

**PROGRAMA DE ONBOARDING PARA LA ADAPTABILIDAD LABORAL Y  
HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
TRANSVERSALES**

**TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE LA GESTIÓN HUMANA  
BOGOTÁ D. C. MAYO, 2021**

**PROGRAMA DE ONBOARDING PARA LA ADAPTABILIDAD LABORAL Y  
HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
TRANSVERSALES**

**TRABAJO DE GRADO**

**JAIME FERRO VÁSQUEZ  
ASESOR**

**MIGUEL ANGEL AMORTEGUI (426946), DIEGO ALFONSO FAJARDO (426922)  
DAVID JULIÁN GONZALEZ (426676)**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE LA GESTIÓN HUMANA  
BOGOTÁ D. C., MAYO, 2021**



## Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the [license](#). [Advertencia](#).

### Usted es libre de:

**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

**Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente.

La licenciente no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia



---

### Bajo los siguientes términos:



**Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciente.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia](#).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno)

## **Agradecimientos**

Nuestros agradecimientos a Dios, a nuestros padres, a la profesora Leady V. Fajardo quien inició el proceso de formación de psicología aplicada a las organizaciones y al profesor Jaime Ferro Vásquez quien nos asesoró en el desarrollo del Trabajo de Grado y a la Universidad por su formación integral.

## **Dedicatoria**

A nuestras familias

Con inmensa gratitud y cariño,

quienes estuvieron siempre

apoyándonos con paciencia.

## Tabla de contenido

Resumen,	1
Justificación,	2
De la inducción laboral al onboarding, una nueva propuesta en auge,	4
Cultura organizacional,	6
Socialización a la organización,	7
Contrato psicológico,	9
Trabajo en equipo,	13
Orientación a resultados,	14
Motivo de logro,	15
Objetivos,	16
Objetivo general,	16
Objetivos específicos,	16
Método,	17
<u>a.</u> <i>Objetivo general,</i>	17
<u>b.</u> <i>Objetivos específicos,</i>	17
<u>c.</u> Descripción del producto,	18
<u>d.</u> Nombre del servicio,	18
<u>e.</u> Logo,	18
<u>f.</u> Producto básico,	19
Beneficios,	19
Características,	19
<u>g.</u> Producto real,	19
<u>h.</u> Producto ampliado,	20
Posventa,	20

i. Clientes – segmentación, 20

j. Mercado potencial, 20

k. Mercado objetivo, 21

l. Mercado meta, 22

    Criterios psicográficos, 23

    Criterios comportamentales del consumidor:, 23

m. Competencia, 24

n. Canales de distribución, 26

o. Presupuesto, 27

Resultados, 29

Conclusiones, 40

Referencias, 41

Apéndice, 48



## Lista de tablas

Tabla 1 Listado de contact center para estudio de mercado potencial.....	20
Tabla 2 Listado de contact center para estudio de mercado objetivo .....	22
Tabla 3 Listado de contact center para estudio de mercado meta.....	23
Tabla 4 Análisis DOFA .....	24
Tabla 5 Presupuesto y valor de venta .....	27
Tabla 6 Lista de chequeo de contenidos .....	29
Tabla 7 Cronograma de actividades.....	32
Tabla 8 Encuesta de aprendizaje.....	34
Tabla 9 Encuesta de satisfacción de programa.....	34
Tabla 10 Valores corporativos prueba piloto.....	36
Tabla 11 Competencias identificadas por los participantes .....	37
Tabla 12 Comentarios o Sugerencias.....	38

### **Lista de figuras**

Figura 1 Logotipo del servicio onboarding.....	18
Figura 2 Cultura evidenciada por los participantes en el desarrollo.....	36
Figura 3 Amabilidad de los encargados.....	37
Figura 4 Disposición de los talleristas para resolver dudas. ....	38

**PROGRAMA DE ONBOARDING PARA LA ADAPTABILIDAD LABORAL Y  
HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
TRANSVERSALES**

**Resumen**

El objetivo del servicio ofrecido fue diseñar una propuesta de onboarding que apoye la adaptación laboral de los nuevos empleados y el desarrollo de competencias transversales como trabajo en equipo y orientación a resultados. Al adquirir el servicio de onboarding se incluye un estudio previo de la cultura organizacional con dos competencias transversales que son orientación a resultados y trabajo en equipo que consideramos fundamentales en todas las empresas. Adicionalmente, se incluyen competencias a petición del cliente y la necesidad de la empresa. El programa permite una adaptabilidad laboral y retorno a la inversión logrando que los empleados se familiaricen con su grupo de trabajo y la empresa. La población a quien va dirigido el servicio son a empresas nacionales y multinacionales de BPO y Contact Center.

***Palabras Clave:*** Cultura organizacional, contrato psicológico, trabajo en equipo, orientación a resultados, socialización organizacional

### **Justificación**

El propósito de este proyecto es diseñar un programa de onboarding orientado a competencias transversales como lo son el trabajo en equipo y la orientación a resultados, direccionando el programa en función de la cultura organizacional de la empresa que requiere el servicio, enfocándose en la adaptabilidad laboral de los empleados que ingresan a la empresa.

Según el estudio realizado por Confecámaras (2017) en donde los resultados determinaron que de cada diez empresas que emergen en Colombia cuatro siguen laborando después de cinco años de su fundación, y seis de las mismas diez salen del mercado antes de los cinco años, y del total de compañías terminan su etapa productiva que cada año, casi el 100% son microempresas, una razón fundamental por la cual perdura esta problemática a través de los años es la alta rotación en las compañías que afecta notablemente a las organizaciones, teniendo en cuenta un reporte sobre el índice de desempleo en la ciudad de Cali en el año 2017 elaborado por el diario El País (como se citó en Mina, 2019), donde refieren que se cerró el año con una tasa de desocupación del 11,9% mientras que en el año inmediatamente anterior llegó a 10,8%, estos resultados se pueden atribuir a lo poco efectivos que son los procesos que tienen relación con el área de talento humano, que no cuentan con la capacitación necesaria para apoyar y motivar a su equipo de trabajo en el proceso de ingreso y adaptabilidad a la organización y a su vez maximizar los recursos disponibles con el propósito de mejorar la tasa de rotación.

Como un dato relevante para la justificación de este trabajo argumentando por Mina (2019) es que el índice de rotación de personal puede tomarse como una problemática de ámbito social empresarial, ya que como sabemos todas las empresas deben contar con cierto compromiso con su personal interno en aspectos como lo son: bienestar, cultura organizacional y

desarrollo profesional, por ultimo y no por esto menos importante suministramos otro dato importante de la realidad de la deserción y rotación del personal en nuestro contexto, ya que actualmente no existen estrategias formales para la retención del personal, por esta razón se cuestiona la efectividad y los alcances de las implementaciones que tiene la compañía (Mina, 2019).

A partir de los datos anteriormente mencionados, resulta claro que en las organizaciones una problemática que las puede estar afectando es la rotación y deserción de cargos, así como las afectaciones que traen incluidas para la organización, encontrándose entre ellas un costo económico que puede llegar a cifras muy elevadas, descenso de productividad, afectación de la imagen de las compañías, e impacto en pérdida de tiempo, está última dado que el tiempo que se utiliza en procesos de búsqueda y selección de personal no produce ningún retorno positivo.

Es por esto que resulta importante abordarla mediante el programa de onboarding propuesto en el presente trabajo, que además de ser rentable para las organizaciones permite adaptabilidad de los recién llegados, evitando la rotación y deserción de cargos, viéndose beneficiada tanto la compañía como los empleados que ingresan a la misma

### **De la inducción laboral al onboarding, una nueva propuesta en auge**

Parte fundamental del personal nuevo que llega una organización es conocer la organización y su equipo de trabajo para Bauer (2011) la socialización organizativa ayuda a los nuevos empleados a asimilarse a su nueva comunidad de trabajo con menor incertidumbre debido al acceso a la información organizativa, como políticas y procedimientos, y a la introducción de formas de trabajo y de construcción de relaciones.

Se reconoce que el proceso de incorporación o onboarding es una prioridad importante para los responsables políticos, administradores y educadores que trabajan en entornos asistenciales (Feng & Tsai, 2012; Tuckett et al., 2017) por lo que la forma en que los nuevos empleados son asimilados en una organización puede determinar su éxito a corto y largo plazo, pero sólo el 32% de las empresas ofrecen una experiencia formal de incorporación a los nuevos empleados (Lahey, 2014).

