



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL
FACTOR HUMANO**

**“EL SISTEMA DE *ONBOARDING* Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN
LOS DOCENTES A TIEMPO COMPLETO DE UNA UNIVERSIDAD
PRIVADA DE VILLA EL SALVADOR, LIMA 2021 – II”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica del
Factor Humano

AUTORES

Campos Saravia, Reynaldo (ORCID: 0000-0002-8383-8647)

Solis Palomino, Cecilia Elizabeth (ORCID: 0000-0001-8584-5632)

Yanase Rojas, Yadira (ORCID: 0000-0001-8713-8843)

ASESOR

Alania Vera, Ricardo Humberto (ORCID: 0000-0001-9528-5798)

Lima, abril 2022

Agradecimiento

A nuestro asesor de tesis, el profesor Ricardo Alania, por la orientación, apoyo y tiempo dedicado a la revisión de la tesis, así como a nuestros profesores de la maestría por compartir sus conocimientos y experiencias durante nuestro periodo de estudios de maestría.

Dedicatoria

Dedicado a mis padres Yvan Yanase y Juana Rojas, por darme su fortaleza y apoyo incondicional constante. Gracias por ser unos excelentes padres y enseñarme con el ejemplo siempre; su presencia y acompañamiento me han ayudado a construir y forjar la persona que ahora soy.

A mi hermano, Yoshihiro Yanase, quien me enseñó a ser perseverante, me anima a seguir luchando por alcanzar mis sueños, dándome todo su amor y apoyo día a día; sobre todo, escuchándome y animándome en todo momento. Por último, a Luis Boleje por ser mi compañero de vida y por recorrer todo este largo camino conmigo. Definitivamente, cada uno de ustedes ha marcado momentos importantes en mi vida contribuyendo en mi crecimiento tanto personal como laboral.

Yadira

Quiero agradecer a mis padres, Leonardo y Cecilia, mi hermana Azucena, quienes me brindaron su apoyo en esta gran etapa profesional e hicieron posible que logre todos mis objetivos. A Nina y Toreto; así como también agradezco especialmente en este gran logro a mi hijo Matias, por su amor incondicional; y mi esposo, que a pesar de todo obstáculo han sido un gran impulso, grandes motivadores y de valioso apoyo emocional para no flaquear en mi meta profesional.

Elizabeth

Lo dedico a toda mi familia, quienes han sido un apoyo importante e imprescindible en el transcurso de mi maestría y para el desarrollo posterior en mi actividad profesional. En primer lugar, a mis padres, por su invaluable apoyo espiritual y muy necesario para seguir adelante cuando se presentan las dificultades. Gracias por sus esfuerzos, su paciencia y su consideración.

Reynaldo

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo identificar la relación entre *onboarding* y desempeño docente de una universidad privada de Villa El Salvador. La presente investigación es de tipo básica, con un diseño no experimental, correlacional y de corte transversal. Se aplicó una encuesta como técnica para *onboarding* y para desempeño docente a toda la población, conformada por 67 docentes a tiempo completo. Adicionalmente se utilizó una ficha de autopercepción, actualización de syllabus y portafolio, encuesta de satisfacción del estudiante y ficha de evaluación del director y cumplimiento de tareas administrativas. En los resultados de la presente investigación se encontró que el coeficiente de correlación de Spearman entre *onboarding* y desempeño del docente a tiempo completo es de -0.058 con una significancia (p-valor=0.639) superior al 0.05. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión *Preonboarding* y el desempeño del docente a tiempo completo es de 0.064 con una significancia (p-valor=0.610) superior al 0.05. Adicionalmente, el coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión de del Proceso de *onboarding* para un buen recibimiento del primer día del docente a tiempo completo y el de desempeño del docente a tiempo completo es de -0.035 con una significancia (p-valor=0.778) superior al 0.05. Además, el coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión del proceso de *onboarding* de *mentoring* o acompañamiento del docente y el desempeño del docente a tiempo completo es de -0.137 con una significancia (p-valor=0.267) superior al 0.05. Por último, el coeficiente de correlación de Spearman de la dimensión de *onboarding* continuo o seguimiento y el desempeño del docente a tiempo completo es de -0.243 con una significancia (p-valor=0.047) inferior al 0.05. Se concluye que no existe relación significativa entre el proceso de *onboarding* y el desempeño del docente a tiempo completo de una universidad privada de Villa el Salvador. Adicionalmente, solo la dimensión de *onboarding* continuo o seguimiento y el desempeño del docente a tiempo completo tienen una relación significativa.

Palabras claves: *onboarding*; desempeño laboral; docentes; *mentoring*

Abstract

The purpose of this study was to identify the relationship between onboarding and teaching performance at a private university in Villa El Salvador. It was a basic research, non-experimental, correlational, cross-sectional design. A survey for onboarding and teaching performance was applied to the entire population, which consisted of 67 full-time teachers. Additionally, a self-perception form, syllabus and portfolio update, student satisfaction survey and evaluation form of the director and fulfillment of administrative tasks were used. In the results of the present research it was found that the Spearman correlation coefficient between onboarding and full-time faculty performance is -0.058 with a significance (p-value=0.639) higher than 0.05. Likewise, the Spearman correlation coefficient of the Preonboarding dimension and full-time teacher performance is 0.064 with a significance (p-value=0.610) higher than 0.05. Additionally, the Spearman's correlation coefficient of the Onboarding Process dimension for a good reception of the first day of the full-time teacher and that of full-time teacher performance is -0.035 with a significance (p-value=0.778) higher than 0.05. In addition, the Spearman correlation coefficient of the onboarding process dimension of mentoring and full-time teacher performance is -0.137 with a significance (p-value=0.267) greater than 0.05. Finally, the Spearman correlation coefficient of the continuous onboarding or follow-up dimension and full-time teacher performance is -0.243 with a significance (p-value=0.047) lower than 0.05. It is concluded that there is no significant relationship between the onboarding process and the performance of full-time teachers at a private university in Villa el Salvador. In addition, only the dimension of continuous onboarding or follow-up and the performance of full-time teachers have a significant relationship.

Keywords: *onboarding*; working performance; professors; *mentoring*

N°1692_“EL SISTEMA DE ONBOARDING Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES A TIEMPO COMPLETO DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE VILLA EL SALVADOR, LIMA 2021 - II”

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Colegio Champagnat Trabajo del estudiante	1%
3	repositorio.usfq.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
6	1library.co Fuente de Internet	<1%
7	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	trome.pe Fuente de Internet	<1%
11	www.ucipfg.com Fuente de Internet	<1%
12	www.autonoma.pe Fuente de Internet	<1%

13	Jhon Alexander Ponce-Alencastro, Roberth Olmedo Zambrano-Saltos, Leonor Alexandra Rodríguez-Álava. "SARS - Cov - 2 y teletrabajo: Estilos de afrontamiento frente al estrés laboral en docentes universitarios", Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR, 2022 Publicación	<1 %
14	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.uade.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
18	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Militar Nueva Granada Trabajo del estudiante	<1 %
20	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
21	profesionistas.org.mx Fuente de Internet	<1 %
22	bibliotecaunapec.blob.core.windows.net Fuente de Internet	<1 %
23	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.uisek.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
25	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

26	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %
27	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
28	derecho.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
30	repository.unab.edu.co Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
33	psychologyandeducation.net Fuente de Internet	<1 %
34	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
35	transparencia.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	repository.javeriana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
38	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Índice de contenido

Carátula.....	i
Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras.....	xi
CAPÍTULO I Planteamiento del Estudio	12
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	12
1.1.1. Problema Principal.....	13
1.2. Objetivos de la Investigación.....	13
1.2.1. Objetivo General.....	13
1.2.2. Objetivos Especificos.....	14
1.3. Justificación e importancia de la Investigación.....	14
1.3.1. Justificación Académica.....	14
1.3.2. Justificación Económica y Social.....	15
1.4. Limitaciones de la Investigación.....	15
1.5. Hipótesis y descripción de variables.....	16
1.5.1. Hipótesis General.....	16
1.5.2. Hipótesis Específicas.....	16
1.5.3. Viabilidad de las variables de Investigación.....	16
CAPÍTULO II Marco Teórico	17
2.1. Antecedentes de la investigación.....	17
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	17
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	19
2.2. Bases teóricas.....	20
2.2.1. Onboarding.....	20
2.2.1.1. Definición.....	20
2.2.1.2. Propósito que cubre el <i>onboarding</i>	21

