meta es tuya, tu empeño, las ganas y tu dedicación hablarán por ti.

Bienvenido y Mucha suerte.

Recursos: KIT DE BIENVENIDA

Tabla No. 17
Kit de Bienvenida

MATERIALES	CANTIDAD	P. U
Agenda corporativa	1	\$ 10,00
Folder corporativo	1	\$ 5,00
Camiseta	1	\$ 5,00
Gorra	1	\$ 5,00
Arreglo Floral	1	\$ 25,00
TOTAL:		\$ 50,00

Nota. Información proporcionada por Talento Humano de la cooperativa Crecer.

ETAPA 2 BIENVENIDA

Responsable: Lcda. Jhoselyn Granizo

Descripción: Socialización del organigrama estructural, el cual consta de 3 niveles.

1 Nivel Directivo

2 Nivel Administrativo

3 Nivel Operativo

Recursos

E-Learning: Información Digital acerca de información.

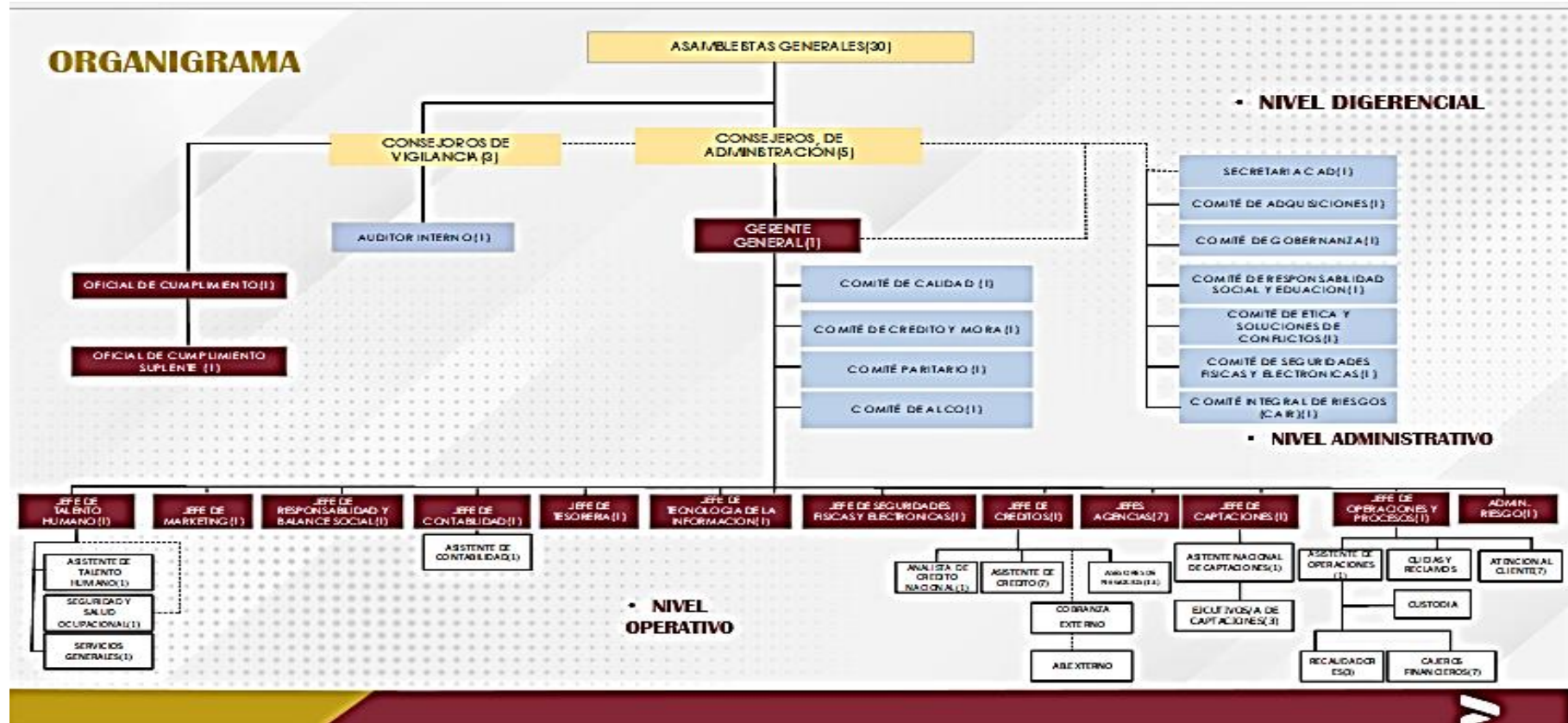
Presentación en Power Point

Materiales

Organigrama Estructural Digital de la Cooperativa Crecer.

Material de inducción al personal

Figura No. 29
Organigrama Estructural Vigente en la Cooperativa Crecer.



Nota. Organigrama estructural elaborado por el área de Recursos Humanos de la cooperativa Crecer.

Políticas y Normas

Horario de trabajo

Tabla No. 18

Normativa Horaria de la Cooperativa Crecer

Agencia	Lunes a Viernes			Sábado						
	Hora Entrada	De	Hora Apertura	De	Hora Salida	Hora Entrada	De	Hora Apertura	De	Hora Salida
Matriz	07:45 Am		08:00 Am		18:00 Pm	07:55 Am		08:00 Am		14:00 Pm
Riobamba	07:45 Am		08:00 Am		18:00 Pm	07:55 Am		08:00 Am		14:00 Pm
Latacunga	07:45 Am		08:00 Am		18:00 Pm	07:55 Am		08:00 Am		14:00 Pm
Quito	07:45 Am		08:00 Am		18:00 Pm	07:55 Am		08:00 Am		14:00 Pm
Babahoyo	07:45 Am		08:00 Am		18:00 Pm	07:55 Am		08:00 Am		14:00 Pm
Santo Domingo	07:45 Am		08:00 Am		18:00 Pm	07:55 Am		08:00 Am		14:00 Pm
Ibarra	07:45 Am		08:00 Am		18:00 Pm	07:55 Am		08:00 Am		14:00 Pm
Guayaquil	07:45 Am		08:00 Am		18:00 Pm	07:55 Am		08:00 Am		14:00 Pm
Carapungo	07:45 Am		08:00 Am		18:00 Pm	07:55 Am		08:00 Am		14:00 Pm

Nota. Horario de trabajo establecido para todas las agencias a nivel nacional en la cooperativa Crecer. Obtenido del material de Inducción al personal elaborado conjuntamente con el área de Recursos Humanos y el autor de la investigación.