La integración de los nuevos colaboradores en la organización es fundamental y determinante, para Weinstock (2015) El proceso de unión puede configurar a cualquier empleado nuevo para el triunfo temprano e incrementar la eficiencia de las labores, 2 componentes clave que contribuyen a la satisfacción de los empleados y al rendimiento general del trabajo Por otro lado, Bauer (2010) explicó que un proceso de incorporación eficaz incluía cuatro componentes fundamentales para mejorar el rendimiento, inocular contra el volumen de negocios y aumentar la satisfacción en el trabajo:

1. Cumplimiento: este bloque de construcción es el nivel más bajo de incorporación e incluye revisar o enseñar a los empleados acerca de las reglas y regulaciones legales y relacionadas con las políticas asociadas con el trabajo en la nueva organización.

2. Aclaración: esta función clave asegura que los empleados entiendan sus nuevos puestos de trabajo y todas sus expectativas relacionadas. Con frecuencia, esta función está mal manejada y carece de especificidad.

3. Cultura: proporcionar a los empleados un sentido de las normas organizativas formales e informales es a menudo pasado por alto porque los miembros de la organización asumen que los valores, supuestos y normas de la organización son fácilmente comprendidos.

4. Conexión: esta actividad clave se refiere a la creación de relaciones interpersonales vitales y a la explicación de redes de información esenciales para que los empleados funcionen con éxito.

Centrándonos en la expectativa que poseen los trabajadores, siendo esta la elección de que alguna vez logren ser parte de la compañía como empleados, dependiendo esto, dichas personas inventan una interacción entre el buen comportamiento que desempeñan con una posibilidad de ser vinculados de manera directa a la organización, y con este acto nace un grado de compromiso de las dos piezas (Vesga, 2007). Los empleados que participan en un programa de incorporación tienen un 69% más probabilidades de ser retenidos después de tres años en comparación con aquellos que no lo hacen (Lynch & Buckner-Hayden, 2010).

Un programa que permita incorporar de manera adecuada a los nuevos colaboradores reduce la rotación de personal a nivel organizacional; por ello, Bauer (2010) señaló que la incorporación efectiva tiene beneficios a corto y largo plazo tanto para el nuevo empleado como para la organización, explicando que los empleados efectivamente asimilados en una organización tienen mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional, tasas de retención más altas, menor tiempo para productividad, y tener mayor éxito en lograr la satisfacción del cliente con su trabajo.

En muchos casos, la incorporación es ineficaz porque la gestión de recursos humanos se considera un recurso organizativo estratégico relativamente poco importante (Caldwell et al., 2011).

El onboarding tiene relación con la integración de los empleados hacia su nueva fase profesional, este proceso acelera la habituación e adhesión total del nuevo ingenio a la organización, haciéndolo más eficiente en corto plazo, aceptando su papel en la organización y en su cargo. Ciertas de las ventajas que puede traer un programa de onboarding en la organización son: la unión idónea del nuevo empleado, la comprensión de su tarea en la organización, construcción de interacciones positivas que mejoren su eficiencia y vivencia, obtener los conocimientos para comenzar a laborar y refuerzan el rendimiento para consumir con las metas de la organización (Benayas, 2018). En cuanto al concepto de inducción Barquero (2005, como se citó en Bautista, 2018) afirma que se basa en una orientación hacia el empleador de ingreso sobre el nuevo lugar de trabajo y sus funciones dentro del área, le permitirá adaptarse de la mejor manera y en el menor tiempo posible al puesto, a sus compañeros y a las características de la organización. Teniendo en cuenta esta información.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el efecto colectivo de las creencias, comportamientos, normas y valores comunes de las personas dentro de una empresa. Esas normas dentro cualquier organización regulan la forma en la que los empleados se desempeñan y sirven a los clientes, forma en la que cooperan unos con otros y si se sienten motivados para alcanzar los objetivos y aspectos generales de la empresa (Groysberg et al., 2018) Por ello, es preciso afirmar que la cultura tiene un fuerte carácter diferenciador en las empresas, carácter que puede ser una ventaja



competitiva en relación con las demás ya que es un factor característico que resulta atractivo para el mercado laboral e influye en el desempeño de sus trabajadores.

Según Camisón y Dalmau (2009, como se citó en Cuerda y Bonavía, 2017) Entre los procedimientos de análisis que se han usado para examinar la cultura pudimos encontrar las entrevistas, los estudios de documentación, la observación y la utilización de formularios. Los más usados fueron las entrevistas y los cuestionarios. Por un lado, la entrevista posibilita conocer un poco más de la cultura, recogiendo la percepción de los empleados ante la organización. Sin embargo, la utilización de formularios con una validez y confiabilidad correcta posibilita la recolección de datos estadísticos. Realizar un plan de trabajo planteado desde la cultura organizacional, posibilita la adaptación del programa y el resultado de los planes de formación y socialización a los recién llegados.

Según investigaciones realizadas por Vesga et al., (2020) se pudo demostrar que esta variable de cultura organizacional, aunque se evalúe de forma individual en cada empresa, sin importar el tamaño de la muestra, los resultados se van a presentar de manera similar en cada caso, por esta razón se podría realizar una estandarización de la prueba para el contexto colombiano para facilitar la comprensión de los resultados de cada una de las empresas.

Por otra parte, la cultura organizacional puede afectar la impresión que se llevan las personas sobre la misma organización, por el mismo hecho del no conocimiento de la misma, se pueden involucrar pensamientos y emociones que intervengan en la adaptación del empleado a la organización (Ortiz et al., 2019).

### **Socialización a la organización**

La adherencia a un puesto de trabajo implica afrontar un ambiente no familiar lo cual puede ocasionar estrés, sorpresa y sentimientos de incertidumbre. En este sentido una de las

fuentes generadoras de estrés procede del funcionamiento de los papeles. El nuevo empleado experimentará problema de papel una vez que perciba expectativas incompatibles sobre lo cual se espera de él, y ambigüedad de papel una vez que no tenga una iniciativa clara de su trabajo (Palací et al., 1995)

Los nuevos empleados necesitan definir su rol en la organización. Una socialización laboral adecuada para la nueva situación y la elaboración de visión empresarial contribuye a la introducción de sistemas de producción y de trabajo que sean adecuados. (Ramos y Peiró, 2014). El inicio del proceso de definición del rol tiene sitio en el instante en que un nuevo integrante ingresa a una organización y se le asigna un cargo de trabajo; por una parte, van recibiendo las expectativas, reglas y presiones que hay sobre él, pues paralelamente tratan de cambiar los patrones establecidos sobre el comportamiento del rol y las interacciones interpersonales (Peiró, 1984 como se citó en Ripoll et al., 1995). Así, durante las primeras semanas y meses, los empleados tratan de clarificar qué tareas van a realizar, establecen las prioridades y distribuyen las tareas asociadas a su rol.

A través de la socialización, una persona nacida en una sociedad que ya está en marcha va adquiriendo conciencia de las reglas, valores, creencias, prácticas, tradiciones, entre otras que predominan en esa sociedad y más que nada, de cómo todo ello se traduce en una secuencia de patrones de comportamiento aceptables (Lisbona et al., 2009).

La socialización laboral hace referencia al amplio proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente los conocimientos, habilidades, actitudes valores y conductas útiles para su inserción laboral y para el posterior desempeño del trabajo. Cuando hablamos del aprendizaje de los valores, normas y pautas de conducta exigidos dentro de una organización nos referiremos de manera más específica a la socialización organizacional; por lo que se puede

afirmar que desde un punto de vista empresarial es la forma de ponerse al tanto de procesos y gestiones, adaptación de los empleados y aprendizaje en el cual se formaliza lo que es importante en una organización o en alguna parte de esta (Lisbona, et al. 2009)

### **Contrato psicológico**

Al revisar en la literatura de las ciencias sociales hacia principios de la década de los 60s, Herriot et al. (1997) mencionan que tres autores son los primeros en usar el constructo *contrato psicológico*: Argyris en (1960), Levinson et al. En (1962) y Schein en (1965).

Para Rousseau (2004) el contrato psicológico se entiende como el grupo de creencias personales que, por medio de la compensación entre una persona y una organización, instituye una secuencia de deberes y obligaciones a las que las dos personas se han comprometido en el entorno de dicha interacción laboral

Tal como señalan Millward & Herriot (2000), los elementos centrales de los contratos psicológicos son su reciprocidad y su naturaleza individual: cada empleado y empleador perciben sus mutuas obligaciones de forma distinta.

Dado lo anterior, Guaderrama et al. (2017) ven el contrato psicológico como una variable clave para entender tanto las reacciones de los colaboradores hacia el trabajo y la compañía, como su comportamiento y confort psicológico, por consiguiente, la indagación de su efecto sobre las reacciones y comportamientos de los empleados se fundamentan tanto en la teoría del intercambio social, como en la de la reciprocidad.