2.2.1.3.	Beneficios del <i>onboarding</i>	22
2.2.1.4.	Diferencias entre inducción y <i>onboarding</i>	24
2.2.1.5.	¿Cómo realizar un <i>onboarding</i> exitoso?.....	26
2.2.1.6.	Etapas del proceso de <i>onboarding</i>	28
2.2.1.7.	Dimensiones de un sistema de <i>onboarding</i>	33
2.2.1.8.	Duración del proceso de <i>onboarding</i>	40
2.2.1.9.	Errores en la omisión de alguna de las fases del proceso de <i>onboarding</i>	40
2.2.2.	Desempeño Laboral.....	44
2.2.2.1.	Definición	44
2.2.2.2.	Teorías de desempeño laboral	45
2.2.2.3.	Objetivos de la evaluación del desempeño laboral.....	45
2.2.2.4.	Dimensiones de la evaluación del desempeño docente..	46
2.2.2.5.	Finalidad de la evaluación de desempeño laboral	48
2.3.	Procedimiento de inducción y seguimiento actual del personal	49
2.3.1.	Personal encargado.....	51
2.3.2.	Desarrollo de Inducción.....	51
2.3.2.1.	Inducción General.....	51
2.3.2.2.	Inducción del Área de Trabajo	52
2.3.2.3.	Presentación.....	52
2.3.2.4.	Inducción Especifica del puesto	52
2.3.2.5.	Duración de etapas de inducción	53
CAPÍTULO III Metodología		54
3.1.	Método y alcance de la investigación	54
3.2.	Diseño de investigación	55
3.3.	Población	56
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
3.4.1.	Fuentes de recolección de información:	57
3.4.2.	Técnicas de recolección de información:	58
3.4.3.	Formas de aplicación del instrumento de medición:	58
3.5.	Variables	58
3.6.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	59
3.7.	Procesamiento y análisis de la información	60

CAPÍTULO IV Resultados	62
4.1. Análisis de resultados.....	62
CAPÍTULO V Propuesta de Mejora.....	90
5.1. Escenarios	91
5.2. Descripción del plan de <i>onboarding</i>	92
5.3. Etapas del plan de <i>onboarding</i>	94
5.4. Propuesta de mejora del <i>onboarding</i>	98
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	105
REFERENCIAS.....	107
ANEXOS	112

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Beneficios del onboarding para la organización y el colaborador</i>	23
Tabla 2 <i>Diferencias entre la inducción y onboarding</i>	25
Tabla 3 <i>Diferencias entre preonboarding y onboarding:</i>	35
Tabla 4 <i>Población de docentes a tiempo completo de una universidad privada.</i>	56
Tabla 5 <i>Interpretación de los valores del coeficiente de relación</i>	60
Tabla 6 <i>Nivel de onboarding y desempeño docente de una universidad privada</i>	63
Tabla 7 <i>Nivel de onboarding docente de una universidad privada</i>	63
Tabla 8 <i>Consolidado de onboarding docente</i>	65
Tabla 9 <i>Dimensión preonboarding</i>	71
Tabla 10 <i>Dimensión Onboarding (1er día) ingreso</i>	72
Tabla 11 <i>Dimensión onboarding (1ra semana) mentoring o acompañamiento ..</i>	74
Tabla 12 <i>Dimensión onboarding continuo o seguimiento</i>	75
Tabla 13 <i>Nivel de desempeño docentes a tiempo completo de una universidad privada</i>	77
Tabla 14 <i>Consolidado desempeño de los docentes a tiempo completo por escuelas</i>	77
Tabla 15 <i>Desempeño de docentes a tiempo completo de la Facultad de Ciencias de Gestión</i>	79
Tabla 16 <i>Desempeño de los docentes a tiempo completo de la Facultad de Ciencias Humanas</i>	79
Tabla 17 <i>Desempeño de los docentes a tiempo completo de Estudios Generales</i>	80
Tabla 18 <i>Desempeño de los docentes a tiempo completo de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura</i>	80
Tabla 19 <i>Prueba de Normalidad de las variables y dimensión a comparar</i>	81

Tabla 20 <i>Correlación de Spearman del Sistema de onboarding y desempeño laboral de los docentes a tiempo completo.....</i>	82
Tabla 21 <i>Correlación de Spearman del Proceso de Preonboarding para una adecuada incorporación y desempeño laboral de los docentes a tiempo completo</i>	83
Tabla 22 <i>Correlación de Spearman del Proceso de onboarding para un buen recibimiento del primer día del docente y desempeño laboral de los docentes a tiempo completo</i>	84
Tabla 23 <i>Correlación de Spearman del Proceso de onboarding de mentoring o acompañamiento del docente y desempeño laboral de los docentes a tiempo completo.....</i>	85
Tabla 24 <i>Correlación de Spearman del Onboarding continuo o seguimiento del docente y desempeño laboral de los docentes a tiempo completo.....</i>	86

Índice de Figuras

Figura 1 <i>El punto de equilibrio</i>	22
Figura 2 <i>Nivel de Docentes a tiempo completo según Puntaje en la Universidad Privada</i>	62

CAPÍTULO I

Planteamiento del Estudio

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el entorno internacional actual, la falta de *onboarding* es un problema al que se enfrentan muchas empresas e instituciones, ya que cuando las compañías contratan a nuevos empleados, no siguen los procedimientos de inducción ni les forman en sus funciones, sino que confían únicamente en la presentación para asignar sus responsabilidades, lo que a menudo les impide progresar profesionalmente.

Flores (2020) menciona que el *onboarding* tiene como finalidad que un nuevo trabajador se adapte de manera afectiva a la organización, asimismo que los profesionales del Talento Humano deben realizar mejores maneras de compartir experiencias a los nuevos colaboradores de tal forma que se identifiquen con la institución.

Debido al aumento de alumnos en las carreras de pregrado de una universidad privada de Villa El Salvador, se incrementaron las incorporaciones en la plana docente; a diciembre 2021 la nómina fue de 67 docentes a tiempo completo. Adicionalmente Flores (2020) indica que las instituciones universitarias no se mantienen al margen ante el concepto de *onboarding*, debido a que tienen la obligación de presentar un servicio de calidad. Adicionalmente los docentes son el pilar de las actividades académicas, debido a que son seleccionados según sus méritos y experiencia. (Vizcaíno, 2020)

A raíz de esta situación, se llevó a cabo un análisis en el proceso de *onboarding* que se realizaba dentro de la institución a los docentes a tiempo completo. Por ello, el trabajo de investigación se desarrolló en la organización que busca contar con docentes a largo plazo, que se adapten a la cultura, clima laboral y que desarrollen las funciones de su puesto, consiguiendo así un buen desempeño laboral.

1.1.1. Problema Principal

No existe un adecuado sistema de *onboarding* para los docentes a tiempo completo, lo que puede afectar el desempeño laboral en una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021- II.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Identificar la relación entre el sistema de *onboarding* y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo en una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021-II.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar qué mejoras se pueden desarrollar según las dimensiones del sistema de *onboarding* de los docentes a tiempo completo en una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021-II.
- Analizar el desempeño laboral de los docentes por dimensiones, así como el nivel alcanzado por los docentes a tiempo completo en una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021-II.

1.3. Justificación e importancia de la Investigación

La empresa peruana del sector educativo, que fue objeto de estudio para esta investigación, contrata a docentes a tiempo completo periódicamente para la enseñanza de estudios superiores, realizando un proceso de selección e inducción.

Por ello, es importante el análisis e identificación de la relación del sistema de *onboarding* y el desempeño laboral en los docentes a tiempo completo. El alto impacto y la poca adaptabilidad del nuevo colaborador se van a ver reflejados en la curva de aprendizaje, pero sobre todo es la deserción de docentes clave y valiosos en la empresa que genera un impacto en la productividad del docente dentro de los procesos de la organización.

1.3.1. Justificación Académica

Los empleados son el eje fundamental para comunicar valores y filosofías de la empresa por medio de sus experiencias, por ello las empresas competitivas y eficientes parten de la incorporación, formación inicial, evaluación y revisión del salario y la gestionan adecuadamente para fortalecer la percepción de los colaboradores de que están en la mejor empresa para trabajar (Bernal, 2014).

El presente estudio académico es importante porque contribuye a verificar la influencia del sistema de *onboarding* en el desempeño laboral desarrollado en una universidad privada.

1.3.2. Justificación Económica y Social

El estudio se desarrolló para el sector educativo, por lo que el puesto clave dentro de la organización estudiada es el personal docente a tiempo completo que va a tener contacto directo con el cliente final, el alumno; esta espera recibir una educación superior de calidad; además, se caracteriza por contar con precios asequibles siendo una universidad reconocida por SUNEDU.

La investigación permite determinar la relación que existe entre ambas variables, haciendo que el alumno perciba al docente con mayor compromiso dentro de la organización.

1.4. Limitaciones de la Investigación

En la actualidad, se considera que en el Perú no hay suficientes empresas que apliquen el sistema de *onboarding*; esto se da porque el concepto de *onboarding* es malinterpretado y lo asumen solo como un proceso de inducción; también, las empresas se enfocan mayormente solo en el proceso de reclutamiento del nuevo colaborador donde este proceso culmina con la contratación del candidato ideal para el puesto requerido.

Por lo tanto, para que los nuevos colaboradores lleguen a contribuir de forma efectiva a los objetivos organizacionales y puedan llegar a alcanzar su máximo potencial desde el inicio de su vínculo laboral, va a ser necesario el implementar una orientación específica sobre sus funciones para que el nuevo colaborador pueda desempeñarse de la mejor manera.

Cabe señalar que el sistema de *onboarding* va a permitir que el colaborador, durante los primeros meses dentro del negocio, se forme una opinión positiva acerca de la cultura de la organización, ya que al generarse esta impresión es difícil de modificar; en caso la impresión

sea negativa, va a conllevar un riesgo en la continuidad dentro de la organización por parte del colaborador, generando en la organización pérdidas de tiempo, energía y dinero en la contratación de un empleado.

1.5. Hipótesis y descripción de variables

1.5.1. Hipótesis General

Existe una relación entre la adecuada aplicación del *onboarding* y el desempeño de los docentes a tiempo completo en una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021-II.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- Existe una relación entre la aplicación adecuada de las dimensiones del *onboarding* que permitirá analizar mejoras en el desempeño de los docentes a tiempo completo en una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021-II.