Ausencias y tardanzas: Los permisos son otorgados sólo por Gerencia General previo conocimiento del jefe inmediato superior

- Las ausencias sin previo aviso, sólo estarán justificadas por enfermedad o por

causas de fuerza mayor, en estos casos debes traer el documento de justificación.

- En caso de exceder tres días laborables, debes presentar un certificado médico que avale tu estado de salud, caso contrario la ausencia es considerada como abandono de trabajo.

Apariencia Personal

Tabla No. 19
Vestuario del personal

Mujeres indígenas	Mujeres mestizas
El anaco debe estar planchado sin arrugas ni sucio.	Utilizar las blusas por dentro del pantalón Y falda, debidamente planchadas y limpias.
La blusa bordada debe estar limpia.	Utilizar zapatos cerrados, formales, de color negro.
Utilizar tacos negros cerrados y alpargatas de cabuya altas en los horarios establecidos.	Utilizar medias de color piel y grafito en los horarios establecidos.
La chaqueta y buzo de la cooperativa debe estar limpio y sin arrugas	Es obligación del personal femenino maquillarse siempre los tonos de sombra deben ser colores tierra y labiales en tonos bajos
Las fajas corporativas deben estar limpio y usar en los días correspondientes.	Las uñas deben estar siempre limpias y en especial pintadas.
Es obligación del personal femenino maquillarse siempre los tonos de sombra deben ser colores tierra y labiales en tonos bajos	La cartera deberá ser sencilla, tipo ejecutiva, color negro, vino o café en el caso de las mujeres.
Las uñas deben estar siempre limpias y	

en especial pintadas

La cartera deberá ser sencilla, tipo ejecutiva, color negro, vino o café en el caso de las mujeres.

Nota. Normativa de vestuario para el personal femenino de la cooperativa, Obtenido del material de Inducción al personal propuesto para la presente investigación.

ACCESORIOS

Mujeres Indígenas y Mestizas

Peinado, maquillaje y uñas. - El arreglo del cabello deberá transmitir nitidez y claridad, evitando estilos y modas muy extravagantes. Se recomienda utilizar peinados que le permitan lucir impecable, tipo moño ejecutivo, trenzas o cabello suelto bien arreglado, de tal manera que no caiga sobre los ojos ni boca.

Joyas y bisutería

Las joyas deberán ser discretas y pocas, pulseras delgadas y uno o dos anillos sencillos, que vayan acorde con el uniforme. También están permitidos los collares, cadenas y relojes siempre que sean sencillos y guarden armonía con la imagen personal.

Uniformes del día Sábado

- Asistir con la chompa de la cooperativa.
- Asistir con la camiseta polo de la cooperativa.
- Pantalón jeans específicamente color azul.
- Zapatilla color blanco.

El uniforme antes mencionado deber usado correctamente dentro de la cooperativa y cuando realice publicidades fuera de la institución.

Reglas del Uniforme

- Está prohibido ir a otros eventos que no sean de la cooperativa con el uniforme de la institución.

- El uniforme solo debe ser utilizado dentro de la institución o en eventos que la cooperativa lo requiera.
- Deben estar en un excelente estado el uniforme.
- Cumplir con los horarios establecidos de uniformes.
- La cooperativa entrega el uniforme después de pasar el periodo de prueba.

Higiene

- Mantener diariamente una buena higiene personal y bucal.
- Llevar el cabello limpio y peinado. No es recomendable llegar con el cabello mojado al puesto de trabajo.
- No usar en exceso las fragancias o en altas concentraciones (lociones, perfumes o splash) para no incomodar a las personas que nos rodean.
- Aseo personal.

Lenguaje Corporativo

Cortesía telefónica: Al contestar el teléfono debes ser amable y cortés.

COOPERATIVA CRECER BUEN@S DIAS / TARDES EL NOMBRE DEL COLABORADOR EN QUE LE PODEMOS SERVIR

Cuando un socio ingresa a la cooperativa atender de una forma amable y cortés y con una sonrisa, atender todas sus dudas e inquietudes.

BIENVENIDOS A LA COOPERATIVA CRECER BUENAS DIAS/TARDES EN QUE LE PODEMOS SERVIR

Tarjeta de identificación

La Cooperativa a través del área de Recursos humanos, le proveerá una tarjeta de identificación institucional, misma que deberás portarla en un lugar visible mientras se encuentre en el desempeño de sus funciones, dentro o fuera de la Institución

Evaluación del desempeño:

- En 15 días de haber ingresado a laborar evaluará sobre las políticas y procesos que maneja la institución

- Semestralmente la institución evalúa tu desempeño y la productividad de la misma

Concesión de Créditos al personal

- El crédito a empleados de la Cooperativa, se otorgará acorde a lo establecido en el Manual de Crédito y cobranza la misma que para estos casos se aplicará.
- El descuento de la cuota de crédito directo o indirecto se realizará mediante débito mensual a los haberes del Rol del empleado, para lo cual se debe solicitar su autorización en el momento del desembolso del crédito por las personas responsables del crédito.

Uniformes

Figura No. 30

Uniforme para el personal Indígena y Mestizo



Nota. Se presenta la manera correcta de llevar los uniformes en la cooperativa Crecer.

Fiestas y Encuentros Deportivos: La cooperativa organiza encuentros Deportivos, Culturales, Sociales para todos sus empleados en fechas especiales a fin de propiciar su integración y reconocimiento, para todos estos eventos comunicados con antelación deben participar activamente siempre con indumentaria caso de que la

Cooperativa entregue para el efecto.

Sanciones y Descuentos

El personal que incumpla las disposiciones de este Manual será sancionado con:

- En cuanto a prenda y credencial es un descuento de un dólar
- En caso de reincidencia se aplicará la sanción respectiva de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo.
- Los atrasos por minuto serán descontados el valor de 0,50 ctvs.
- En caso de no asistir a eventos encuentros deportivos y capacitaciones serán descontados con un valor económico.
- Por no portar la credencial.
- El personal que ingrese a la cooperativa debe aportar con el 3% a certificados de aportación y 3% a ahorro programado mensualmente.
- Los uniformes que se le otorgué por parte de la cooperativa asume el 50% la cooperativa y el otro 50% por el empleado en 3 cuotas.
- El personal que vaya a desvincularse de la institución es obligación del empelados presentar 15 días antes caso contrario será sancionado como está establecido en el CÓDIGO DE TRABAJO

COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Pago del salario por prestación de servicios bajo el período de prueba.