El contrato psicológico ha sido definido como una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y su empleador (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Esta afirmación se confirma sobre la base de que se hicieron unas promesas y se ofrecieron unas retribuciones a

cambio de algo, de manera ambas piezas se han comprometido al cumplimiento de obligaciones recíprocas (Topa, et al., 2004).

En un estudio realizado por Conway et al. (2011) se investigó si los cambios en las reacciones se relacionaban diferencialmente con el cumplimiento o incumplimiento del contrato psicológico y el bienestar. Los resultados secundaron generalmente los efectos diferenciales, donde el incumplimiento tiene más grande impacto en los resultados que el cumplimiento, lo que perjudica el bienestar, la reacción, la satisfacción de los colaboradores y el compromiso organizacional.

Alcover (2002) distingue entre los contratos relacionales y los contratos transaccionales. Los primeros poseen como primordiales participaciones su orientación hacia las colaboraciones abiertas e indefinidas que permiten un grado alto de inversiones de confianza a nivel de empleados y empleadores. Por otro lado, los contratos transaccionales se centran en colaboraciones a corto plazo o con una duración reducida explícitamente, y basada en intercambios puramente económicos. De esta forma, los contratos relacionales se orientan más hacia la compensación socioemocional y los contratos transaccionales hacia el cambio de tipo económico.

Ya para su abordaje el contrato psicológico incluye tres elementos: (a) La realización del contrato, la justicia y confianza percibida, (b) el cumplimiento o incumplimiento del contrato psicológico, y (c) la distinción entre incumplimiento o violación del contrato psicológico (García y Forero, 2018).

Para Tena (2002) el contrato psicológico comienza a crearse a lo largo del proceso de selección una vez que los colaboradores discuten los puntos formales de la interacción gremial y continúa en el proceso de inducción, una vez que el individuo completa vacíos en la información

por medio de lectura de documentos o publicaciones de la organización, hablando con compañeros, observando colaboraciones y recibiendo retroalimentación.

Por su parte, Coyle-Shapiro & Parzefall (2010) indican en su análisis la atención puesta por otros investigadores como una composición o sistema para el saber de las relaciones laborales, debido a que estas no permanecen reducidas solamente a las condiciones pactadas en el contrato jurídico, sino que integran toda una diversidad de percepciones, expectativas, creencias, conocimientos y vivencias sobre los compromisos implícitos y explícitos no oficializados en la interacción de trabajo. El término de contrato psicológico aspira recoger cada una de estas realidades que huyen a la explicación limitada de la interacción de trabajo que consta en el contrato jurídico.

A partir del punto de vista de los contratos psicológicos, los elementos que predominan en el proceso prominente son los palabras, escritos, hechos e inferencias que se realizan en el lapso de las colaboraciones diarias y otros indicadores que son interpretados como promesas y señales creíbles de futuras intenciones (Tena, 2002).

Schein (1990) se refiere al contrato psicológico como una parte importante para la integración a la organización teniendo en cuenta la inclusión de las expectativas implícitas del cliente con respecto a lo que obtendrá de la relación y a las obligaciones que aceptara, y las expectativas implícitas del consultor en relación con lo que aportará a la relación, las obligaciones que aceptara y lo que espera obtener de ella.

Por eso, el contrato psicológico como criterio es de gran relevancia en la literatura de la psicología organizacional y del trabajo. Varios autores concuerdan en resaltar el valor que tiene este criterio para la exploración y comprensión de la manera como se construyen en la actualidad los vínculos laborales entre trabajadores y empresas (Pérez y Rodríguez, 2019).

Vesga (2007) ve el contrato psicológico como un proceso social que se hace por la formación de las dinámicas de las interacciones sociales en un entorno organizacional. Proceso social en que cada parte tiene una percepción del contrato que poseen con el otro, tales percepciones se derivan de la comunicación directa o indirecta con la otra parte (Harriot & Pertenton, 1997).

Rousseau & Tijoriwala (1998) proponen 3 formas de evaluar los contratos psicológicos: las medidas de contenido se orientan a evaluar los términos y las obligaciones recíprocas que se caracterizan los contratos psicológicos particulares; las medidas particulares, evalúan los atributos del contrato psicológico mismo, atributos como implícito/explicito, estático/dinámico; las medidas de valoración evalúan el nivel de cumplimiento, cambio o violación experimentada del contrato.

Los contratos psicológicos además de lo mencionado con anterioridad están compuestos por una extensa variedad de componentes que no son psicológicos, que integran a las empresas en las cuales los contratos se constituyen, ejecutan y a veces se violan. En general operan 2 equipos de componentes: los mensajes externos, las reglas sociales y las prácticas organizacionales, y las interpretaciones, predisposiciones y cogniciones particulares. Estas últimas influyen en cuáles son los mensajes que se reciben y en cómo se interpretan, como lo son, los individuos que acostumbran a recordar mejor la información que más se adapta a su autoconcepto más que la que lo niega (Rousseau, 1995).

El contenido del contrato psicológico hace referencia al grupo de expectativas y compromisos constitutivos del mismo, en otros términos, de qué está producido, cómo está construido. Al aprender el contenido del contrato psicológico no se examina si las piezas

perciben que este se ha cumplido o no, sencillamente se busca explicar cuáles son las expectativas y creencias que lo conforman (Vesga, 2007).

### **Trabajo en equipo**

La competencia de trabajo en equipo es considerada como una de las competencias más relevantes para las empresas en la actualidad, por esta razón se escogió como base para el programa propuesto en este trabajo y se reconoce la importancia de realizar un abordaje teórico, donde Alcover, Rico y Gil (2011) argumenta que los grupos de trabajo y las maneras de trabajar se convirtieron en las rocas angulares de las empresas y son ellos los que determinan el futuro de la organización. Para los integrantes, la habituación involucra que deberán colaborar, interactuar y comprender cada vez más, las diversas civilizaciones, ideologías y pensamientos en un equipo de trabajo.

El diseño organizacional en grupos resulta ser un sistema de transformación que permite la incorporación, articula la información, coordina y posibilita la ayuda, permite la utilización de recursos y quita diferentes obstáculos. De esta forma, la posibilidad de que exista habituación al cambio y evasión de la incertidumbre es dependiente de la alianza y el trabajo en grupo, como pasa, con las organizaciones innovadoras, tecnificadas, especializadas, donde se vive una cultura de apoyo y competencia honesta (Alcover et al., 2011).

Los comportamientos que se asocian a esta competencia son la intención de colaboración y cooperación con los integrantes de un equipo conformado, anima y motiva a su equipo para la obtención de resultados, reconoce públicamente los méritos de sus compañeros, resuelve conflictos que pueden presentarse dentro de su grupo, construye confianza, aprovecha la diversidad e impulsa la comunicación entre los miembros con los que trabaja (Ros, 2006)

¿Cómo desarrollar la habilidad de trabajo en equipo? En una de sus políticas enumera las estrategias necesarias para el desarrollo de habilidades blandas (Policies Commission for Business and Economic Education, 2000 citado por Tito y Serrano, 2016):

- 1) Modelado: Incluye juegos de rol, facilitan a los candidatos ejemplos de las expectativas de comportamiento en los lugares de trabajo
- 2) Portafolios de cuestionarios y evaluaciones: contribuyen a que los candidatos evalúen el progreso hacia el desarrollo de estas conductas esperadas
- 3) Las simulaciones: proporcionan oportunidades para que los candidatos experimenten situaciones análogas a las que encontrarán en sus puestos de trabajo y carreras.

El desarrollo de esta competencia es poco complejo para las personas que tienen facilidad para relacionarse con los demás; es decir, las personas con las que cuentan con una habilidad interpersonal ya desarrollada, sin embargo, un factor clave para el desarrollo de estas es entendiendo la diversidad de un grupo y poniendo en práctica la habilidad de negociación y escucha activa (Ros, 2006)

### **Orientación a resultados**

La competencia de Orientación a resultados se refiere a perseverar en la persecución de objetivos y metas que se plantean, y encaminar nuestros actos y esfuerzos hacia estos ideales (Manual de desarrollo de competencias, 2016) Implica enfocarse en obtener el mayor rendimiento posible de los esfuerzos y recursos enfocándose en la productividad, esta competencia es elemental, debido a que, está asociada a la productividad personal y la excelencia de nuestro trabajo. Nos valoran no únicamente por nuestras acciones, sino en especial por nuestras consecuciones y esta es solicitada en situaciones en las cuales debemos conseguir un estándar, una meta o un logro (Manual de desarrollo de competencias, 2016).