1.5.3. Viabilidad de las variables de Investigación

La viabilidad de las variables de la investigación se basó en información proporcionada por el área de recursos humanos de una universidad privada de Villa El Salvador y la participación de quienes fueron el público objetivo de la investigación que laboran en la empresa sujeto de estudio.

- La universidad permitió contar con la información de desempeño laboral del periodo 2021-II.
- Realización de encuestas dirigidas al personal docente a tiempo completo de una universidad privada de Villa El Salvador, para identificar la variable de *onboarding*.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Flores (2020) realizó un diseño del proceso de *onboarding* en una universidad ecuatoriana, fue un estudio descriptivo, de diseño no experimental. Aplicó una encuesta a 192 trabajadores y concluyó que el proceso de *onboarding* que se utilizó fue ineficiente, pues no estuvo adecuadamente establecido. Los trabajadores administrativos que mostraron compromiso organizacional fueron aquellos con más de 5 años de permanencia, lo que no se presentó con quienes tuvieron menos tiempo y los que recién se incorporaron. Por otro lado, desconocen los valores, no existe un seguimiento del nuevo personal, dando lugar a la falta de pertenencia, repercutiendo en su desempeño, propone diseñar un sistema

onboarding que acople la cultura y clima organizacional, generando mayor compromiso organizacional, en consecuencia, mayor rendimiento competitivo. Un sistema de acogida al nuevo colaborador facilita su integración en forma efectiva a la organización, en la que se indica que en su primer día de trabajo se genera una agradable y placentera experiencia. Basado en tres fases, en primer lugar, la fase previa a su llegada, donde se planifica todos los aspectos para la llegada del nuevo colaborador. El segundo, orientado a su integración dónde se le asigna un mentor y la tercera fase que tiene como propósito la evaluación del nivel de integración del nuevo colaborador a la universidad, lo que permitirá su desempeño.

Según Viteri (2020) realizó un plan de *onboarding* en una empresa alimentaria ecuatoriana. Para la investigación se aplicó varias herramientas como: Una encuesta a los colaboradores del área de producción, así mismo se realizó un *focus group* y una entrevista individual. El autor concluyó que no existió un proceso de *onboarding*, tampoco un sistema de acogida organizacional establecido. Puesto que, al ingresar, los colaboradores recibieron solamente las capacitaciones de la normativa legal, aspectos de seguridad, salud ocupacional y ambiente; como el reglamento interno de SSA. Asimismo, se demostró un desconocimiento de la estructura, políticas, objetivos organizacionales y de las funciones que deberán realizar en sus puestos de trabajo. También los resultados evidenciaron la inconformidad de los colaboradores en el proceso de *onboarding*, desde su recibimiento, lo que generó desmotivación, incluso no se sintieron bienvenidos en su primer día trabajo; los temas de *onboarding* no fueron de su interés, las capacitaciones fueron insuficientes; desconocían la forma que su desempeño fue evaluado. En consecuencia, un proceso de implementación de *onboarding* en la organización, permitiría incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores y mejorar su desempeño.

En Ecuador, López (2020), diseñó un programa de *onboarding* para una escuela particular. Su estudio fue de tipo básico, descriptivo, propositivo, de diseño no experimental y aplicó una encuesta *onboarding* a 50 trabajadores entre personal directivo y administrativo. Concluyó, a partir de la evaluación de factores de la Escala UWES, que se valora preferentemente la comodidad del colaborador, resultado del compromiso afectivo o vinculación con la organización.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Durand y Marquez (2019) estudiaron el impacto del *onboarding* como estrategia de endomarketing en el rendimiento de los trabajadores de un hipermercado en Arequipa. La investigación fue de tipo aplicada, de diseño cuasiexperimental y concluyeron que se halló una relación directa entre ambas variables, ante los resultados de un nivel de significancia estadística. En consecuencia, después de la aplicación del *onboarding* se logró mejorar el rendimiento de los colaboradores. Además, señalaron que la propuesta de su implementación buscaba acelerar la adaptación e integración de un nuevo colaborador de una forma más eficiente.

Por otro lado, Villalobos (2021), analizó el *onboarding* y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa en Chiclayo. Fue un estudio de tipo básico, descriptivo correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal. Se aplicó un cuestionario a 30 colaboradores y concluyó que hubo una relación positiva moderada resultado de la *r* de Pearson con un coeficiente de 0.673. El 80% y 63% de los colaboradores alcanzaron un nivel alto, tanto en *onboarding* como en desempeño laboral, evidenciado en la complacencia de sus trabajadores, así como en su continuidad de estos en la organización.

Gil (2021) estableció una relación entre el *onboarding* y el desarrollo profesional en una empresa conservera de pescados privada de Chimbote. Su estudio fue de tipo descriptivo,

básico, diseño no experimental, el enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo correlacional ya que buscó relacionar ambas variables, aplicó como técnica una encuesta, así como un cuestionario. Concluyó que hubo una relación significativa entre ambas variables.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Onboarding

2.2.1.1 Definición

El *onboarding* es un proceso de mediano a largo plazo que desarrollan las organizaciones con el objetivo de apoyar a los colaboradores a llevar con éxito su integración y aprendizaje en una empresa con el propósito de apoyarlos en la adaptación a la cultura empresarial.

El *onboarding* es una experiencia en la que se aligera el ingreso del trabajador a la organización. Se busca orientar al nuevo colaborador para facilitar su adaptación e involucrarlos en un 100% con la cultura empresarial (IPADE, 2019). El *onboarding* produce elementos determinantes para desarrollar el compromiso en el nuevo colaborador, sentir orgullo de trabajar en esa organización, ser innovadores y responsables de sus tareas, desarrollar una buena comunicación con su jefe directo.

Por lo tanto, un programa de *onboarding* diseñado e implementado adecuadamente mejorará el desempeño de los empleados, ayudará a atraer y retener talento, hará que las personas sean más productivas y creará un entorno donde todos estén alineados y enfocados en los objetivos de la organización; por ello, debe entenderse

que el *onboarding* determina la trayectoria formativa de cada profesional para que logren alcanzar el nivel óptimo de productividad y conocimientos en cada etapa.

Bradt y Vonnegut (2009) indican que el *onboarding* es la adaptación, la adquisición, el proceso de asimilación y la aceleración de nuevos miembros del equipo, ya sea que provenga de fuera o dentro de la organización, con el objetivo de lograr una incorporación exitosa.

Derven (2008) define al *onboarding* como la herramienta para que los nuevos gerentes, en la que se define 4 fases de implementación:

1. Prearrival. (Antes de llegar)
2. Introduction and orientation. (Introducción y orientación)
3. Assimilation (Asimilación)
4. Integration/contribution. Integración/contribución)

2.2.1.2 Propósito que cubre el *onboarding*

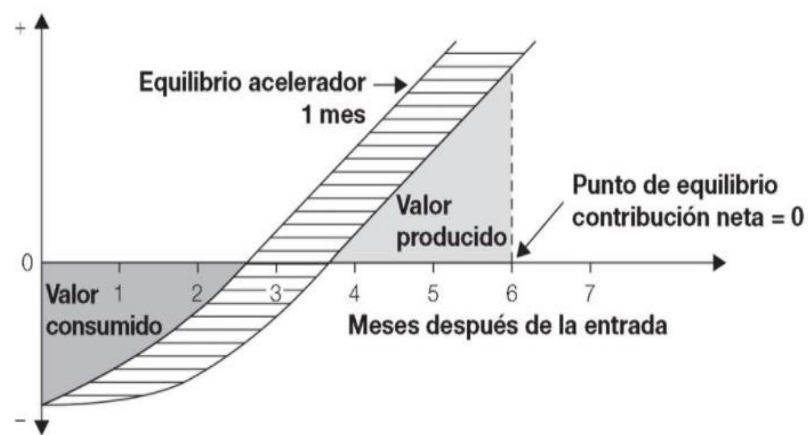
El propósito del *onboarding* no es solo enseñar a los nuevos colaboradores sobre la empresa o darles un manual de procesos si no va más allá ya que busca impulsarlos a comprender cada aspecto de su trabajo para que este pueda desempeñar de forma adecuada sus funciones dentro del puesto , minimizando así el tiempo que tardan las nuevas contrataciones en volverse productivos además que busca en todo momento que el colaborador se sienta valorado por sus compañeros y por la empresa; todo este proceso es útil tanto para colaboradores que recién van a ingresar a la empresa como para colaboradores que van a cambiar de puesto ya que les ayuda a que se puedan integrar de una forma eficiente a la organización; por ello es importante que en las empresas se realice la

implementación del *onboarding* porque genera grandes beneficios a largo y corto plazo.

Según Watkins (2017), todo empleado que ocupa una nueva posición debe tener como objetivo llegar al punto de equilibrio de la manera más rápida y efectiva posible, este término se entiende por proporcionar a tu empresa el mismo valor que el has consumido de ella.

Figura 1

El punto de equilibrio



Nota. La figura muestra El punto de equilibrio que debe de alcanzar la organización. De "Los primeros 90 días", por M. Watkins, 2017 (<https://shre.ink/1por>).