Pago del salario Afiliado en IESS:

Al personal que se encuentre afiliado la cancelación del salario es el último día de cada mes.

A partir de la fecha que ingrese se deben presentar los exámenes ocupacionales los cuales son obligatorios.

Beneficios Sociales:

La cooperativa cumple con todos los beneficios sociales que le corresponden por ley.

Capacitación y Desarrollo:

La cooperativa mantiene un plan de capacitación anual para todo su personal, en las diferentes áreas.

OBSERVACIONES GENERALES

- Está prohibido comer al frente de los socios y compañeros.
- Respetarse entre Compañer@s.
- No estar en el celular frente a los socios.
- Solventar todas las áreas con cualquier duda o inquietud que tenga en socio /cliente.
- No divulgar cosas negativas de la Institución

Ante cualquier falta el colaborador será sancionado con el 10% de la remuneración.

Duración: 2 horas desde las 11:00 am – 13:00 pm.

Recursos Materiales y Económicos.

Tabla No. 20

Recursos Materiales

Materiales	P. U	Cantidad	Presupuesto
Material de inducción al personal digital	\$ 100,00	1	\$ 100,00
Manual de Funciones digital	\$ 100,00	1	\$ 100,00
Tecnología	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Energía Eléctrica	\$ 150,00	1	\$ 150,00
Lunch	\$ 500,00	1	\$ 500,00
TOTAL:			\$ 1.350,00

Nota. Presupuesto planteado para el desarrollo de este paso en el modelo de Onboarding propuesto.

ETAPA 3 INDUCCIÓN

Responsable: Estudiante MBA. Jhoselyn Granizo

Metodología: Capacitación en la Oficina

Mentor: Msc. Víctor Hugo Olalla

Tiempo: 2 horas

- Descripción de los productos y servicios
- Principales competidores del mercado
- Normas de conducta
- Descripción de riesgos laborales.
- Acciones disciplinarias
- Seguridad
- Organismos de control
- Prevención de lavado de activos.

Tabla No. 21

Recursos Materiales de Cumplimiento Normativo

Materiales	P. U	Cantidad	Presupuesto
Manual Digital En Base A Normativas de la UAFE, SEPS, BCO CENTRAL, FAFT, GAFILAT.	\$ 50,00	1	\$ 50,00
Riesgos Laborales.	\$50,00	1	\$ 50,00
Presentación Digital	\$ 50	1	\$ 50,00
Total:			\$ 150,00

Nota. Materiales dispuestos para el desarrollo del paso 3 del Onboarding experiencial digital.

ETAPA 4 INTEGRACIÓN

Responsable: Estudiante MBA.

Metodología: Capacitación en el trabajo

Mentor: Msc. Víctor Hugo Olalla

Tiempo: 2 horas

Metas y Objetivos:

Estudiar los procesos, aprender, predecir y dar forma a las necesidades de los clientes, presentar los servicios financieros y como los beneficia, gestionar quejas y cerrar negociaciones.

- Cumplimiento del 100% en el crecimiento de las cuentas de ahorro es decir 50 cuentas por mes, incentivar al ahorro programado.
- Realizar 60 depósitos en recaudación Facilito.
- Captar 60 mil dólares mensuales en DPF.
- Cuidar que Caja y Bóveda este cuadrado y sin novedades.
- Fidelizar al cliente o socio mediante el buen servicio.

Conocimientos

Conocer los pasos de los procesos, técnicas de negociación, conocimientos prácticos de información, puntos fuertes, puntos débiles, adaptabilidad.

Manejo del sistema FitCop y Fit bank, descripción de las transacciones utilizadas en el área de cajas, créditos, aperturas de cuenta, DPF, ahorros programados, ahorro visto.

Recursos materiales y económicos

Tabla No. 22

Recursos materiales y económicos del Seguimiento

Materiales	P. U	Cantidad	Presupuesto
Plantilla de Recursos Humanos.	\$ 100,00	1	\$ 100,00

Cursos de razonamiento, estudios de caso.	\$ 750,00	1	\$ 750,00
Certificaciones	\$ 750,00	1	\$ 750,00
Presentación digital	\$ 30	1	\$ 30,00
TOTAL:			\$ 1.630,00

Nota. Materiales dispuestos para el desarrollo del paso 4 del *Onboarding* Experiencial Digital (Ver Anexo D).

PASO 5 EVALUACIÓN

Responsable: Jefes de Agencia

Ibarra, Quito, Guayaquil, Latacunga, Riobamba, Babahoyo, Santo Domingo, Matriz

Descripción

Después de completar el proceso de Onboarding la Cooperativa Crecer evalúa al colaborador para conocer su nivel de conocimiento, con el objetivo de medir la efectividad del modelo implementado.

Duración

La evaluación del personal tendrá un tiempo de 1 hora, tiempo suficiente, este tiempo se considera suficiente para llevar a cabo la evaluación en las instalaciones de la Cooperativa Crecer.

Herramientas

Test de conocimientos adquiridos.

Beneficios del Onboarding Experiencial Digital para la Cooperativa Crecer.

Reducción de costos: sistemas automatizados procesan la data en forma rápida y segura reduciendo el tiempo de incorporación y aceptación de los clientes.

Mitigación de riesgos: procesos de verificación digitales en diversas bases de datos permiten identificar riesgos y evitar fraudes.

Incrementa la productividad: el personal aprovecha el tiempo en tareas que aportan valor y se automatizan las tareas repetitivas. Aumenta la motivación de los empleados.

Mejora la experiencia del usuario: facilita el acceso a los servicios bancarios brindando confianza y satisfacción por los resultados.

Se fomenta una cultura de innovación: el aprendizaje continuo y mejora de los procesos hace que aumente el valor por el conocimiento de la ciencia y la tecnología.

En la actualidad infinidad de Cooperativas que manejan enormes recursos económicos también se interesan en tecnologías innovadoras para mejorar su gestión. En definitiva, el Onboarding digital es una estrategia imprescindible en la ruta de la transformación digital de las entidades financieras (Omnibanca, 2022).

PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL ONBOARDING EXPERIENCIAL DIGITAL

Tabla No. 23

Presupuesto para la implementación del Onboarding Experiencial Digital

PASOS	ACTIVIDAD	VALOR
PREPARACIÓN	Mensaje por parte de RRHH y Gerencia General	\$ 1.500,00
INTEGRACIÓN	Socialización de la esencia que compone a la COAC Crecer, políticas y normativas.	\$ 1.350,00
INDUCCIÓN	Metas y objetivos del área de atención al cliente y Cajas	\$ 155,00
SEGUIMIENTO	Descripción del cargo, actividades,	\$ 1.630,00

	descripción del software corporativo.	
EVALUACIÓN	Evaluación de conocimientos.	\$ 30,00
TOTAL		\$ 4.665,00

Nota. Presupuesto para el modelo de Onboarding, en base al autor (Colman, 2021). El presupuesto establecido para el proceso que se llevara a cabo en la primera semana del mes de mayo es de \$4.665,00 considerando gastos materiales recursos materiales, tecnológicos, económicos horas de trabajo, todo se encuentra presupuestado y aprobado por Gerencia General. El mismo que servirá para conocer si el proceso de Onboarding se relaciona con la productividad del personal.

Evaluación de la propuesta

La implementación del modelo basado en el Onboarding digital se evaluará mediante los indicadores transacción por tiempo, aumento en transacciones, instrumentos de medición, encuesta e informe mensual de productividad del área operativa, análisis de resultados en base a un pre-test y un pos-test posterior a la implementación del modelo. En base a resultados se comprobará si la propuesta incide de manera positiva sobre los niveles de productividad, el cual se desarrolla en el área de cajas y atención al cliente de la Cooperativa Crecer, con la colaboración de Talento Humano y los jefes Operativos de las 8 agencias a nivel nacional. Los indicadores que se medirán en la variable dependiente de la productividad incluyen, competitividad laboral, competitividad del costo laboral, costo laboral unitario, productividad laboral, intensidad del capital, productividad total, mientras que de la variable del Onboarding se medirá el nivel de satisfacción con el modelo y si este ha servido para desarrollo de las funciones diarias. Este proceso demostrará que la correcta aplicación del proceso genera un impacto favorable en los niveles productivos de la empresa.

Para la validación de la propuesta se utilizará el método 3 Validación a través de su

aplicación en la práctica de la propuesta, para demostrar la transformación respecto al diagnóstico inicial en la Cooperativa Crecer implementando la propuesta parcial a toda la población de estudio.

Tabla No. 24

*Resultados Pre test*Pos test en la Cooperativa Crecer.*

Productividad	Pre test	Pos test
Oficinas	Abril	Mayo
Ambato	Bueno	Bueno
Riobamba	Regular	Bueno
Latacunga	Bueno	Bueno
Quito	Regular	Muy Bueno
Babahoyo	Regular	Muy Bueno
Santo Domingo	Regular	Bueno
Ibarra	Muy bueno	Muy bueno
Guayaquil	Malo	Bueno
Total	Regular	Bueno

Nota. En la tabla se muestra la variación del nivel de productividad existente en la Cooperativa Crecer antes y después de implementar el modelo Onboarding Experiencial Digital.

Interpretación

La tabla presentada evidencia una variación positiva en la productividad después de implementar el modelo, este enfoque ha tenido una percepción favorable en los colaboradores lo cual se ve reflejado en los niveles de productividad obtenidos hasta el 10 de mayo del presente año. Los datos muestran que 3 de 8 agencias evaluadas han logrado alcanzar el nivel Muy Bueno con una productividad del 84,31% el mismo que se encuentra en el rango establecido por el POA. Este resultado demuestra que modelo de Onboarding Experiencial Digital implementado es efectivo y contribuye a la mejora de la productividad evidenciando un crecimiento del 18,43% en el mes de mayo.

Los resultados muestran que agencias como Riobamba con el 62,50%, Quito 65%, Santo Domingo 63,50% y Guayaquil 31% pasan de ser las agencias con los niveles más bajos de productividad a tener niveles óptimos del 87,50%, 100%, 95% y 87%

que se superan el rango requerido del 85% establecido por el POA, encargado de planificar y establecer los objetivos empresariales. Los resultados demuestran que un proceso bien diseñado adaptado a las necesidades, combinado con elementos experienciales digitales, tiene un impacto positivo en los colaboradores y mejora la productividad de la Cooperativa Crecer. Invertir en el proceso de Onboarding Experiencial Digital mejora la productividad y contribuye al crecimiento sostenible del negocio.

Conclusiones

- Se identificó que el Onboarding incide sobre la productividad con un coeficiente de Chi cuadrado de 1.667, confirmando la correlación entre la variable independiente Onboarding y la variable dependiente Productividad laboral. Este resultado respalda la hipótesis nula de la investigación, que establece que el proceso de inducción impacta en los indicadores de productividad de la Cooperativa Crecer. Puesto que el proceso tiene como objetivo aumentar la productividad del personal acortando la curva de aprendizaje.
- Los resultados indican que el 100% de los colaboradores de la cooperativa reciben Onboarding. No obstante, se evidencia que dicho proceso no se ejecuta de manera estandarizada, presentando diferencias en la metodología, lo cual se refleja en la falta de uniformidad, tiempos de aplicación, ausencia de mentores, bajos niveles de productividad en el área operativa. Estas deficiencias sumadas a la falta de seguimiento y acompañamiento, generan un impacto negativo del Onboarding sobre la productividad de la empresa, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización y pone en riesgo la competitividad de la empresa.
- La productividad de la Cooperativa Crecer en el área Operativa para el mes de abril alcanzó un nivel regular del 64,31%, donde 3 de 8 agencias logran alcanzar niveles Buenos y Muy Buenos correspondiente a los rangos del 67% al 99% y 100%. Estos resultados evidencian que el proceso de Onboarding actual es deficiente, donde el 50% de la población menciona que el proceso tiende a durar 3 semanas, el 30,77% refiere que recibieron inducción por 2 semanas, el 19,23% responde que el mismo duró 1 semana, así también existe variabilidad en el tiempo de aplicación, donde el 76,92% de la población de revela que el proceso de inducción se aplica por 4 horas diarias mientras que, el 23,08% refiere que recibió inducción 2 horas diarias. En cuanto a los temas tratados el 46,15% afirma que el proceso brindó información acerca de todo lo oportuno al área, normativa interna, manual de funciones, riesgos laborales, así también el 30,77% indican que recibieron inducción únicamente sobre el manual de funciones y el 23,08% declara que recibió inducción acerca del material

referente al área operativa, los resultados revelan que no existen responsable definido para cada etapa de Onboarding, es así que, el 73,08% indica que el proceso de inducción si ha sido eficiente, mientras que el 26,92% menciona que no ha utilizado los conocimientos recibidos en su área de trabajo, en cuestión a las mejoras al proceso el 57,69% refiere cambiar los métodos de aplicación y el 42,31% prefiere cambiar los temas recibidos, estos resultados evidencian la falta de equidad, orden, seguimiento, responsables, desperdicio de tiempo y recursos. Sin embargo, al estandarizar el proceso y aplicar el modelo de Onboarding, se observó una mejora significativa del 18,43% sobre la productividad del área operativa, definiendo horarios, responsables, una metodología innovadora, donde 3 de 8 agencias logran alcanzar el 100% de productividad, alcanzando un rendimiento Muy Bueno según los niveles productivos establecidos en la Cooperativa de acuerdo con el Plan Operativo Anual. Es importante destacar que la población de estudio con el 88,46% refiere que la inducción ha cumplido con sus expectativas, ha apoyado en desarrollo de sus funciones, solventando dudas e inquietudes, en base a la correcta distribución del proceso, lo cual se ve reflejado en los niveles productivos obtenidos para el mes de mayo.