**Motivo de logro**

Fue David McClelland quien definió la motivación de logro como las ganas de destacar sobre los demás, de conseguir las metas que se plantean, de empeñarse por obtener el triunfo. El incentivo natural de la motivación (o necesidad) de logro es realizar algo mejor que en ocasiones anteriores o ante las demás personas, los individuos tienen la posibilidad de realizarlo por numerosas causas: agradar a otros, evadir las críticas, obtener asentimiento por otras personas o sencillamente lograr una recompensa. Pero lo que debería abarcar el motivo de logro es el actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de realizarlo de la mejor manera. (McClelland, 1989, citado por Moran y Meneses, 2016). Se asegura que la motivación de logro es vista como el fomento de superación en situaciones de rendimiento, inquietud por hacer las labores cada vez mejor, conseguir fines difíciles y conseguir un grado de resultados óptimo-, ocupa un papel sustancial, no solamente por su predominación en la ejecución de ocupaciones sino además en la orientación motivacional en las interacciones sociales (Moran y Meneses, 2016)

Teniendo en cuenta los conceptos abarcados en la revisión teórica, se abordaron definiciones, formas de desarrollo de competencias transversales y aportes de información relevante para el desarrollo de las actividades en el programa de onboarding. Teniendo en cuenta la elevada rotación de cargos en las organizaciones; es por ello, que surge la iniciativa de diseñar este programa de onboarding dirigido principalmente a empresas de contact center y BPO.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un programa de onboarding que apoye la adaptación laboral de los nuevos empleados y el desarrollo de las competencias transversales trabajo en equipo y orientación a resultados.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar los elementos que constituyen un programa de onboarding
2. Orientar el programa al desarrollo de las competencias transversales y facilitar a los nuevos colaboradores información específica de la empresa y cada uno de sus cargos.

### **Método**

La metodología de este proyecto se llevará a cabo mediante el estudio de necesidades de competencias transversales en empresas que soliciten el programa de onboarding y tengan un elevado nivel de deserción en procesos de personal recién llegado.

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de mercadeo del servicio onboarding para la adaptabilidad laboral, con el propósito de posicionar el servicio en el mercado de la ciudad de Bogotá.

### **Objetivos específicos**

1. Especificar características del programa de onboarding que permitan el desarrollo de competencias transversales y adaptabilidad al cargo
2. Determinar e identificar los tipos de mercado en el que se centrará la venta del servicio y su distribución
3. Proyectar y especificar el costo del servicio ofrecido a las empresas de contact center y BPO en la ciudad de Bogotá

### **Descripción del producto**

Al adquirir el servicio de onboarding se incluye un estudio previo de la cultura organizacional con dos competencias blandas que son orientación a resultados y trabajo en equipo que consideramos fundamentales en todas las empresas. Adicionalmente, se incluyen competencias a petición del cliente y la necesidad de la empresa. El programa permite una adaptabilidad laboral y retorno a la inversión logrando que los empleados se familiaricen con su grupo de trabajo y la empresa.

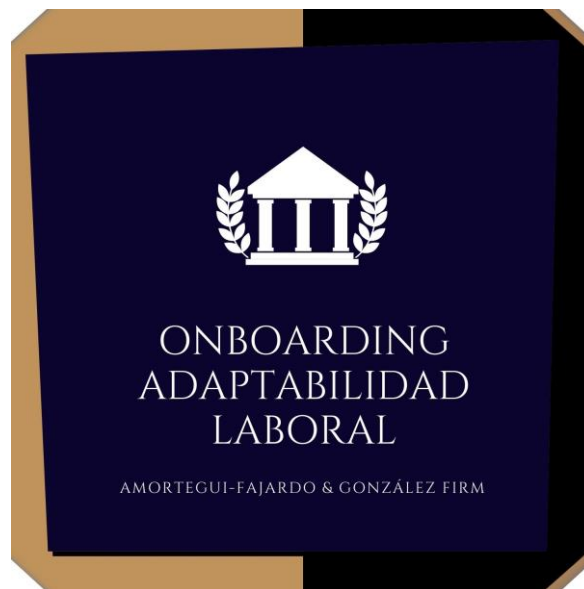
### **Nombre del servicio**

Programa de onboarding para la adaptabilidad laboral y herramientas para el desarrollo de habilidades blandas

### **Logo**

#### **Figura 1**

*Logotipo del servicio onboarding*



Nota: diseño propio

**Producto básico**

La adaptabilidad laboral a la cultura de la empresa y el desarrollo de competencias laborales esenciales dentro de la organización que evitan la deserción de los recién llegados

**Beneficios**

- Es un programa que se adapta a las necesidades de la empresa.
- Se puede presentar en dos modalidades, presencial o virtual, dependiendo como prefiera la empresa que adquiera el producto.
- Se pueden agregar competencias específicas si la empresa lo requiere.

**Características**

- Se realiza un diagnóstico general que permite un primer acercamiento a la cultura de la organización.
- Se trabajan dos competencias transversales básicas establecidas en el programa y a solicitud de la empresa se incluyen competencias que se consideren fundamentales para el cargo.
- A Través de capacitaciones, talleres y actividades de formación sincrónicas y asincrónicas.
- Se realizarán infografías para los recién llegados con información y estrategias que brinden herramientas clave para el desarrollo de competencias.

**Producto real**

- El producto se entregará de manera física y digital para la empresa con todo el plan de desarrollo, las proyecciones, objetivos y resultados de los procesos
- Fácil adherencia a la organización
- Compromiso con suplir las falencias
- Calidad: que expectativas del cliente cumple

-Adaptabilidad laboral

-Socialización

-Brindar un servicio que pueda otorgarle a nuestros clientes el poder de ofrecer a sus empleados la oportunidad de complementar esas falencias en competencias laborales además de la adaptabilidad y permanencia a la empresa.

### **Producto ampliado**

El producto avala la incorporación, adaptabilidad y permanencia en la empresa de los nuevos trabajadores. Además, es un programa que se adapta a la modalidad presencial, virtual y semipresencial lo que amplía su forma de aplicación y acompañamiento.

### **Posventa**

Se realizará acompañamiento personalizado a los recién llegados que presenten mayor falencia en el desarrollo de sus competencias

### **Clientes – segmentación**

#### ***Tipos de mercados***

Se escoge el sector BPO debido a la alta rotación de cargos que se presenta en las empresas.

### **Mercado potencial**

En Colombia, podemos encontrar alrededor de 273 empresas dedicadas al BPO y contact center; lo que quiere decir que el mercado potencial tiene un terreno bastante amplio. Según la revista Semana (2018) En la categoría "Mejor estrategia de ventas", el oro fue para OneLink BPO Colombia; en "Mejor contribución en responsabilidad social", plata fue para Outsourcing S.A.; en "Mejor operación interna", plata fue para Diageo Colombia; en "Mejor estrategia de cobranza"

### **Tabla 1**

*Listado de contact center para estudio de mercado potencial*

<b>Nombre de empresa</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Características</b>	<b>Área a ofrecer el producto</b>
<b>Teleperform</b>  <b>Ubicación</b> CALLE 26 N 92-32 EDIFICIO B PISO 2, Bogotá. <b>NIT</b> 9003238537	SOCIED AD POR ACCIO NES SIMPLI FICADA	Actividades de centros de llamadas (Call center)	Invertimos constantemente en investigación y desarrollo para obtener una comprensión más profunda de los pensamientos, comportamientos y necesidades de los clientes.	Se ofrece al área de talento humano y los costos se gestionan con el área de compras de la empresa
<b>Atento Colombia</b>  <b>Ubicación</b> CALLE 67 N 12-35, Bogotá <b>NIT</b> 8300658425	SOCIED AD ANONI MA	Actividades de centros de llamadas (Call center)	Proveedores a nivel mundial de servicios de relación con clientes y externalización de procesos de negocio (CRM/BPO), trabajamos con empresas de diferentes sectores de la economía, especialmente telecomunicaciones, y somos reconocidos como uno de los empleadores más grandes del país.	Se ofrece al área de talento humano y los costos se gestionan con el área de compras de la empresa

*Fuente.* (Empesite Colombia, en Web). Empesite Colombia es el directorio de empresas que ayuda a encontrar nuevos clientes

Nuestro programa de onboarding permite adaptabilidad laboral, retorno a la inversión, calidad, estudio de empresa y diagnóstico de brechas en procesos internos de inducción;

Adicional, se ofrece un servicio posventa

### **Mercado objetivo**

En el mercado objetivo se concentran las empresas de BPO ubicadas en la zona centro del país y se concentran alrededor de 192 empresas.