2.2.1.3 Beneficios del *onboarding*

La siguiente tabla describe varios beneficios del *onboarding* en las instituciones o para las nuevas contrataciones:

Tabla 1

Beneficios del onboarding para la organización y el colaborador

Organización	Colaboradores
Fortalece el <i>employer branding</i>	Aumenta el compromiso
Aumenta la productividad	Genera una actitud proactiva
Incrementa la capacidad de retener al talento humano	Disminuye el tiempo de adaptación
Disminuye la rotación de personal durante los primeros meses	Permite establecer relaciones estratégicas
Permite que al área de trabajo forme parte de la integración de nuevos colaboradores, como zonas colaborativas, clubs recreacionales y de descanso.	Busca compromiso y la generación de valor en una etapa temprana
Mejora el ambiente laboral	Mejora su desempeño laboral. Entienden e interiorizan la misión de la empresa Contribuye a una integración adecuada

Fuente: Elaboración propia

El *onboarding* ayuda a que los nuevos colaboradores capten todos los conocimientos y aprendan sus labores de una forma más rápida logrando que se sientan en un periodo corto ya parte de la empresa, por ello todo lo mencionado se ve reflejado en el rendimiento óptimo de los colaboradores ya que hace que tengan una actitud proactiva, su producción es efectiva a corto plazo y hay una gran disminución en sus dudas, frustraciones y errores; por lo que en resumen la fase *onboarding* se constituye en un rendimiento positivo en el puesto, un buen proceso

de *onboarding* se traduce en un mejor desempeño en el puesto, con progresos en la relación de los grupos y con evidencia de notables consecuencias (Novoa, 2021) .

Cabe mencionar que este proceso es único y diferente para cada empresa o institución, puesto que va a depender de lo que cada empresa esté buscando lograr y también depende si se logra conseguir un vínculo muy bien estructurado ya que esto varía de acuerdo con la medida de las relaciones y dinámicas interpersonales que existen entre todos los colaboradores.

2.2.1.4 Diferencias entre inducción y *onboarding*

Comenzaremos por definir ambos conceptos para poder realizar una adecuada diferenciación:

Para Bohlander et al. (2018), la inducción es una fase responsable que amolda al trabajador recién incorporado en la compañía a su puesto y ubicación en el organigrama.

Davila y Piña-Ramírez (2018) definen al sistema de *onboarding* como el proceso mediante el cual las empresas hacen participar a los nuevos empleados, este proceso está diseñado para lograr la adaptación de las nuevas contrataciones para la organización, y buscar que se conviertan en colaboradores productivos y miembros del equipo en el menor tiempo posible; esto influye en toda la organización. Por lo tanto, está directamente relacionada con los resultados de la empresa.

Scott et al. (2021) explicaron que los colaboradores que empezaron a trabajar durante la pandemia COVID-19 enfrentaron situaciones como aislamiento que pudieron conducir a resultados negativos del bienestar laboral ya que la mayoría de los empleados presentó un mayor nivel de ansiedad y estrés desde el inicio de la

pandemia; por lo que un *onboarding* efectivo va a dar soporte a la salud mental y al bienestar de los nuevos empleados; por tanto, las organizaciones pueden aplicar las estrategias para lograr superar el reto de la incorporación durante la crisis de la pandemia, para garantizar eficacia durante las crisis se debe: (1) crear una estructura, (2) conectar personas y (3) seguir adaptándose.

De manera ejemplificada se muestran las diferencias en la siguiente tabla:

Tabla 2

Diferencias entre la inducción y onboarding

Inducción	<i>Onboarding</i>
Brinda información al nuevo colaborador	Proceso de integración mucho más complejo
Corta duración, generalmente es de 1 día.	Larga duración, abarca el primer año dentro de la organización.
Tiene un carácter unidireccional; es decir de la organización hacia el colaborador	El <i>Onboarding</i> debería ser bidireccional; que se basa en la interacción constante entre los empleados y la empresa.
Está orientada sobre la misión y políticas de la organización.	Promueve una mejor comprensión e involucramiento del colaborador con la cultura, misión y metas del puesto.
Se enfoca en la revisión del	Busca fomentar un sentimiento de pertenencia,

manual del empleado.

aumenta la productividad, mejora los resultados y mejora la retención del talento.

Fuente: Elaboración propia

En base a lo revisado un buen sistema de *onboarding* va a tener un impacto positivo en el colaborador, que se va a ver reflejado en la organización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada nuevo integrante.

2.2.1.5 ¿Cómo realizar un *onboarding* exitoso?

Bradt y Vonnegut (2009) señalan que para que el *onboarding* sea exitoso se debe conseguir que antes la organización este alineada en torno a la necesidad y la función, por lo que se debe revisar lo siguiente:

- Alinear: Se debe asegurar que la organización está conforme con la necesidad de un nuevo integrante del equipo y la función que va a realizar.
- Adquirir: Identificar, reclutar, seleccionar y conseguir que las personas se unan al equipo.
- Acomodar: Dar a los nuevos miembros las herramientas que necesitan para hacer el trabajo.
- Asimilar: Se debe buscar la integración con los otros miembros del equipo.
- Acelerar: Ayudar que puedan conseguir mejores resultados junto a su equipo.

Además, Caldwell y Peters (2018) sustentaron que un proceso de *onboarding* eficaz incluía cuatro enfoques, para disminuir la rotación y aumentar la satisfacción laboral:

- Cumplimiento: Este componente básico es el nivel inicial e incluye comprobar o enseñar a los empleados sobre las reglas básicas legales y en relación con las políticas y regulaciones relacionadas con el trabajo en la nueva organización.

- Aclaración: Esta función clave asegura que los empleados comprendan sus nuevos trabajos y todas sus expectativas relacionadas.
- Cultura: Proporcionar a los empleados un sentido de organización formal e informal las normas a menudo se pasan por elevado porque los miembros de la organización asumen que los valores, los supuestos y las reglas de la organización se entienden de forma sencilla.
- Conexión: Esta actividad clave tiene relación con la construcción de relaciones interpersonales vitales y explicar las redes de información fundamentales para que los empleados se desempeñen.
- Por esta razón, el *onboarding* juega un papel clave en la mejora del efecto en la productividad, retención del ingenio humano y descentralización por ello para que este proceso sea todavía más eficiente y traiga mayores beneficios a las organizaciones se recomienda seguir los siguientes pasos:
 - Alinear las expectativas de las áreas a las que se unen los nuevos colaboradores con los responsables de implementar el proceso de *onboarding*.
 - Realizar actividades y cumplir obligaciones antes del pre abordaje, esto significa que los nuevos colaboradores deben tener la información clara y precisa.
 - Brindar a los nuevos miembros que se unen al equipo la oportunidad de participar en las actividades de la organización.
 - Demostrar y poner en práctica los valores que rigen en la organización, ya que no es suficiente con sólo explicarlos.
 - Proporcionar retroalimentación oportunamente para detectar y arreglar probables errores que puedan dañar a la organización.

- Utilizar encuestas para detectar los aspectos positivos y negativos del onboarding desde el primer momento en que se contacta con el postulante para seleccionarlo y vincularlo a la institución.

2.2.1.6 Etapas del proceso de *onboarding*

En la actualidad, el *onboarding* es uno de los procesos de gran importancia que va a impactar directamente en el éxito o fracaso de la organización. Por lo que para que se pueda desarrollar la mejora continua, al *onboarding* se le debe de facilitar los recursos para diseñarlo desde el inicio hasta el final.

Por ello, se tienden a dar cinco etapas cuyo objetivo es brindar al nuevo integrante su completa colaboración profesional en la empresa desde su llegada hasta brindar su completa integración, entendiendo que lo ofrecido es para su desarrollo profesional dentro de la organización.

a. Etapa de preparación:

Durand y Marquez (2019) definen a este período como la identificación, convocatoria, selección y contratación de aquellos candidatos que cuentan con las competencias y que pueden formar parte de su cultura organizacional en las políticas, procedimientos y el estilo de liderazgo del jefe inmediato de la organización, llegando a determinar la selección de personal quienes forman un papel muy importante del desarrollo humano, afirmando así que es uno de las etapas principales.

Por ello, en esta esta fase debe delinearse un programa de capacitación y alistar todos los instrumentos y medios necesarios al llegar el nuevo trabajador ya que el conjunto de estas herramientas de un programa de *onboarding* hará posible de que el nuevo talento esté listo para desenvolverse en la nueva área de trabajo

además que permitirá asegurar el éxito en la nueva contratación del candidato idóneo.

b. Etapa de orientación

El Departamento de Recursos Humanos está implementado para planear y brindar los servicios de la acogida a los nuevos trabajadores siendo ellos el primer contacto dentro de la compañía y el proceso por el cual seleccionan al personal a trabajar dentro de la organización. Asimismo, se encargan de efectuar la recolección de datos y tareas encomendadas por el personal que combina las tareas tácticas, los beneficios que se cuentan y estén disponibles en la organización en forma cooperativa y su entorno. Lo ideal es que ambos hagan un esfuerzo conjunto. En lo referente al Departamento de Tecnologías de la Información y los jefes directos de los nuevos empleados, estos brindan la colaboración necesaria para que dure desde unos pocos días hasta varios meses. En la etapa de orientación se cuenta con las siguientes definiciones según estos autores:

Se utiliza el proceso de incorporación para proporcionar orientación al nuevo empleado durante el proceso de aclimatación. Los resultados revelaron que la mayoría de los empleadores esperan que los nuevos diseñadores instruccionales tengan las habilidades requeridas para completar todas las fases del desarrollo instruccional, mientras que los nuevos diseñadores instruccionales aún no habían cumplido con todas las expectativas (Agarwal y Ahuja, 2014).