- Se propone el proceso de Onboarding planteado por Colman (2021), el cual estandariza el proceso de manera uniforme, equitativa, para todo el personal con el objetivo de mejorar la experiencia del colaborador al momento del desarrollo de sus funciones, este proceso fusiona las herramientas tecnológicas, para la automatización de tareas, creación de contenido digital, que permiten el aprendizaje por medio de herramientas digitales, el objetivo es crear una experiencia única, personalizada que facilita el compromiso de los colaboradores aprovechando las ventajas de la tecnología que recae sobre los indicadores de la productividad, este modelo cuenta con la parte digital y asistida, en donde la parte teórica se imparte con material digital enviado a cada colaborador, mientras que la parte asistida experimentará la realidad del cargo de la mano de un tutor. Este proceso mejora la productividad y reduce la curva de aprendizaje, el cual cuenta con 3 fases encargadas de dar cumplimiento a las 5 etapas planteadas para el desarrollo del modelo.

Recomendaciones

- Emplear el Onboarding de manera eficiente, respetar los pasos de la propuesta del Onboarding que permiten la mejora de los indicadores productivos, con el propósito de seguir perfeccionando el proceso y acortar aún más la curva de aprendizaje para así lograr alcanzar los objetivos propuestos.
- Delegar a 2 responsables para el seguimiento oportuno del proceso de Onboarding que permita controlar, respetar los pasos propuestos con la finalidad de que el objetivo del proceso se cumpla, buscar constantemente la mejora del proceso de inducción mediante la adopción de nuevos métodos de aprendizaje, mentores especializados, herramientas digitales innovadoras vanguardistas que fomenten el desarrollo del personal.
- Aplicar el modelo Onboarding Experiencial Digital cada mes, informar aspectos relevantes establecidos por los entes de control como, el Banco Central de Ecuador (BCE), SEPS, UAFE, socializar el informe mensual de cumplimiento, para generar confianza en los trabajadores, esto permitirá desarrollar el sentido de pertenencia con la institución e incentivará a desempeñar mejor sus funciones. Adquirir nuevas capacidades y establecer entornos digitales de aprendizaje continuo para cada puesto de trabajo de modo que se logre establecer una correcta transición acorde a cada rol. Personalizar el proceso de Onboarding Experiencial Digital según las necesidades del colaborador, optimizar el tiempo de aplicación del proceso a 6 horas ya que se ha observado fatiga en los colaboradores al realizar la inducción junto con sus tareas diarias, lo que a largo plazo puede resultar en agotamiento y estrés laboral, afectando la productividad. La mejora constante del proceso de inducción para promover la eficiencia en la Cooperativa Crecer y contribuir con los niveles óptimos de productividad. Realizar talleres con temas relevantes como, lavado de activos, segmentación, reglamento interno, de manera que el personal pueda absorber información consistente para mayor competitividad.
- Aplicar el modelo de Onboarding experiencial Digital en todas las áreas puesto a la aceptación que ha tenido en los colaboradores del área operativa, esto ayudará a mejorar los indicadores productivos en todas las áreas y fomentará el

crecimiento de la institución reduciendo a corto plazo cumplir con la misión de ser una de las mejores cooperativas dentro del Rankin de la SEPS para el año 2025. Así también implementar mecanismos digitales de retroalimentación, realidad virtual y herramientas E-Learning para ajustar el Onboarding para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización mejorando la efectividad del proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Montoya, C., y Cubero Alpizar, C. (2018). Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de Enfermería en un hospital de Costa Rica. *Scielo*, 17(2), 141-150. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74592018000200141&script=sci_arttext
- Aguilar, V., Ruíz, P., Arghoty, A., Burgos, S., Gualavisí, M., Onofa, M., y Sáenz, M. (2008). Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/52089>
- Ávila, E. M. B., Álvarez, J. C. E., y Zurita, I. N. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439103>
- Barquero, J., Cancelo, M., y Rodríguez, L. (2021). Las competencias digitales como vehículo de la cultura organizacional universitaria. *Revista Latina*, (79), 17–33. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2021-1495>
- Bautista, F. (2018). *Onboardin como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefannini Informatica y Tecnología [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]*. Repositorio Institucional. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/5965cb67-fda1-49e2-9100-710a9e481f05/content>
- Cabanilla, G. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Scielo*, 14(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000300403
- Cequea, M. M., Monroy, C. R., y Bottini, M. A. N. (2021). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7(2), 549-584. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>

- Chiavenato, I. (2004). *Emprendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. Editora manole.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Colman (2021) *Onboarding digital como sistema de aprendizaje*. 103-109
- Daza, A. M. B. (2023). Revisión de estrategias para el mejoramiento de la productividad en las empresas. *Revista CIES Escolme*, 14(2), 187-207. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/474>
- Díaz-Soloaga, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Revista Prisma Social*, (29), 80-97. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3617>
- Dolores, G. G., Moises, A. M., y Viviana, B. J. (2023). Onboarding digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional. *Pentaciencias*, 5(2), 5-20. file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/44_Alcozer+Jefferson_Vol_5_No2_EDICION_ESPECIAL_2023_Articulo.pdf
- Favela, M., Escobedo, M., Romero, R., y Hernández, J. (2019). Herramientas de manufactura esbelta que inciden en la productividad de una organización: modelo conceptual propuesto. *Redalyc*, 16(1). <https://www.redalyc.org/journal/695/69563162008/html/>
- Fontalvo Herrera, T., De La Hoz Granadillo, E., y Morelos Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.
- Fontalvo Herrera, T., De La Hoz Granadillo, E., y Morelos Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047
- Gimeno, R., y Marqués, J. M. (2022). Tradición e inteligencia artificial: oportunidades y retos del machine learning para los servicios

financieros. *ICE, Revista de Economía*, (926).
<https://revistasice.com/index.php/ICE/article/view/7403>