**Tabla 2**

*Listado de contact center para estudio de mercado objetivo*

<b>Nombre de empresa</b>	<b>Tipo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Características</b>	<b>Área a ofrecer el producto</b>
<b>Bpo Working Group SAS</b>	Sociedad por acciones simplificada	Actividades de centros de llamada Call Center	Bpo Working Group SAS se caracteriza por ser una empresa preocupada por la relación con otras empresas y se dedica a la ayuda de empresas compañeras dentro del área.	Se ofrece al área de talento humano y los costos se gestionan con el área de compras de la empresa
<b>Ubicación</b> Calle 73 No 16-31 Ibagué, Tolima				
<b>NIT</b> 9006760251				
<b>Rainbow Bpo Colombia SAS</b>	Sociedad por Acciones Simplificada	Actividades de centros de llamada (Call center)	Se caracteriza por ser una empresa muy bien estructurada que está en crecimiento, maneja el mercado en su sector.	Se ofrece al área de talento humano y los costos se gestionan con el área de compras de la empresa
<b>Ubicación</b> Vía mesa quintas de Serrezuela Ca A 103 KM 1, Mosquera, Cundinamarca				

*Fuente.* (Empresite Colombia, en Web). Empresite Colombia es el directorio de empresas que ayuda a encontrar nuevos clientes

### **Mercado meta**

En el mercado meta tenemos a las empresas de BPO ubicadas en la ciudad de Bogotá D, C que se distribuyen en las 20 localidades. Según Empresite Colombia, se aproxima un total de 130 empresas ubicadas en la ciudad. Se direcciona como mercado meta ya que es nuestra ciudad de residencia y se evidencia alta rotación de personal.



### Criterios psicográficos

Empresas de contact center y BPO con alta rotación de personal teniendo en cuenta valores corporativos e índice de rotación de la empresa a ofrecer nuestro servicio.

### Criterios comportamentales del consumidor:

Los beneficios que adquiere la empresa al adquirir el programa de onboarding como la adaptabilidad laboral y el desarrollo de competencias de trabajo. La recurrencia con la que usará el programa es cuando haya ingreso de nuevos trabajadores (El tiempo dependerá según los procesos de selección de la empresa)

### Tabla 3

*Listado de contact center para estudio de mercado meta*

Nombre de empresa	Tipo	Actividad	Características	Área a ofrecer el producto
<b>Sitel de Colombia S. A</b>  <b>Ubicación:</b> Calle 165 #45 46 P 4, Bogotá  <b>NIT:</b> 8300375407	SOCIEDAD ANÓNIMA	Actividades de centro de llamadas Call center	Empresa de contact center que combina soluciones innovadoras con el toque humano, la emoción y la empatía de nuestros empleados.	Se ofrece al área de talento humano y los costos se gestionan con el área de compras de la empresa
<b>Concentrix Services Colombia SAS</b>  <b>Ubicación</b> Carrera 72 # 80 94 P 6 TO Empresarial Titán Plaza, Bogotá	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICAD AS	Actividades de centro de llamadas Call center	Concentrix, una empresa estadounidense de servicios comerciales es una subsidiaria de SYNEX Corporation desde 2006. Concentrix tiene su sede en	Se ofrece al área de talento humano y los costos se gestionan con el área de compras de la empresa

---

Fremont,  
California

---

*Fuente.* (Empesite Colombia, en Web). Empesite Colombia es el directorio de empresas que ayuda a encontrar nuevos clientes

### **Competencia**

Se determina que a la fecha no hay empresas ni servicios que se dediquen directamente al área de servicios como lo es onboarding; sin embargo, se encuentra que hay softwares como Boardon que contribuyen a la elaboración de programas de talento humano.

### **Análisis DOFA**

**Tabla 4**

*Análisis DOFA*

Análisis DOFA	
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
Accesibilidad por altos costos	Es nuevo en el mercado
Es nuevo en el mercado	Reducir índices de desempleo
Experiencia de los ponentes	Dos modalidades: presencial o virtual.
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Se adapta a las necesidades de la empresa	Software Boardon
Tiene un marco teórico que sustenta la funcionalidad	Áreas de talento humano
Retroalimenta tanto a la	Empresas internacionales

---

empresa como al prestador del  
servicio

---

El análisis DOFA se compone de dos partes; una interna, la cual está conformada por las debilidades y las fortalezas del servicio prestado. Y una externa compuesta por las oportunidades y las amenazas del servicio (Tabla 4).

Para las debilidades podemos apreciar como primer factor Accesibilidad por altos costos dado principalmente por el alcance el cual son empresas medianas y pequeñas de BPO y Contact Center. Como segundo factor tenemos que Es nuevo en el mercado debido a la ardua investigación realizada pudimos comprobar que en el mercado colombiano no había competencia directa con nuestro servicio, por eso no hay referente alguno para guiar si no a medida que se va investigando el tema se irá recolectando experiencia. Como último factor encontramos la falta de Experiencia de los ponentes debido a que es un trabajo de grado para pregrado los ponentes no cuentan con la suficiente experiencia laboral.

En las Fortalezas podemos encontrar como primer factor la adaptabilidad a las necesidades de la empresa debido a que uno de los pilares del onboarding prestado es entender desde adentro cómo funciona la compañía para poder brindar un servicio adecuado y de calidad. El segundo factor que pudimos encontrar fue el tener un marco teórico que sustenta la funcionalidad dado que al tener una base teórica y empírica reciente sobre distintas investigaciones realizadas nos da un panorama más claro sobre la efectividad del producto/servicio prestado. Finalmente como tercer factor encontramos una retroalimentación

tanto a la empresa como al prestador del servicio todo esto con respecto a poder seguir creciendo como empresa.

Para las oportunidades podemos apreciar como primer factor que Es nuevo en el mercado debido a la investigación realizada pudimos comprobar que en el mercado colombiano no había competencia directa. Como segundo factor tenemos que ayudaría a Reducir índices de desempleo dado que por la situación actual que sufre el país se puede apreciar una tasa de desempleo del 40%. Como último factor encontramos las Dos modalidades: presencial o virtual prestadas dado que una gran oportunidad para que todas aquellas compañías que no tienen la infraestructura para impartir presencialmente el servicio lo pueden hacer de manera virtual.

En las Amenazas podemos encontrar como primer factor al Software Boardon debido a que es un programa español el cual brinda un servicio netamente virtual de onboarding. El segundo factor que pudimos encontrar fueron las Áreas de talento humano dado que para ellos es importante brindar un servicio privado e íntimo en las empresas donde funcionan y son reacias a contratar productos externos a la organización. Finalmente, como tercer factor encontramos Empresas internacionales que, así como el software español pueden brindar un servicio a otros países donde estén validados y certificados.

### **Canales de distribución**

El programa de onboarding es un servicio que se ofrecerá inicialmente a empresas de contact center y BPO debido a sus altos índices de rotación de personal.

Para dar a conocer el servicio, se realizará publicidad por medio de redes sociales, envío de correos masivos a empresas presentando ventajas y beneficios que recibirán al adquirir nuestro servicio. Adicional, se realizarán visitas y llamadas a personal de talento humano.

**Presupuesto****Tabla 5***Presupuesto y valor de venta*

		<b>Número</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
<b>Costos operacionales</b>	Diseño del servicio			\$1.133.333
	Horas consultor Junior	20	\$ 120.000	\$2.400.000
	Materiales e insumos diseño	2	\$ 500.000	\$1.000.000
	Ejecución de servicio			\$1.450.000
	Horas consultor Junior	8	\$ 175.000	\$1.400.000
	Materiales e insumos ejecución	1	\$ 50.000	\$ 50.000
			valor diseño y ejecución	\$2.583.333
<b>Costos no operacionales</b>	Costo administrativo	15%		\$ 387.500
	Impuestos	19%		\$ 490.833
	Excedentes	20%		\$ 516.667
	Reservas	10%		\$ 258.333
	Costo del servicio			\$5.686.667

---

<b>Valor de venta del p/s</b>	<b>\$ 5.686.667</b>
-------------------------------	---------------------

---

*Nota* \*Se realiza cálculo de gastos con base a horas cobradas por profesionales junior, materiales y costos de impuesto.

## Resultados

La metodología del programa de Onboarding cuenta con la misma estructura tanto en modalidad virtual, como en modalidad presencial, el programa cuenta con un espacio de contextualización de la empresa a la cual se le está prestando el servicio, acompañada de valores organizacionales, responsabilidades y funciones. Adicional, se llevan a cabo dos actividades que tienen como base las competencias de orientación a resultados y trabajo en equipo; tendrá una duración de 4 horas en modalidad presencial y en modalidad virtual. Teniendo en cuenta esta información presentamos la metodología:

### Objetivos

1. Facilitar la adaptabilidad laboral de los nuevos colaboradores.
2. Fomentar la participación y trabajo en equipo de todos los participantes.

Adicional a ello se pretende desarrollar la creatividad y orientación a resultados.

### Talleristas

Miguel A. Amórtegui, Diego A. Fajardo y David J. González.