Dicen que las primeras impresiones son solo una y no pueden cambiarse. Por ello, el primer día de un empleado es fundamental. No solo es importante que el

trabajador dé una buena impresión, sino que la empresa debe cuidar los detalles y contribuir a cumplir sus expectativas. (Ferro Vásquez, 2021).

c. Etapa de integración

Habitualmente, este proceso de integración se va a realizar en tres grandes espacios:

- Como es el conocimiento total de la empresa, el negocio y lo que la rodea.
- La cultura organizacional de la empresa y como operar en el mercado.
- Trata los procedimientos de negocio asociados al puesto y las herramientas que se utilizarán.

Estos planes de reclutamiento se dan actualmente en cada organización y es el área de recursos Humanos que avalará la adaptación del personal al nuevo puesto laboral, siendo el área de la organización, quien incorporará en forma correcta al colaborador pudiendo así garantizar el éxito, y la plena satisfacción del empleado (Ross et al., 2014).

Otro autor menciona que es preciso recalcar que todo proceso de afiliación hace que la relación del nuevo empleado sea fluida con el personal antiguo, mejorando el ambiente laboral y en tal sentido que involucren e intercambien nuevos estilos, donde una serie de actividades a llevarse a cabo será la de orientar a los integrantes a un grato ambiente laboral en su nuevo puesto de trabajo” (Astudillo, 2012).

El alta del nuevo empleado es a menudo una de las formaciones de manera transversal y se produce dentro de la organización por llegada e integración del nuevo colaborador con sus compañeros tanto en los social como en lo laboral integrándose a la organización sin problemas, los jefes directos y staff directivo,

por ello el departamento de recursos humanos debe emplear programas de incorporación que garanticen la adaptabilidad del nuevo colaborador a la cultura de la organización.

d. Etapa de Compromiso

Comenzaremos por la definición de Davila y Piña-Ramírez (2018), quienes sostienen que el compromiso de los empleados es una medida vinculada a los resultados del negocio que tiene que ser cuidadosamente monitoreada a lo largo del *onboarding* y después; se tiene diez principales impulsores del compromiso temprano de los nuevos colaboradores:

- 1) Desarrollo de la carrera profesional
- 2) Estrategia y misión
- 3) Descripción del puesto
- 4) La disponibilidad de recursos para realizar el trabajo con eficacia
- 5) La relación de la alta dirección con los empleados
- 6) Reconocimiento
- 7) Capacidad de liderazgo del jefe directo o del gerente
- 8) Comunicación abierta y eficaz
- 9) Satisfacción y cooperación de los compañeros de trabajo
- 10) La cultura organizativa

Todos estos impulsores tendrán un impacto en la retención de los empleados, que es la principal preocupación de la empresa después de la selección de estos.

Además, el compromiso de los colaboradores tiene mucho que ver con el capital humano, el cual es una de las más valiosas competencias que posee una empresa; por lo que se hace imperativo mejorarla y fortalecerla dentro del clima laboral de

la organización (Meza, 2015). Algunos modos de motivar al colaborador haciéndolo sentir como en casa:

- 1) Que sienta que el trabajo es importante en cada uno de tus colaboradores
- 2) El entrenamiento debe ser en forma constante
- 3) La comunicación debe de ser con todos los miembros de la organización.
- 4) Reconoce y otorga premios con metas señaladas, para una mejor motivación.
- 5) Suscita actitudes positivas.
- 6) Se dúctil con los horarios.
- 7) Las encuestas de satisfacción deben de ser dadas como alternativa al cambio.

Como conclusión, se debe buscar el compromiso del colaborador ya que es fundamental para poder contar con ellos a largo plazo, debido a que si el colaborador no siente que su función dentro de la organización no llega a aportar valor al cumplimiento de los objetivos se corre el riesgo de desarrollar un mal clima laboral.

e. Etapa de Seguimiento

Davila y Piña-Ramirez (2018) sostienen que “la implementación de un programa de *onboarding* no está completa sin un componente de medición y evaluación. Al igual que cualquier proceso de negocio, los programas de *onboarding* requieren una medición y un informe consistentes” (p. 58)

Arce (2012) da un aporte sobre el beneficio que se tiene al manejar un programa de *onboarding*, en donde el colaborador puede desempeñarse al 100% en su trabajo, permitiendo que pueda desarrollar su potencial desde el inicio del trabajo, esto va a permitir que el empleado se sienta motivado. Adicional, indica que los primeros 90 días de trabajo es donde se siembran la semilla de retención, siendo esta la clave para que el empleado sea comprometido con la organización,

afirmando que existen diversos estudios que muestran que el primer año es crucial, pues el 86% de los colaboradores deciden si es el puesto laboral que requiere en los primeros seis meses.

Entonces, cada etapa debe tener una evaluación ya que con esto se va a poder determinar los puntos de mejora y se podrá medir los logros obtenidos en cada etapa.

2.2.1.7 Dimensiones de un sistema de *onboarding*

Según Bradt y Vonnegut (2009), menciona que para desarrollar un programa de onboarding se maneja en 5 etapas, en la primera etapa buscamos alinear, para ello debemos tener un trabajo previo explicando a la organización el beneficio de la implementación del programa e involucrar y comunicar a los stakeholders en la elaboración del plan de onboarding, en la segunda etapa, adquirir, es el reclutamiento del personal idóneo, desde la tercera etapa hasta la quinta se desarrolla un proceso transversal, en la que en la etapa de acomodar se desarrolla un programa de onboarding personal con los nuevos empleados que se debe de implementar antes de su primer día y tiene como objetivo que el colaborador cuente con todas las herramientas que requiera para esto, en asimilar y acelerar la organización busca lograr un impacto positivo para los siguientes días, desarrollando una integración del nuevo colaborador con su equipo y líder, por lo que el líder debe facilitarle el soporte y los recursos.

Por su parte, Watkins (2017), brinda una guía para la adaptación de un nuevo colaborador dentro de la organización que se basa que el nuevo colaborador deba adaptarse al nuevo rol y a los objetivos del equipo de la organización, contando con metas tempranas que le permitan lograr la meta final, por lo que es importante un seguimiento continuo y acompañamiento.

En base a estos autores se han identificado dentro de la institución que han desarrollado las siguientes dimensiones:

a. Proceso de *preonboarding* para una adecuada incorporación

Es importante mencionar que cuando se ha contratado a un nuevo empleado este va a estar emocionado de venir en su primer día, por ello hasta el momento en que se estrechan la mano el candidato seleccionado con algún personal de la empresa ocurre un período crítico, ya que mientras la empresa está esperando a que se incorpore el personal nuevo durante este tiempo es posible que el candidato esté teniendo muchas dudas y preguntas sobre cómo será realmente su nuevo puesto laboral por ello es crucial conservar en esta fase una comunicación fácil, dar primero en qué consistirá el *onboarding* y mejorar todo el papeleo posible; para que no retrase lo avanzado, además que esta manera ayuda a preparar el proceso de *onboarding* construyendo así la marca empleadora y facilita el proceso de incorporación de los colaboradores.

Tabla 3

Diferencias entre preonboarding y onboarding:

<i>Preonboarding</i>	<i>Onboarding</i>
Comienza desde el momento en que se llega a un acuerdo de empleo con el nuevo colaborador, cabe mencionar que este periodo varía según la	Comienza el día en que entran a la oficina y registran su entrada, dónde se realizan diversas tareas de incorporación por ejemplo (visitas a la

<p>empresa puede ser de unos días o algunas semanas.</p>	<p>oficina o las instalaciones de la empresa, se brindan los números de celulares del resto del personal, se te da un espacio de trabajo, materiales, etc.</p>
<p>Se da de una manera mucho más planificada y personalizada.</p>	<p>Se da de una manera planificada pero ya no es personalizada, esto va a depender de cuantos colaboradores se estén integrando a la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

Importancia del *preonboarding*:

- Contribuye a eliminar todo el estrés y la ansiedad que se produce durante el tiempo que se espera para poder iniciar con el primer día en la empresa.
- Ayuda a que los nuevos empleados no se sientan solos ni indefensos durante este tiempo.

En resumen, se debe de tener un *preonboarding* bien elaborado ya que con esto no sólo aumentaremos la emoción y compromiso de los nuevos empleados si no también podremos abarcar aspectos administrativos con el fin de asegurarnos que los nuevos ingresantes estén listos para comenzar en el primer día.

b. Proceso de *onboarding* para un buen primer día de trabajo

Los siguientes autores definen al primer día de trabajo como:

Unirse incrementa la fase en la que el nuevo personal de la empresa se adapte e integre a esta, volviéndola más productiva en menos tiempo, destacando lo positivo y reduciendo lo negativo en la organización.

Está claro que la transición va más allá del tacto convencional. Se trata de un proceso en el que se debe abordar un abanico de variables de manera planificada e individualizada, sin asumir el éxito y por contexto, es decir, cultura, situación grupal, grupos de interés, relevancia, estilo de liderazgo, nivel de relación, entre otras variables que pueden ser muy novedoso (Del Rio, 2012).