González, I. P. A., Arrieta, K. G. G., Orozco, W. H. O., Barreno, G. J. C., y Manjarrez, W. G. C. (2023). La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas: The management of human talent as a fundamental contribution to the development of companies. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 3736-3749.
<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/867>

Gutiérrez, R. M., Mada, A. A. L., y Sánchez, C. H. (2021). Curva de aprendizaje del ingeniero en comunicaciones y electrónica del espacio aéreo. *Redalyc*, 16(2), 128-147.
<https://www.redalyc.org/journal/6735/673571919009/673571919009.pdf>

Harvard Business Review. (2022). *Multimodal Generic Trends of Harvard Business Review Knowledge Communication in and beyond Social Media Context: Exploiting Affordances, Neglecting Opportunities*.
<https://www.mdpi.com/2304-6775/10/1/4>

Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., y Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Redalyc*, 16(25), 109-137.
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

Hidalgo, Y., y Hernández, Y. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, 78-79.

Hinojo Lucena, F. J., Aznar Díaz, I., y Romero Rodríguez, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000200051&script=sci_arttext

- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador*. https://www.economiasolidaria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/BASE_LEGAL_IEPS_planificacion.pdf
- Internacional Organization for Standarization. (2023). *Gestión de la salud y seguridad 45001*. <https://www.nqa.com/es-pe/certification/standards/iso-45001>
- Jaime, L., Reyes, L., y Paredes, A. (2022). Normativa colombiana sobre contratación de personal : enfoque al trabajo digno (decente) y habilidades blandas. *Derecho y Realidad*, 20(40), 143-164. doi:10.19053/16923936.v18.n40.2022.15415
- Lorraine, A., Sanchez, M., Butterfield, R., Rana, R., Everett, C., y Morgan, P. (2021). Emerging practices in onboarding programs for PAs Strategies for onboarding. *Scopus*, 34(1). https://journals-lww-com.indoamerica.idm.oclc.org/jaapa/fulltext/2021/01000/emerging_practices_in_onboarding_programs_for_pas_.7.aspx
- Mahdi, S., Albertowski, K., Almodayfer, O., Arsenopoulou, V., Carucci, S., Dias, J. C., ... y Bölte, S. (2018). An international clinical study of ability and disability in autism spectrum disorder using the WHO-ICF framework. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 48, 2148-2163. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10803-018-3482-4>
- Muñoz, C., & Betancourth, L. (2023). Reconocimiento de la identidad individual en la implementación de la práctica de onboarding en empresas del departamento de Caldas. Universidad de Manizales. <https://ridum.umanizales.edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/6464/Investigacio%CC%81n%20Onboarding%20e%20Identidad%20-13-02-2023%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Manobanda, D. N. C., Urbano, M. F. S., Flores, J. F. A., y Vaca, J. E. J. (2023). Employer branding en la gestión de atracción y retención del talento humano: un análisis del sector del calzado. *Revista Eruditus*, 4(1), 75-90. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/758>
- Martínez, L. M. (2020). Riesgos psicosociales y estrés laboral en tiempos de COVID-19: instrumentos para su evaluación. *Revista de comunicación y salud*, 10(2), 301-321. <https://www.revistadecomunicacionysalud.es/index.php/rcys/article/view/212>
- Méndez Sayago, J. A., Méndez Sayago, J. M., y Hernández Escolar, H. A. (2019). Productividad total de los factores, cambio técnico, eficiencia técnica y PIB potencial en Latinoamérica. *Scielo*, 16(34), 65-91. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-63462013000200004&script=sci_arttext
- Meruane, P. I. S., y Chau, C. F. C. (2016). Transformación de los liderazgos en la minería: gestión estratégica para incorporar mujeres a la industria. *innovar*, 26(61), 119-130. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512016000300119&script=sci_arttext
- Meyer, R. K. (2021). Selection or Chance? A Qualitative Approach to the Selection Process of Professionals in Solidarity-Based Organizations. *Scielo*, 33(95). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732018000300189
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., y Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0719-01072018000300184&script=sci_arttext

- Ordoñez, et al. (2022). Onboarding digital como herramienta para la incorporación de nuevos empleados. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, 16.
https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2289/Onboarding_digital_como_herramienta_incorporacion_nuevos_empleados.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortiz Porras, J., Salas Bacalla, J., Huayanay Palma, L., Manrique Alva, R., y Sobrado Malpartida, E. (2022). Modelo de gestión para la aplicación de herramientas Lean Manufacturing para la mejora de la productividad en una empresa de confección de ropa antífama de Lima-Perú. *Scielo*, 25(1), 103-135.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932022000100103&script=sci_arttext&tlng=pt
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias sociales*, 16(3), 493-505.
https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext
- Ramirez, G., Magaña, D., y Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática a la revolución científica. *Scopus*, 12(2). <https://doi.org/10.36791/tcg.v8120.166>
- Ricci Cernadas, G. (2023). Memoria y anacronismo como productividad política. Algunas reflexiones en torno a Baruch Spinoza. *Scielo*, (66), 67-95.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-66492023000200067&script=sci_arttext
- Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., y Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>

- Romero, R. (2022). El onboarding como aliado contra la fuga del talento. *Dialnet*, 30(6). <https://revistasice.com/index.php/ICE/article/view/7403>
- Romero, Y. V. U. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), 50-65. <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/113>
- Sida, A. N., y Terrón, Á. M. R. (2004). Productividad total de factores y reducción de costos en la industria manufacturera mexicana, 1994-1999. *Redalyc*, 4(16), 697-721. <https://www.redalyc.org/pdf/111/11101606.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). *Actualización de estructuras de la información Cooperativas de Ahorro y Crédito-Segmentos 2 y 3*. https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/02.Actualizacion_estructuras_EEFF_Cartera_08ABRIL2021_SEG2.pdf
- Toalombo. G. (2024). Informe de productividad del área de operaciones correspondiente al mes de abril.
- Ulloa, Y. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas comercializadoras de consumo masivo. *Impulso*, 2(3). <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/113>
- Vidal, C. L., Rivero, S. E., López, L. P., y Pereira, C. A. (2014). Propuesta y Aplicación de Diagramas de Clases UML JPI. *Información tecnológica*, 25(5), 113-120. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642014000500016&script=sci_arttext

ANEXOS

ANEXO A.