### Recursos

*Modalidad Presencial:* Dispositivo electrónico con video cámara y micrófono.

*Modalidad Virtual:* Solicitar instrumentos de oficina a los participantes como: cinta adhesiva, lápices, pajitas, utensilios de plástico, periódicos y gomas elásticas.

### Tabla 6

*Lista de chequeo de contenidos*

---

#### Lista de chequeo

---

1. Aspectos generales de la empresa

Organigrama

Descriptor de cargo

2. Estudio de la cultura organizacional
  3. Valores corporativos
  4. Lista de competencias transversales base y las solicitadas por la empresa
  5. Dinámicas y actividades a aplicar
  6. Consejos para el desarrollo de competencias transversales
- 

### **Claridad en estrategias virtuales y presenciales**

#### **Presenciales**

- Dinámicas de grupo alineadas con las competencias transversales (Trabajo en equipo y Orientación a resultados) y la cultura organizacional con el fin de garantizar una mejor adaptación a la misma
- Actividades de integración y participación de los nuevos colaboradores.

#### **Virtuales**

- Contar con un grupo de expertos en los temas a tratar en el programa, acompañado de personas con conocimientos en comunicación en la modalidad virtual con el fin de sostener la atención de los participantes por medio del dinamismo.
- Actividades de integración virtual por cuenta de animadores con experiencia en este campo.

### **Identificación de valores a nivel de cultura en el sector de BPO**

Se identifica que la confidencialidad es fundamental en el sector de BPO, para este apartado se pretende que se realice un acompañamiento por parte de colaboradores con mínimo un año de antigüedad en las compañías que conozcan la empresa y sean ejemplo a seguir para que hagan un acompañamiento y sean parte del onboarding.

#### **Dinámicas para trabajo en equipo**



## **La caída del huevo**

### **Objetivo**

Fomentar la participación y trabajo en equipo de todos los participantes, permitiendo el desarrollo de la creatividad y orientación a resultados.

### **Aplicación**

Dinámica realizada de forma presencial

### **Materiales para aplicación presencial**

Un huevo para cada equipo y materiales de oficina

### **Duración**

Tendrá una duración de 30 minutos

### **Instrucciones**

1. Conformar grupos de 3 y 5 personas y entregar un huevo a cada equipo.
2. Colocar todos los artículos que se encuentren en la organización, como cinta adhesiva, lápices, utensilios de plástico, periódicos y cauchos.
3. Los participantes tendrán entre 10 y 20 minutos para crear una barrera alrededor del huevo con los artículos, lo que protegerá el huevo. Cuando acabe el tiempo, los participantes deberán tirar los huevos protegidos desde un piso algo de manera que no se rompa el huevo.

### **Cantidad de participantes**

Grupos de 3 a 4 participantes.

### **Reflexión**

Al finalizar cada actividad y relacionar la actividad con cada competencia.

## **Creando una historia**

**Objetivo**

Fomentar la participación y trabajo en equipo de todos los participantes.

**Aplicación**

Esta dinámica se adapta de forma presencial y/o virtual.

**Materiales para aplicación presencial**

Los materiales utilizados serán un micrófono y un amplificador de sonido.

**Materiales para aplicación virtual**

Dispositivo con micrófono y cámara funcionales

**Duración**

Tendrá una duración de 1 hora

**Instrucciones:**

1. Los moderadores iniciaran diciendo un valor corporativo de la empresa.
2. Cada uno de los participantes deberán construir una historia con una palabra, la condición es que la historia debe ser coherente y llevar un hilo conductor

**Cantidad de participantes**

Todos los asistentes deberán participar

**Reflexión**

Al finalizar cada actividad y relacionar la actividad con cada competencia.

**Tabla 7***Cronograma de actividades*

Etapas	Actividad	Objetivo
1	Presentación de los Talleristas	Tener un acercamiento con los participantes y contextualizarlos con el desarrollo de la actividad.

---

2	Presentación de los participantes	Realizar la presentación de los participantes a través del establecimiento de las interacciones sociales y la concientización de la importancia de las mismas.
3	Presentación de la temática	Sensibilizar a los participantes en el tema de las competencias “participación” y “trabajo en equipo”. Además de enseñar y educar sobre estas competencias haciendo énfasis en el porqué y el para qué, así como las ventajas e inconvenientes de no tenerlas.
4	Ejercicio	Aplicar los conocimientos adquiridos mediante la actividad, que varían de acuerdo con la competencia a trabajar.
5	Identificación conductuales	respuestas Lograr que los participantes identifiquen sus respuestas conductuales, cognitivas y motoras en el desarrollo de la actividad.
6	Receso	20 minutos
7	Socialización	Por grupos socializarán lo aprendido y lo que significa para cada uno las competencias a desarrollar en la actividad.
8	Conclusiones y cierre	Palabras finales acerca de la actividad por los talleristas y reflexión

---

### **Evaluación de las actividades**

**Tabla 8***Encuesta de aprendizaje*

Nombre		Cargo
No.	Ítem	Respuesta
1	Según dinámica realizada mencione 3 de los 5 valores corporativos mencionados en el programa	
2	Mencione las competencias que logró identificar y aplicar en el taller realizado	
3	¿Qué cultura logró evidenciar en el desarrollo del taller?	
4	De manera breve escriba cómo se sintió durante el desarrollo de la actividad	

*Nota* \*Realización de encuestas con temas específicos que se trataron en las actividades, con el fin de evaluar si los participantes adquirieron el conocimiento que queremos transmitir con las actividades.

**Tabla 9***Encuesta de satisfacción de programa*

Nombre		Escala			
Cargo		1	2	3	4
1	En una escala del 1 al 4 siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, por favor responda: Amabilidad de la/s personas a cargo del programa				

- 2 En una escala del 1 al 4 siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, por favor responde: Disposición para resolver preguntas, dudas y/o inquietudes
  - 3 En una escala del 1 al 4 siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, por favor responde: Disposición para resolver preguntas, dudas y/o inquietudes
  - 4 Para nosotros es muy importante conocer tú opinión  
¿Tienes algún comentario o sugerencia?
- 

### **Fases del programa**

#### **Fase Previa:**

En esta fase se tendrá en cuenta la lista de chequeo que se nombró con anterioridad, con el fin de que todo se encuentre en disposición para iniciar con el programa, con esto se revisará el estudio de la cultura organizacional de empresa acompañado de sus competencias; otro punto importante es repasar todo el transcurso del programa por parte de los psicólogos para que el programa tenga un curso fluido y dinámico.

Por último, se revisará el lugar donde se llevará a cabo el programa, para verificar que el sitio esté en condiciones para la perfecta realización del evento.

#### **Fase de ejecución:**

En esta fase se busca la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del programa, los cuales varían de acuerdo con la competencia a trabajar. Así mismo, por grupos se hace la socialización de lo aprendido y lo que significa para cada uno de los participantes las competencias desarrolladas.

### Análisis de resultados:

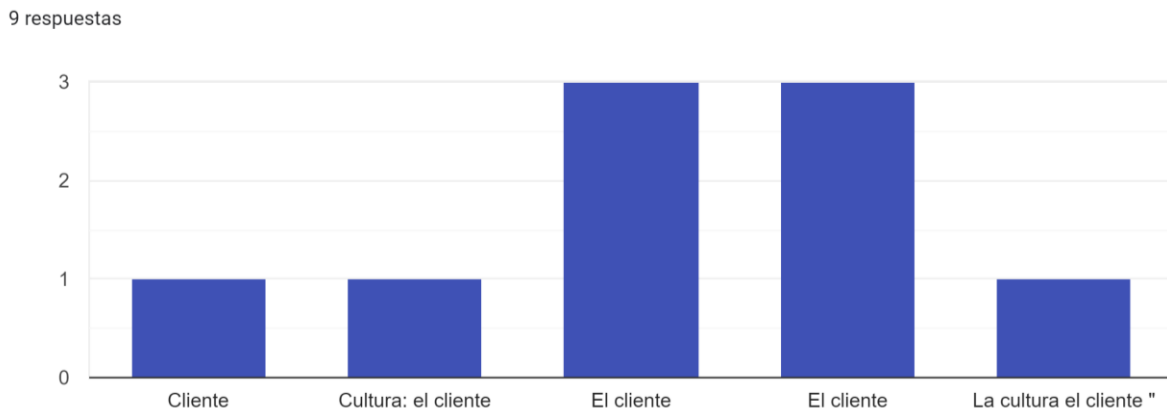
Se realizó tabulación de los resultados obtenidos en la prueba piloto, con el fin de poder identificar los aspectos a mejorar.

#### Prueba piloto

Se realiza prueba piloto con 9 participantes de manera virtual a través de google meet, con un tiempo de duración de dos horas. Los valores, misión, visión y cultura organizacional fueron realizados exclusivamente para la prueba.