Por último Guerra y Gálvez (2019) refieren que el primer día de trabajo para uno de nuestros empleados es importante y fundamental, porque no solo marcará la primera experiencia laboral, sino que también evitará los costos futuros asociados a ella ayudar a la persona a integrarse más rápida y fácilmente en el grupo definiendo claramente las tareas a realizar, por lo que es importante definir e implementar una buena política de admisión de nuevos miembros a nuestro equipo, el ambiente acogedor y la documentación relacionada necesaria para empezar a trabajar.

c. Proceso de *onboarding - mentoring* o Acompañamiento

Se tiene las siguientes definiciones de los autores:

Eisner (2015) señala que la mentoría es una relación en la que una persona más calificada, experimentada o con más experiencia ayuda a un nuevo empleado a asimilar y desarrollar sus habilidades y temperamento en el desempeño de dicho cargo y organización.

Fagerholm et al. (2014) definen que los mentores se enfocan en aprender y desarrollar habilidades para que los nuevos empleados se adapten y se desempeñen de manera efectiva. El mentor, generalmente el gerente directo del recién llegado o un experto en el equipo, brinda apoyo, enseña y capacita individualmente al nuevo empleado.

Colomo y Casado (2006) refieren que es importante establecer una relación de *mentoring* desde el primer momento crea una relación entre los nuevos empleados y los mentores experimentados, basada en una relación de confidencialidad y confianza mutua, que les permite familiarizarse con la cultura organizacional, la estructura y los desafíos. Los mentores deben comprender las necesidades y sentimientos de los nuevos empleados que pueden tener ansiedad y dudas cuando ingresan por primera vez a la organización.

Por lo tanto, se concluye que la fase del *mentoring* va ayudar al nuevo colaborador a que se le pueda transmitir todos los conocimientos involucrándolo con la visión global de la organización buscando su desarrollo personal y profesional a largo plazo.

Beneficios del *mentoring* de los nuevos empleados:

Dar a tus empleados *mentoring* es una de las oportunidades de desarrollo más importantes y eficaces que puedes colocar a su alcance (Fagerholm et al., 2014), recibiendo orientación, apoyo e inspiración de un mentor experimentado y de confianza que van a poder ejercer para mejorar su rendimiento.

Por lo que Bilbao y Fraile (2015) comentan que los programas de «*Onboarding mentoring*» ofrecen grandes beneficios:

- Congruencia de desarrollar nuevas destrezas y conocimientos.
- Mayor visibilidad y afirmación dentro de la empresa.
- Orientación sobre desarrollo profesional.
- Sugerencia para potenciar sus puntos fuertes y reforzar aquellos más débiles.
- Muestra las nuevas ideas y formas de pensar.

Cabe resaltar que el *mentoring* no es solo colaborar en consejos o conocimientos, sino que se trata de una relación mutua de la que el mentor también obtiene preeminencias a cambio de invertir su tiempo en el desarrollo de otro empleado.

Beneficios del mentor:

- Afirmación como experto en un área.
- Exposición a nuevas apariencias e ideas.
- Aumento de su experiencia profesional.
- Conformidad de reflexionar sobre sus propios objetivos y prácticas.
- Progreso de su estilo de liderazgo y de coaching.

d. Proceso de *onboarding* Continuo o Seguimiento

Klein et al. (2015) mencionan que las organizaciones implementan prácticas de incorporación específicas que van a ayudar a:

- Disminuir la incertidumbre y la ansiedad ante las nuevas experiencias de los nuevos ingresos.
- Dar sentido a su nuevo entorno
- Proporcionándoles tangible (p. ej., conocimiento explícito) e intangible (p. ej., relaciones) que son recursos para que puedan desempeñarse efectivamente dentro de la organización los nuevos ingresos dentro de su nuevo rol.

Leaman (2018) menciona que las compañías que llegan a adoptar el *Onboarding* continuo han podido obtener los beneficios que va más allá que el aprendizaje, el cual consiste en:

- Disminuciones drásticas en los incidentes de seguridad.
- Reducciones en el tiempo de incorporación
- Mayor participación en la formación de los empleados existentes.

- Capacidad mejorada para recordar conocimientos críticos
- Mayor capacidad en el trabajo
- Mayor retención de empleados
- Capacidad mejorada para atraer nuevos talentos
- Mejor infraestructura para llegar a todos los empleados (basados en escritorio o sin escritorio) y entregar información crítica rápidamente
- Superiores resultados comerciales

Las organizaciones hoy en día buscan contar con el capital humano idóneo para poder cubrir los puestos aprobados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es por ello que se concluye que la implementación de un *onboarding* continuo va a permitir disminuir la brecha en el riesgo de que el trabajador no llegue a formarse en las competencias que se requieren para el puesto, además que aumentará la retención de empleados e incremento de su capacidad en el trabajo.

2.2.1.8 Duración del proceso de *onboarding*

Rosas (2015) explica que el proceso de *Onboarding* que toma aproximadamente de tres a seis meses. Esto se debería a que el nuevo colaborador debe entender el rol y función dentro de la organización.

Watkins, M., & Trabal, B. (2017), menciona que “el objetivo es el alcanzar el punto de equilibrio” esto es importante ya que beneficiaría tanto a la empresa como al colaborador por lo que en este punto puedes proporcionar a la empresa el mismo valor que has consumido de ella.

2.2.1.9 Errores en la omisión de alguna de las fases del proceso de *onboarding*

Algunos de los errores más comunes que se cometen al no considerar todas las fases en la planeación de *onboarding* son:

a. *Preonboarding* en fase de reclutamiento

- No hay una comunicación clara con el colaborador desde que se inicia la indagación del candidato.
- Perfil de puesto superficial ya que no se profundiza a la hora de diseñar el perfil del puesto que se va a contratar.
- Personal entrevistando a los nuevos colaboradores sin una visión de lo que realmente necesita la empresa.
- Contratación de colaboradores que no coinciden con la cultura y con el estilo de liderazgo del jefe inmediato.

b. Primer día del Trabajo

- Primer día de los nuevos colaboradores sin que haya una persona que los reciba y le dé la bienvenida al equipo de trabajo, en muchos casos ocurre que no tienen un espacio adecuado donde acomodarse o sentarse.
- No hay un colaborador del área de Recursos Humanos específico que se encargue de facilitar la inducción, muchas veces sólo designan a cualquier persona que esté disponible.

- No se verifica con anticipación que el colaborador tenga la habilidad o todos los medios técnicos necesarios para poder desempeñar el cargo asignado como por ejemplo (computadora, e-mail, conexión a internet, sus accesos, teléfono, etc.).

c. *Mentoring*

- Falta de participación de los demás miembros del entorno.
- Algunas veces los mentores son jefes y capacitan creando una fricción entre el mentor y el *mentee*, ya que este último no puede compartir inquietudes personales con alguien que lo va a evaluar.

Rodríguez (2006) señala que los mentores y *mentees* debe ser usados con una de las estrategias globales dentro del desarrollo organizacional, seleccionando así a los de mayor potencial, siendo importante evitar que las personas que sean seleccionadas tengan relación de dependencia jerárquica o funcional.

- Programas “*prêt-à-porter*”: un programa de *mentoring* requiere de un diseño cuidadoso, adaptado a la organización y teniendo en cuenta las características y las expectativas de los profesionales que vayan a participar, tanto como mentores o como *mentees*. La falta de objetivos concretos o resultados esperados poco definidos puede dar fácilmente al traste con los esfuerzos que se pongan en el programa. Como en tantos otros ámbitos de gestión, “si no sabes dónde vas, cualquier camino te llevará a ninguna parte”. Imprescindible comenzar con un fin en mente.
- Falta de seguimiento y actualización: podemos pensar que tenemos un buen programa de *mentoring* en nuestra organización y, no obstante, siempre habrá opciones para mejorarlo. No hay peor enemigo para la excelencia que la complacencia.

El compañero-mentor es quien representa al docente, es quien se comunica en forma directa con el mentorizado-consejero, utilizando así la comunicación activa entre mentor y estudiante, siendo este el caso del sistema Onboarding, definido bajo el área directa que representa al servicio de Recursos humanos y docentes con un cara a cara, el servicio de calidad al mentorizado es brindado bajo diferentes medios de comunicación con el consejero, la comunicación mentor-mentorizado es recibido de forma similar, los principales impedimentos de saber mentorizar sera implementado bajo la preparación del rol compañero-mentor, los estudiantes mentorizados percibirán de una forma de alineación concernientes a su plan de estudios; las metodologías para estudiar mejor; el uso de la plataforma virtual; así como también con respecto a las salidas profesionales de su carrera (Soto et al., 2012).

- El mentor no debe crear dependencia del mentee, hay ciertas cosas que el mentor no debería hacer para no poner en peligro el triunfo del programa. Esto incluye resolver problemas, crear dependencia en el mentee, tomar decisiones por él y pretender que el mentee es una extensión del mentor.

- El mentor debe ser empático con el mentee

Valderrama (2019) determinó la necesidad de establecer un vínculo empático, basado en la seguridad y en la obligación. Se debe averiguar en los procesos mentales que, a veces inconscientemente, bloquean la correcta interacción, logrando una efectiva compenetración emocional, aumentando la comunicación verbal y no verbal, lo que permitirá tener un vínculo de confianza.