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

D. JOHANNA ELIZABETH PANCHI PANDI, de 26 años de edad y con DNI n° 1804771150

Manifiesto que he leído y entendido la hoja de información que se me ha entregado, que he hecho las preguntas que me surgieron sobre el proyecto y que he recibido información suficiente sobre el mismo.

Comprendo que mi participación es totalmente voluntaria, que puedo retirarme del estudio cuando quiera sin tener que dar explicaciones y sin que esto repercuta en mis cuidados médicos.

Presto libremente mi conformidad para participar en el Proyecto de Investigación titulado **“IMPLEMENTACION DEL ONBOARDING EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA CRECER”**.

He sido también informado/a de que la información brindada servirá únicamente con fines académicos y para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Tomando ello en consideración, OTORGO mi CONSENTIMIENTO para cubrir los objetivos especificados en el proyecto.

Ambato, 1 de Abril de 2024

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL ESTUDIO:

Título del Proyecto: IMPLEMENTACION DEL ONBOARDING EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COOPERATIVA CRECER.

Investigador Principal: GRANIZO DE LA CRUZ JHOSELYN MARISOL

Yo, JOHANNA ELIZABETH PANCHI PANDI

Declaro que:

- He leído la hoja de información que me han facilitado.
- He podido formular las preguntas que he considerado necesarias acerca del estudio.
- He recibido información adecuada y suficiente por el investigador abajo indicado sobre:

- Los objetivos del estudio y sus procedimientos.
- Los beneficios e inconvenientes del proceso.
- Que mi participación es voluntaria y altruista
- El procedimiento y la finalidad con que se utilizarán mis datos personales y las garantías de cumplimiento de la legalidad vigente.
- Que en cualquier momento puedo revocar mi consentimiento (sin necesidad de explicar el motivo y sin que ello afecte a mi atención médica) y solicitar la eliminación de mis datos personales.
- Que tengo derecho de acceso y rectificación a mis datos personales.

CONSIENTO EN LA PARTICIPACIÓN EN EL PRESENTE ESTUDIO:

SÍ NO

(marcar lo que corresponda)

Para dejar constancia de todo ello, firmo a continuación:

Fecha 1/04/2024

Firma.....

Nombre investigador *Jhoselyn Marisol Granizo de la Cruz*.....

Firma del investigador.....

ANEXO B.



Universidad
Indoamérica

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INSTRUMENTO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE VALIDACION POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: Elizbeth Panchi

Profesión: Mg. Administración de Empresas

Títulos Obtenidos: Licda. Administración
Mg. Administración de Empresas

Instituto donde Trabaja: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer.

Cargo que Desempeña: Jefe de Talento humano.

Antigüedad en el cargo: 3 años.

II. CRITERIOS DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO

Indicadores de evaluación del instrumento	Valoración cualitativa	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	Validación cuantitativa	0	0.5	1	1.5	2
1. Claridad	Redacción apropiada que permite comprender los ítems					/
2. Objetividad	Permite recabar datos o conductas observables					/
3. Actualidad	Corresponde al estado actual de los conocimientos					/
4. Organización	Existe una organización lógica					/
5. Suficiencia	Evalúa las dimensiones de la variable en cantidad y calidad					/
6. Intencionalidad	Adecuado para alcanzar los objetivos del estudio					/
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de					/



Universidad
Indoamérica

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

	estudio					
8. Coherencia	Con las variables, dimensiones e indicadores					/
9. Metodología	Responde al método, tipo diseño y enfoque del estudio					/
10. Conveniencia	Permite un adecuado levantamiento de la información					/
SUB TOTAL						20
TOTAL						20.

Criterios de evaluación	Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa	Opinión de aplicabilidad
	17-20	Aprobado	Valido- Aplicar ✓
	11-16	Observado	No valido - subsanar
	0-10	Rechazado	No valido – replantear

Resultado de Validación del Instrumento:

Instrumento confiable para aplicación

Lugar y Fecha: Ambato 19 de febrero del 2024


Firma del Experto





Universidad
Indoamérica

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INSTRUMENTO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE VALIDACION POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: Luciana Necta

Profesión: Ing. Marketing y gestión de Negocios

Títulos Obtenidos: Ing. Marketing y gestión de Negocios

Instituto donde Trabaja: Smarter Motors

Cargo que Desempeña: Analista de talento humano

Antigüedad en el cargo: 2 años

II. CRITERIOS DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO

Indicadores de evaluación del instrumento	Valoración cualitativa	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		Validación cuantitativa	0	0.5	1	1.5
1. Claridad	Redacción apropiada que permite comprender los ítems					/
2. Objetividad	Permite recabar datos o conductas observables					/
3. Actualidad	Corresponde al estado actual de los conocimientos					/
4. Organización	Existe una organización lógica				/	
5. Suficiencia	Evalúa las dimensiones de la variable en cantidad y calidad					/
6. Intencionalidad	Adecuado para alcanzar los objetivos del estudio					/
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de				/	



Universidad
Indoamérica

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

	estudio					
8. Coherencia	Con las variables, dimensiones e indicadores					/
9. Metodología	Responde al método, tipo diseño y enfoque del estudio					/
10. Conveniencia	Permite un adecuado levantamiento de la información					/
SUB TOTAL					3	16
TOTAL						

Criterios de evaluación	Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa	Opinión de aplicabilidad
	17-20	Aprobado	/
11-16	Observado		No valido - subsanar
0-10	Rechazado		No valido - replantear

Resultado de Validación del Instrumento:

Instrumento apto para aplicación al estudio

Lugar y Fecha: *19/03/2024*





Universidad
Indoamérica

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INSTRUMENTO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE VALIDACION POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: Jhonatan Pollo Tasig.

Profesión: Ing. Administración de Empresas

Títulos Obtenidos: Ing. Administración de Empresas

Instituto donde Trabaja: Cooperativa Incoop.

Cargo que Desempeña: Analista de Talento humano

Antigüedad en el cargo: 1 año

II. CRITERIOS DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO

Indicadores de evaluación del instrumento	Valoración cualitativa	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	Validación cuantitativa	0	0.5	1	1.5	2
1. Claridad	Redacción apropiada que permite comprender los ítems					/
2. Objetividad	Permite recabar datos o conductas observables				/	
3. Actualidad	Corresponde al estado actual de los conocimientos					/
4. Organización	Existe una organización lógica					/
5. Suficiencia	Evalúa las dimensiones de la variable en cantidad y calidad					/
6. Intencionalidad	Adecuado para alcanzar los objetivos del estudio					/
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de					/



Universidad
Indoamérica

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

	estudio					
8. Coherencia	Con las variables, dimensiones e indicadores					✓
9. Metodología	Responde al método, tipo diseño y enfoque del estudio					✓
10. Conveniencia	Permite un adecuado levantamiento de la información					✓
SUB TOTAL					1.5	18
TOTAL						19,50

Criterios de evaluación	Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa	Opinión de aplicabilidad
	17-20	Aprobado	✓ Valido- Aplicar
	11-16	Observado	No valido - subsanar
	0-10	Rechazado	No valido – replantear

Resultado de Validación del Instrumento:

Instrumento valido para aplicación

Lugar y Fecha: *Ambato 20 de Marzo del 2024.*

Firma del Experto



Universidad
Indoamérica

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INSTRUMENTO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE VALIDACION POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: Hanganarte, Curicama.