### Figura 2

*Cultura evidenciada por los participantes en el desarrollo*



*Nota* \*Se evidencia que en el desarrollo de la prueba piloto los 9 participantes lograron identificar que la cultura estaba centrada en el cliente.

### Tabla 10

*Valores corporativos prueba piloto*

Participantes	Respuestas
1	Éxito, compromiso, integridad, Trabajo en equipo, garantía
2	Éxito Compromiso Trabajo en equipo
3	Exito Compromiso Trabajo en equipo
4	Garantía, éxito

5	Trabajo en equipo, compromiso, Éxito, Integridad y Garantía
6	Trabajo en equipo, integridad, y garantía
7	Trabajo en equipo Garantía
8	Éxito Trabajo en equipo Compromiso
9	Integridad, éxito y compromiso.

*Nota* \*Los valores más destacados fueron el éxito, compromiso y el trabajo en equipo. Mientras que por otro lado la integridad y la garantía fueron las menos escogidas.

### **Tabla 11**

*Competencias identificadas por los participantes*

<b>Participantes</b>	<b>Respuestas</b>
1	Participación y trabajo en equipo
2	Participación y trabajo en equipo
3	Participación
4	Trabajo en equipo
5	Trabajo en equipo, compromiso, innovación
6	Compromiso y eficacia.
7	Trabajo en equipo
8	Trabajo en equipo y participación
9	Garantía y trabajo de equipo.

*Nota* \*Se puede evidenciar en tabla 3 que la competencia con mayor identificación por parte de los participantes es la de Trabajo en equipo, ya que, 7 personas de 8 mencionaron dicha competencia, dando un buen resultado ya que esta es una de las competencias que se quiere abordar.

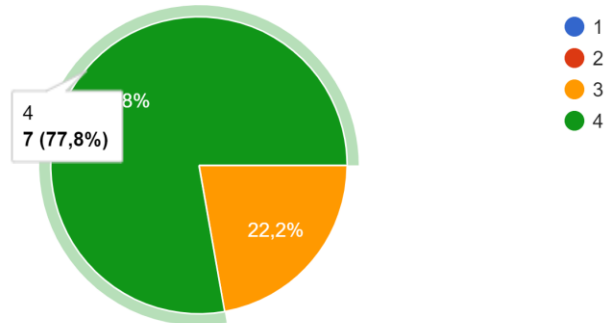
### **Figura 3**

*Amabilidad de los encargados*

En una escala del 1 al 4 siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, por favor responde:

Amabilidad de la/s personas a cargo del programa

9 respuestas



*Nota* \*La figura 9 permite evidenciar que los participantes identificaron amabilidad y buenos tratos en los encargados de la reproducción del taller.

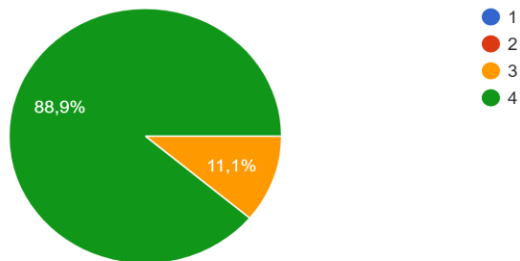
**Figura 4**

*Disposición de los talleristas para resolver dudas.*

En una escala del 1 al 4 siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, por favor responde:

Disposición para resolver preguntas, dudas y/o inquietudes

9 respuestas



*Nota* \*Se evidencia en la figura 10 que el 88,9% resaltó la disposición para resolver dudas e inquietudes y el 11,1% estuvo un punto más debajo de la calificación más alta.

**Tabla 12**

*Comentarios o Sugerencias*



Participantes	Respuestas
1	¡Muy bien!
2	Excelente programa
3	Excelente taller realizado
4	Muy completo y oportuno lo abordado en la dinámica. Excelente taller
5	Muy buen taller Las personas encargadas fueron muy solventes durante todas las actividades y estuvieron atentos a cada inquietud, como sugerencia sería
6	posible que fuera más dinámico el taller.
7	Excelente servicio

*Nota \*Al finalizar el taller se solicita retroalimentación por parte de los participantes y lo que indican es que les pareció adecuada la información que se suministró durante el programa, resaltando la organización. Dentro de las opiniones verbales recolectadas sugieren trabajar en el dinamismo del programa y ampliación del tiempo para realizar mayor ajuste a la cultura organizacional y recordación de los valores corporativos.*

### **Conclusiones**

Se puede concluir del presente trabajo que el servicio construido es una muy buena alternativa para organizaciones que presentan deserción o rotación de personal, al ser un programa flexible y adaptable a las necesidades de cada compañía, encontramos como fortaleza la modalidad de alternancia virtual y presencial que plantea el programa, convirtiéndolo en una opción costo-beneficio para las empresas que adquieran el programa. Un punto fuerte para resaltar es la exclusividad, haciendo referencia al estudio de la cultura organizacional que se realiza para implementar en la organización del cliente.

Un aspecto que relacionamos como oportunidad de mejora y según resultados obtenidos es el aumento del tiempo para desarrollar e implementar el programa. En relación con el diseño en este trabajo, puede ser base para el que desee ampliar en este tema que en la actualidad se encuentra en auge, ya sea contando con las mismas actividades o planteando diferentes actividades y competencias que se acoplen a los objetivos que se proyecten. Otra variante que se puede tener en cuenta es a la población a la que va dirigida el producto, ya que dependiendo esta se puede replantar diferentes aspectos del diseño propuesto.

Este trabajo nos dejó grandes aprendizajes en el proceso, partiendo de la oportunidad de plasmar una idea poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestro pregrado en Psicología, enfocándonos en el ámbito organizacional; en segunda instancia identificamos la complejidad que tiene diseñar un programa de esta envergadura al igual que todos los componentes que debe contener este diseño; comprendimos la importancia que tiene para un producto evaluar el mercado al que va dirigido, teniendo muchas ventajas para el enfoque que debe tener el mismo.

### Referencias

- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Aljibe.
- [https://www.academia.edu/10454099/El\\_contrato\\_psicol%C3%B3gico\\_El\\_componente\\_impl%C3%ADcito\\_de\\_las\\_relaciones\\_laborales](https://www.academia.edu/10454099/El_contrato_psicol%C3%B3gico_El_componente_impl%C3%ADcito_de_las_relaciones_laborales)
- Bauer, T.N.. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. SHRM Foundation Effective Practice Guideline Series.
- <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bautista, F. N. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini informática y tecnología*. [Maestría en gestión social, Universidad Externado de Colombia].
- [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1498/DNA-spa-2018Onboarding\\_como\\_estrategia\\_para\\_una\\_adecuada\\_integracion\\_de\\_los\\_colaboradores\\_de\\_Stefanini\\_Informatica\\_y\\_Tecnologia;jsessionid=BE205488486CBE4FB5492A24B2F7C368?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1498/DNA-spa-2018Onboarding_como_estrategia_para_una_adecuada_integracion_de_los_colaboradores_de_Stefanini_Informatica_y_Tecnologia;jsessionid=BE205488486CBE4FB5492A24B2F7C368?sequence=1)
- Benayas, M. (2018). El Plan de Onboarding – whitepaper. *Binternational*.
- <https://binternational.net/el-plan-de-onboarding-whitepaper/>
- Caldwell, C., Truong, D., Linh, P. & Tuan, A., (2011). Strategic human resource management as ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 1 (98), 171 182.
- <http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-21023.pdf>
- Confecámaras (2017). Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia.
- <https://www.confecamaras.org.co/noticias/545-confecamaras-presenta-dos-estudios-en->

los-que-analiza-los-factores-que-explican-el-exito-y-fracaso-de-las-empresas-en-colombia-y-las-claves-para-su-crecimiento-extraordinario

Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), <https://psycnet.apa.org/record/2011-03122-001>

Coyle-Shapiro, J & Parzefall, M. (2008) *Psychological contracts*. In: Cooper, C.L. & Barling, J. (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. 17-34. <https://www.coursehero.com/file/18923772/Psychological-contracts-LSERO/>

Cuerda, A y Bonavía, Tomás (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento & Gestión*, (42), 233-257. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64652584011>

Dosso, R. (2009). El juego de roles: una opción didáctica eficaz para la formación en política y planificación turística. *Redalyc 13* (2) 11-28. <https://www.redalyc.org/pdf/276/27621943002.pdf>

Feng, RF. & Tsai, YF. (2012) Socialisation of new graduate nurses to practising nurses. *J Clin Nurs*. 21(13-14) 2064-2071. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22384849/>

García, M., & Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas*, 14(1), 149. doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