En consecuencia, el mentoring ha de tener más experiencia que su mentee, porque tiene que orientarlo con el consejo oportuno, la enseñanza adecuada y darle la ayuda apropiada, lo que no quiere decir necesariamente que debe ser mayor en edad, sino ser una persona con mayor experiencia.

d. Onboarding continuo

- Poco compromiso por parte de la organización en la formación de los empleados existentes.
- Falla en la capacidad del colaborador para recordar conocimientos críticos
- De no realizarse un adecuado onboarding continuo impacta en la capacidad en el trabajo
- La organización no puede retener a sus empleados
- Debido a la falta de práctica del onboarding continuo perjudica en la atracción de nuevos talentos

2.2.2 Desempeño Laboral

De acuerdo al reglamento de Selección Docente 2021 tomada como fuente de la Página Web de Transparencia de la Universidad, menciona que la finalidad de la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) es desarrollar procesos de retroalimentación y mejora continua en el desempeño docente en todas las modalidades que promueve la institución del presente estudio, mediante la implementación de programas de capacitación, orientados al perfeccionamiento de la labor docente, considerando los resultados de la evaluación.

2.2.2.1 Definición

Varios autores definen al desempeño laboral como:

El desempeño laboral según Chiavenato (2011) se define como la eficacia que un trabajador muestra en el trabajo, convirtiéndose actualmente en una de las ventajas competitivas de las empresas.

Asimismo, según Werther y Davis (2008), evaluar el desempeño es una fase en la que se calcula el rendimiento global del empleado. Es una actividad primordial que se realiza frecuentemente en toda institución moderna.

Según Arias (1980), el desempeño es una evaluación técnica que permite identificar el perfil de los colaboradores, así como los puestos; ya que en este proceso se seleccionan a los colaboradores que ocuparán cargos de confianza, ascensos, períodos de prueba, etc. y donde se fundamentan las nuevas propuestas, planes de mejora en base a los requerimientos de capacitación, producción, desarrollo y demás.

Por lo que después de haber revisado las diferentes definiciones de varios autores se considera al desempeño laboral como un proceso sistemático y estructurado que nos permite medir, evaluar e influir sobre los atributos , comportamiento y resultados involucrados con el trabajo , así como el nivel de ausentismo ya que tiene como objetivo descubrir en qué medida es productivo el colaborador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro ya que analiza la calidad del servicio o trabajo realizado por los colaboradores en la organización.

2.2.2.2 Teorías de desempeño laboral

Es un proceso sistemático y permanente de proyección cuantitativa y cualitativa. Se constituye en lineamientos importantes para la dirección enfocada a la búsqueda de producción y rentabilidad en una organización. Es un método de retroalimentación de conductas en el trabajo, que nos permite la toma de decisiones sobre pagos,

promociones, desarrollo de un plan de carrera de sus colaboradores. Esta teoría considera que la organización evalúa a sus colaboradores, en base a criterios, que ésta considera determinantes para el cumplimiento de sus funciones.

Asimismo, también evalúa a los jefes, en orden de mejoras de comportamiento de desempeño de los subordinados; expectativas de la organización; así como también los reconocimientos, resultado de su esfuerzo.

2.2.2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Objetivo principal:

Conocer el valor del trabajo realizado por los colaboradores para poder medir la competitividad de la organización.

Objetivos secundarios:

- Monitorear el progreso y el logro de las metas y objetivos establecidos.
- Saber apreciar la importancia de lo que cada colaborador y grupo de colaboradores aportan de manera oportuna a la organización.
- Estimular una mayor productividad en su día a día.
- Fomentar la comunicación interna, especialmente entre jefes y empleados.

2.2.2.4 Dimensiones de la evaluación del desempeño docente

El desempeño del docente es un conjunto de actividades que realiza para el cumplimiento de sus funciones, este desempeño puede incluirse en diferentes campos del propio docente (Montenegro 2003). Según el Reglamento Docente (2021) de la universidad en estudio, considera las siguientes dimensiones:

a) Dimensión autogestión

La autogestión se define como una estrategia para que el docente pueda autoperibirse de acuerdo a su desempeño, también Venegas (2018) menciona que el desempeño del docente es fortalecido mediante la autogestión. Adicionalmente la autogestión se encuentra comprendida por la evaluación que realiza el mismo docente. Es resultado de la autovaloración del docente en cuanto a su desempeño, orientada fundamentalmente en:

Aspectos como la puntualidad, motivación permanente, desde la motivación misma, construcción, evaluación y transferencia, asegurando de esta manera el logro de aprendizaje de los estudiantes, todo en el marco de un buen uso de herramientas digitales y una adecuada comunicación asertiva.

Todo ello enfocado para una mejora y actualización constante de su quehacer docente, en base a otorgar un servicio de calidad a los estudiantes. Se realizó, por medio del llenado de una Ficha de Autopercepción del desempeño docente.

b) Dimensión de gestión curricular

Esta dimensión es importante debido a que sirve para la solución de problemas sobre una aplicación adecuada de los procesos (Venegas, 2018). Orientada principalmente, en aspectos importantes relacionados al currículo, como las estrategias de enseñanza-aprendizaje-evaluación, incluidas en las actividades, procedimientos, recursos y medios usados por el docente para promover aprendizajes significativos. En esta parte, el docente es evaluado en cuanto al cumplimiento de la elaboración y actualización del portafolio y syllabus de la asignatura (s) que le fue asignada en el ciclo académico. Así como también propuestas para implementar a futuro.

c) Dimensión gestión didáctica

Orientada fundamentalmente aspectos importantes relacionados con la práctica pedagógica misma. Es decir, el manejo docente, referidos a aspectos importantes sobre la forma de facilitar aprendizajes, tanto de contenidos teóricos, como prácticos; diseño del proceso de enseñanza-aprendizaje, evidenciado en sus sesiones, que potencie las competencias estudiantiles.

Para este estudio específico, se valoró la adecuación del docente al modelo educativo de una universidad de Villa El Salvador durante el ciclo académico. Se aplicó la encuesta de satisfacción a los estudiantes, así como también, a través de la supervisión de clases por medio de una rúbrica de evaluación para acompañamiento docente en aula.

d) Dimensión gestión de tareas administrativas

Esta dimensión se define como el conjunto de labores o acciones que permite alcanzar el objetivo de la institución a través de los trabajadores encargados de la interacción con el personal de trabajo (Quiroz y Vega, 2020). Asimismo, esta dimensión comprende la evaluación que realiza el jefe de unidad o director de escuela profesional. Así como también se considera el acatamiento de tareas administrativas asignadas a los docentes a tiempo completo. Se midió a través de la Ficha de Evaluación del director y Ficha de cumplimiento de tareas administrativas. (Reglamento Docente, 2021).

2.2.2.5 Finalidad de la evaluación de desempeño laboral

Toda la información que esté vinculada al desempeño y pueda contribuir con el desarrollo profesional de los empleados debe ser tomado en cuenta por la dirección de recursos humanos.

Es por este motivo que la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta útil y con un alto valor para las organizaciones ya que va a permitir obtener la información sobre el desempeño de los colaboradores y poder identificar aquellas áreas de mejora.

Para Chiavenato (2009), si se evalúa la gestión de talento humano, esta deberá ser justa y desempeñar un modo de diagnóstico total. Su fin es preventivo y profiláctico, ya que, si los problemas o dificultades se diagnostican anticipadamente, será sencillo solucionarlos o dominarlos antes de que se presenten consecuencias negativas.

Para Alles (2019), la evaluación de desempeño sería un mejor aliado y una herramienta práctica para guiar al colaborador. Además, un propósito que destaca es el desarrollo personal, lo que trae mejores resultados personales y para la organización; también, brinda una mejor interacción del jefe con sus trabajadores, un mayor entendimiento de los diferentes roles, permitiendo un diálogo apropiado sobre lo que se espera de cada uno, permitiendo explorar el mejor rumbo para lograr los resultados y objetivos determinados.

2.3 Situación previa: Procedimiento de inducción y seguimiento actual del personal

Una Universidad Privada en Villa el Salvador contaba con un procedimiento de inducción el cual consiste en comunicar a los nuevos docentes de tiempo completo sobre la cultura organizacional, también sobre el área de trabajo y el puesto que ocupará, con el fin de que el docente de tiempo completo se adapte rápidamente y desempeñe correctamente sus funciones. La misión de la universidad consiste en la formación de profesionales competitivos e íntegros, los cuales se comprometan con un desarrollo constante y con calidad en innovación e investigación. La visión consiste en que los reconozcan por su

calidad como una universidad que se compromete con la innovación e investigación. El modelo educativo de la universidad consiste en:

- Aprendizaje que se centra en el alumno
- Aprendizaje que se basa en las competencias del estudiante
- Un entorno digital para el aprendizaje
- Una metodología participativa y activa
- Vinculo asertivo del docente con el estudiante

Los objetivos de la universidad se encuentran bien definidos, contando con una planificación de los programas de pregrado y posgrado mediante un documento normativo para regular las modalidades y los requisitos para obtener los grados y títulos de la universidad. Asimismo, la universidad tiene un plan de mejora continua, el cual consiste en mejorar la calidad de la formación académica.