Profesión: Inq. Comercial

Títulos Obtenidos: Inq. Comercial

Instituto donde Trabaja: Caja de Ahorro y Crédito Guayambos

Cargo que Desempeña: Jefe de Talento Humano

Antigüedad en el cargo: 2 años

II. CRITERIOS DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO

Indicadores de evaluación del instrumento	Valoración cualitativa	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	Validación cuantitativa	0	0.5	1	1.5	2
1. Claridad	Redacción apropiada que permite comprender los ítems					/
2. Objetividad	Permite recabar datos o conductas observables					/
3. Actualidad	Corresponde al estado actual de los conocimientos				/	
4. Organización	Existe una organización lógica					/
5. Suficiencia	Evalúa las dimensiones de la variable en cantidad y calidad					/
6. Intencionalidad	Adecuado para alcanzar los objetivos del estudio					/
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de					/



Universidad
Indoamérica

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

	estudio					
8. Coherencia	Con las variables, dimensiones e indicadores					✓
9. Metodología	Responde al método, tipo diseño y enfoque del estudio					✓
10. Conveniencia	Permite un adecuado levantamiento de la información					✓
SUB TOTAL					15	18
TOTAL						19.30

Criterios de evaluación	Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa	Opinión de aplicabilidad
	17-20	Aprobado	✓
11-16	Observado		No valido - subsanar
0-10	Rechazado		No valido - replantear

Resultado de Validación del Instrumento:

Instrumento acorde

Lugar y Fecha: Lombito, 21 de Marzo del 2024.

Firma del Experto

Anexo C.



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

ENCUESTA DE ONBOARDING Y PRODUCTIVIDAD

Objetivo: Conocer el nivel de Onboarding existente en el área de cajas y atención al cliente en la Cooperativa Crecer.

Objetivo General: El presente cuestionario recolectará información sobre el Onboarding (inducción) y su relación con la productividad del personal en la cooperativa Crecer.

Área:

Edad:

Género:

Agencia:

Etnia:

Tiempo de trabajo en la institución:

Instrucciones:

Es importante que tenga conocimiento que no existen respuestas correctas e incorrectas, por ello se pide la mayor sinceridad en sus respuestas en base a su experiencia. Además, se solicita leer detenidamente cada una de las preguntas para responder. Por último, se recuerda que esta encuesta guardará absoluta reserva de sus datos y serán utilizados exclusivamente para esta investigación.

- 1. ¿Al momento de ingresar a la Cooperativa Crecer, tuvo proceso Onboarding?**
 - A. Si
 - B. No
- 2. En caso de que la respuesta sea No. Indique que debilidades ha tenido en la institución.**
 - A. Bajo Rendimiento
 - B. Deficiente manejo de los equipos de oficina
 - C. Deficiencia en los procesos
 - D. Malas experiencias entre compañeros.
- 3. ¿Indique el entorno en donde recibió su proceso Onboarding en la institución?**
 - A. Instalaciones de la cooperativa Crecer

- B. Lugares Turísticos
- C. Plataformas digitales
- D. Entorno virtual
- E. Ninguna de las anteriores

4. ¿Cuál fue la duración de su proceso de Onboarding?

- A. 1-3 días
- B. 1 semana
- C. 2 semanas
- D. 1-3 meses
- E. 3 meses en adelante

5. ¿Qué lapso de tiempo duran los procesos de Onboarding?

- A. 30 min
- B. 45 min
- C. 1 hora
- D. 2 horas
- E. 4 horas

6. ¿Qué temas aborda el proceso de Onboarding?

- A. Capacitación del área operativa
- B. Manual de funciones
- C. Derechos y obligaciones del trabajador
- D. Situación actual de la empresa
- E. Modificaciones en el cargo

7. ¿Quién es el responsable de aplicar el proceso del Onboarding?

- A. Talento humano
- B. Jefe del área
- C. Jefe operativo
- D. Compañeros del área
- E. Nadie

8. ¿Considera usted que el proceso de Onboarding le ha ayudado a adquirir el pleno conocimiento de sus responsabilidades laborales?

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. Indiferente
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

9. ¿Con que frecuencia aplica usted los conocimientos obtenidos con el proceso Onboarding en su práctica operativa?

- A. Muy frecuentemente
- B. Frecuentemente
- C. Ocasionalmente
- D. Rara vez

E. Nunca

10. ¿Considera usted, que el Onboarding ha fomentado la misión, visión, valores, normativas que rigen a la cooperativa Crecer?

A. Totalmente de acuerdo

B. De acuerdo

C. Indiferente

D. En desacuerdo

E. Totalmente en desacuerdo

11. ¿Con que frecuencia la empresa da a conocer los riesgos existentes en su puesto de trabajo?

A. Cada mes

B. Cada 3 meses

C. Cada 6 meses

D. Una vez al año

E. Nunca

12. ¿Qué aspectos usted mejoraría en el proceso Onboarding de la Cooperativa Crecer?

A. Tiempos de aplicación

B. Métodos de aplicación

C. Fechas de aplicación

D. Mentores

E. Temas a tratar

13. ¿Considera que los mentores del proceso de Onboarding están capacitados?

A. Muy frecuentemente

B. Frecuentemente

C. Ocasionalmente

D. Rara vez


E. Nunca

14. ¿El proceso de Onboarding cumplió con sus expectativas?

A. Si

B. No

ANEXO D.

		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Check list expediente del colaborador		
Fecha de creación	Fecha de la última aprobación	Código	Versión	
21-Dic-2022	17-Mar-2023	RG-GTH-002	1.0	
Nombre:		Cargo:		
Documentación		Verificación		Observaciones
		SI	NO	
Personal				
Laboral				
Estudios/Cursos				
Salud				
Otros				
Detalles adicionales		Jefe de talento humano		
		Firma		
		Nombre:		
		Fecha:		