- Guaderrama, A. I. M., Arroyo, J. C., & Flores, G. R. (2017). Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 124-131.  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2460](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2460)
- Herriot, P., Manning, W. y Kidd, J. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.0047>
- Herriot, P.; Pertenton, C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*. 7 (1) 45 – 55. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x>
- Lahey, Z. (2014). *Welcome to the 21st Century, Onboarding!*. Aberdeen Group.  
<https://20paaq34jn6d2ru393f7pe32-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Welcome-to-twentyfirst-century-onboarding-032016.pdf>
- Lisbona, A. Morales, J. Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100. <https://www.ijpsy.com/volumen9/num1/223/el-engagement-como-resultado-de-la-socializacion-ES.pdf>
- Lynch, K., & Buckner-Hayden, G. (2010) Reducing the new employee learning curve to improve productivity. *J Healthc Risk Manag* 29(3), 22-8.  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20151373/>
- Manual de competencias. (2016). <https://www.eusa.es/wp-content/uploads/2016/11/eusa-manual-de-competencias-2016-interactivo.pdf>

- Millward, L & Herriot, P. (2000). The psychological contract in the United Kingdom. End  
Rousseau, M & Schalk, R. (Ed.), *Psychological contracts in employment*. (pp 231-247).  
Sage publications.  
[https://books.google.com.co/books?id=TVF2AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=TVF2AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Morán, C., Meneses, E. (2016). La Motivación de logro como impulso creador de Bienestar: Su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. 1(2), 31-40.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777004.pdf>
- Ortiz, B., Santiago, W., Cruz, L., Nuñez, Y. Acosta, T., (2019). Hacia la transformación de la cultura organizacional de una agencia pública: Un modelo híbrido de intervención. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology (IJP)*, 53(2) 229-238. <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/view/1182>
- Palaci, F., Osca, A., Ripoll, P. (1995). Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral. *Departamento Psicología Social y de las Organizaciones Facultad de Psicología*. 11 (30), 35-48  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=109508>
- Pérez, E. R., & Rodríguez, J., V. (2019). Los niveles de actuación en las relaciones de trabajo y la formación de contratos psicológicos. *Diversitas*, 15(1), 129-142.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S179499982019000100131&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S179499982019000100131&script=sci_abstract&tlng=es)

- Ramos, J., & Peiró, J. M. (2014). La psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 1-4.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184001>
- Ripoll, P. Osa, A. Palací, F. (1995). Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral. *Dialnet 11*(30), 35-48.  
[https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=109508#:~:text=T%C3%A1cticas%20de%20socializaci%C3%B3n%20organizacional%20y%20estr%C3%A9s%20de%20rol%20durante%20la%20primera%20experiencia%20laboral,-Autores%3A%20Pilar%20Ripoll&text=Las%20t%C3%A1cticas%20de%20socializaci%C3%B3n%20representan,Maanen%20y%20Schein%2C%201979\).](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=109508#:~:text=T%C3%A1cticas%20de%20socializaci%C3%B3n%20organizacional%20y%20estr%C3%A9s%20de%20rol%20durante%20la%20primera%20experiencia%20laboral,-Autores%3A%20Pilar%20Ripoll&text=Las%20t%C3%A1cticas%20de%20socializaci%C3%B3n%20representan,Maanen%20y%20Schein%2C%201979).)
- Ros, J.A. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos. [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona].  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rousseau, D. (2004). Research edge: Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18, 120-127.  
[https://www.researchgate.net/publication/277673774\\_Psychological\\_Contracts\\_in\\_the\\_Workplace\\_Understanding\\_the\\_Ties\\_That\\_Motivate](https://www.researchgate.net/publication/277673774_Psychological_Contracts_in_the_Workplace_Understanding_the_Ties_That_Motivate)
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Thousand Oaks.  
<http://sk.sagepub.com/books/psychological-contracts-in-organizations>

- Rousseau, D. M., y Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-698.  
<https://www.jstor.org/stable/3100284?seq=1>
- Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. (2nd ed.). Addison-Wesley Iberoamericana. <https://es.scribd.com/document/363445102/Schein-Edgar-Consultoria-de-procesos-Vol-1-pdf>
- Semana: Call centers colombianos, los duros de la región. (2018).  
<https://www.semana.com/empresas/articulo/calls-centers-colombianos-ganan-premios-regionales/260887/>
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15 85-107. <https://www.coursehero.com/file/37703646/Dialnet-ElContratoPsicologico-284117pdf/>
- Tito, M y Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, (1), 59-76.  
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/81>
- Topa, G., Palací, F., y Morales, J. (2004) La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (1), 31-45.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996003.pdf>
- Tuckett, A., Eley, R., & Ng, L. (2017) Transition to practice programs: what Australian and New Zealand nursing and midwifery graduates said. A Graduate eCohort Sub-Study. *Collegian. Australian College of Nurse*. 24 (2). 101-108.  
[https://www.collegianjournal.com/article/S1322-7696\(15\)00086-4/fulltext](https://www.collegianjournal.com/article/S1322-7696(15)00086-4/fulltext)



- Vesga, J. (2007) Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. *Perspectivas en psicología*, 10, 77-99 [https://www.researchgate.net/profile/Juan-VesgaR/publication/308991080\\_Contentido\\_del\\_Contrato\\_Psicologico/links/57fce95c08aec496a42b2773/Contenido-del-Contrato-Psicologico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juan-VesgaR/publication/308991080_Contentido_del_Contrato_Psicologico/links/57fce95c08aec496a42b2773/Contenido-del-Contrato-Psicologico.pdf)
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V. & Gómez, M., (2020). Aspectos De La Cultura Organizacional Y Su Relación Con La Disposición Al Cambio Organizacional, *Suma Psicológica*. 27(1), 52-61.  
<http://sumapsicologica.konradlorenz.edu.co/vol27-num-1-2020-aspectos-de-la-cultura-organizacional-y-su-relacion-con-la-disposicion-al-cambio-organizacional/>
- Weinstock, D. (2015) Hiring new staff? Aim for success by onboarding. *J Med Pract Manage*. 31(2), 96-8. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26665477/>

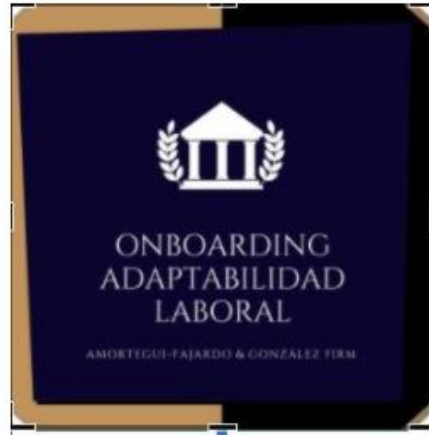
## Apéndice

### Apéndice A. Encuesta prueba piloto.

# PROGRAMA DE ONBOARDING

Los datos registrados se trataran bajo políticas de habeas data. Aclaremos que los datos suministrados en este formulario serán únicamente para el ejercicio académico

Título de la imagen



POLITICA DE PROTECCIÓN DE DATOS (LEY 1581 DE 2012 - PROTECCIÓN DATOS PERSONALES - HABEAS DATA) \*Mediante el cual autorizo en los términos de la Ley 1581 de 2012 y la normativa adicional que la modifique, adicione o reglamente, de manera libre, previa y voluntaria a los estudiantes David González, Diego Fajardo & Miguel Amortegui dar el tratamiento de mi información, para que en desarrollo de sus funciones propias de un ejercicio académico para que puedan recolectar, recaudar, almacenar, usar , circular, suprimir, procesar, intercambiar, compilar, dar tratamiento y disponer de los datos por mi suministrados en el presente formulario.

Sí

No

Nombres y apellidos

Texto de respuesta corta

Documento de identidad

Texto de respuesta corta

⋮

¿Qué cultura logró evidenciar en el desarrollo del taller?

Texto de respuesta corta

Según dinámica realizada mencione 3 de los 5 valores corporativos mencionados en el programa

Texto de respuesta larga

Mencione las competencias que logró identificar y aplicar en el taller realizado

Texto de respuesta larga



En una escala del 1 al 4 siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, por favor responde:  
Amabilidad de la/s personas a cargo del programa

- 1
- 2
- 3
- 4

En una escala del 1 al 4 siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, por favor responde:  
Disposición para resolver preguntas, dudas y/o inquietudes

- 1
- 2
- 3
- 4

En una escala del 1 al 4 siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, por favor responde:  
Disposición para resolver preguntas, dudas y/o inquietudes

- 1
- 2
- 3
- 4

Para nosotros es muy importante conocer tú opinión ¿Tienes algún comentario o sugerencia para nosotros?

Texto de respuesta larga

---