El modelo educativo de la universidad consiste en un enfoque metodológico transdisciplinar, el cual consiste en el desarrollo del emprendimiento, investigación y pensamiento flexible de los estudiantes. El nuevo modelo educativo que presenta la universidad consiste en consolidar el aprendizaje mediante su diseño sistemático el cual promueva el conocimiento a través de trabajos grupales multidisciplinares con una enseñanza crítica, inclusiva y ética.

Asimismo, los docentes de tiempo completo en la universidad fueron del 25.5% del total de docentes según el tipo de dedicación (tiempo parcial y tiempo completo), además los docentes a tiempo completo deben cumplir las funciones de:

- Planificar, ejecutar y evaluar experiencias de aprendizaje, aplicando los principios del modelo educativo de la Universidad, para promover aprendizajes significativos, personalizados y autónomos.

- Realizar tutoría de acuerdo a los lineamientos establecidos por la unidad académica para dar soporte a los estudiantes en el logro de sus aprendizajes.
- Participar en actividades de investigación, para proponer alternativas de solución pertinentes relacionadas con su entorno.
- Participar en actividades de responsabilidad social, para vincular la universidad con las comunidades de su entorno.
- Desarrollar otras actividades de gestión administrativa (no lectiva) en apoyo a la escuela profesional, de acuerdo a lo designado por el director.

2.3.1 Personal encargado

Para la presentación de la organización a los docentes de tiempo completo se encargan:

- a) Director de Gestión de Talento Humano: Se encarga de la programación de las fechas en la cual se realizará la inducción, también se encargará de revisar y aprobar los cambios que se realicen en la presentación de Inducción, así como también en los videos institucionales
- b) Asistente de Selección, Capacitación y Desarrollo: Se encarga de coordinar para que la ejecución se realice adecuadamente en todo el proceso de inducción, también se encargan de obtener los registros de los docentes a tiempo completo.

2.3.2 Desarrollo de Inducción

La inducción en una Universidad privada en Villa el Salvador sigue un procedimiento el cual se encuentra definido de la siguiente manera:

2.3.2.1 Inducción General

Se encuentra encargada por el Asistente de Gestión de Talento Humano, la cual realiza un registro de asistencia y presentación de videos o diapositivas, días antes de la incorporación del docente se realizan las siguientes actividades:

- Se realiza el taller de inducción, haciendo uso de presentaciones en diapositivas o videos.
- Los temas que se dan a conocer están establecidos en el programa de inducción.
- Al finalizar el taller, se realiza un recorrido por las áreas de la Universidad y se entrega el kit de bienvenida.
- El nuevo docente llena el formato de conformidad de la inducción recibida.

2.3.2.2 Inducción del Área de Trabajo

Se encuentra encargada por un colaborador del área elegido, el cual se encarga de completar un programa de conformidad de la Inducción, asimismo días antes de la incorporación del docente se realizan las siguientes actividades:

- El colaborador con mayor entusiasmo se le llama “Mi primer amigo” y se encarga de dar la bienvenida al nuevo docente a tiempo completo, compartiéndole la cultura que presenta el área.
- El nuevo docente llena el formato de conformidad sobre la inducción que recibió

2.3.2.3 Presentación

Se encuentra encargada por el Asistente de Gestión de Talento Humano, el cual se encarga de enviar el correo de bienvenida sobre los nuevos docentes de tiempo completo, esta actividad consiste en:

- Enviar un correo con la descripción del nuevo docente a tiempo completo, para presentarlo y darle la bienvenida a todos los miembros de la comunidad universitaria

2.3.2.4 Inducción Específica del puesto

Se encuentra encargada por el Jefe de área, el cual se encarga de recopilar el formato de conformidad sobre la inducción realizada, asimismo las actividades realizadas en este paso son:

- El jefe de área tiene hasta una semana para realizar la inducción propia de las funciones del puesto del nuevo docente a tiempo completo
- El nuevo docente a tiempo completo llena el formato de conformidad de la inducción que recibió en los pasos previos.

2.3.2.5 Duración de etapas de inducción

En el año 2021 el proceso de selección de los docentes a tiempo completo de la Universidad Privada se realizó entre el 20 de Julio y el 20 de agosto. A partir del 21 de agosto se les envía a los nuevos docentes de tiempo completo sus contratos y accesos al correo corporativo. Entonces la inducción y seguimiento de los nuevos docentes a tiempo completo se realiza en las siguientes fechas:

- Inducción para los docentes nuevos el 23 de agosto con una duración de horas cronológicas.

- Inducción para los docentes en general el 26 de agosto con una duración de 4 horas en las cuales se realizará la capacitación pedagógica y se enseñará el uso del campus virtual.
- El jefe inmediato orienta las funciones del puesto, de manera presencial o virtual, teniendo hasta una semana para ejecutarlo dentro de la primera semana del inicio de clases.
- El seguimiento continuo es hasta finalizar el semestre académico que es en el mes de diciembre

CAPÍTULO III

Metodología

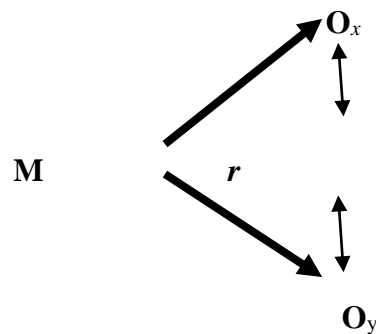
3.1 Método y alcance de la investigación

El alcance es de tipo descriptivo porque interpreta la situación actual y se describe la información, condición y procedimientos de la organización. Para Tamayo y Tamayo (2003), la investigación descriptiva implica describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza real y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre el grupo de personas o cosas, que se conduce o funciona en presente. La investigación descriptiva opera sobre realidades de hecho y tangibles presentes, caracterizado en una interpretación correcta.

3.2 Diseño de investigación

Este es descriptivo, no experimental; es decir, se hace sin manipulación de variables. Son estudios donde no se cambia intencionalmente las variables independientes- no se tiene control directo, ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron. Se observa los fenómenos, tal como se dan en su contexto natural, para luego hacer su análisis (Hernández et al., 2014)

Es transversal, correlacional ya que recopilan datos en un solo momento y tiempo único. Su finalidad es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento determinado (Hernández et al., 2014). En este caso, se analizó la variable sistema *onboarding* y desempeño docente de una universidad privada de Villa El Salvador, Lima, 2021-2.



Donde:

M = Muestra

O_x = *Onboarding*

O_y = Desempeño docente

r = Relación - *Onboarding* y desempeño docente

3.3 Población

La presente investigación está orientada en los estudios de Hernández et al., (2014), ya que identifica a la población como todos los elementos que la conforman, pero con características similares.

En esta investigación, se trabajó con toda la población, constituida por todos los docentes a tiempo completo de una universidad privada de Villa El Salvador, distribuidos en la Escuela de Administración de empresas, Administración y Marketing, Administración y Negocios Internacionales, Contabilidad, Psicología, Ingeniería de Sistemas, Arquitectura, Ciencias de la Comunicación, Ingeniería Civil e Ingeniería Industrial, Derecho y Estudios generales, siendo un total de 67.

Tabla 4

Población de docentes a tiempo completo de una universidad privada

N°	Universidad Privada de Villa El Salvador	Docentes Tiempo Completo	
		f	%
01	Administración de Empresas	07	10.45
02	Administración y Marketing	02	2.99
03	Administración y Negocios Internacionales	03	4.48
04	Contabilidad	05	7.46
05	Estudios generales	14	20.90
06	Psicología	09	13.43
07	Sistemas	10	14.93
08	Ingeniería civil e industrial	04	5.97
09	Arquitectura	02	2.99
10	Comunicación	02	2.99
11	Derecho	09	13.43
TOTALES		67	100

Fuente: Elaboración propia

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La obtención de información es un proceso muy importante para el desarrollo de la investigación, ya que va a permitir demostrar la confiabilidad y validez del estudio, esta etapa de recolección de investigación se conoce como trabajo de campo. (Bernal, 2010)

3.4.1 Fuentes de recolección de información:

De acuerdo con Cerda (1998), se tiene dos tipos de fuentes de recolección de información: Las primarias y las secundarias, por lo que en el desarrollo del trabajo de investigación se ha hecho uso ambas fuentes para la recolección de información.

a) Fuentes primarias:

Aquellas en las que se obtiene información directa; es decir, de dónde proviene la información. Es la información de primera mano o del lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, organizaciones, acontecimientos, el ambiente natural, etc. Se considera como fuente primaria al entrevistar a las personas que tienen relación directa con el objeto de estudio, para desarrollar a cabo la investigación se ha tomado encuestas a los docentes a tiempo completo. (Bernal, 2010)

b) Fuentes secundarias:

Al respecto se indica:

Las fuentes secundarias ofrecen información sobre el tema a investigar, pero no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (Bernal, 2010, p. 192)

3.4.2 Técnicas de recolección de información:

Para Muñoz Giraldo et al. (2001), la investigación cuantitativa usa, por lo general, las siguientes herramientas y técnicas para recolectar información:

- **Encuestas:**

Una de las más usadas, aunque cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. Se basa en un cuestionario o conjunto de preguntas elaboradas para obtener información de la persona (Bernal, 2010).

3.4.3 Formas de aplicación del instrumento de medición:

Debido a la pandemia se ha aplicado la encuesta de medición a los docentes a tiempo completo, enviando un cuestionario por medio de sus correos institucionales.

3.5 Variables

Variable independiente: Sistema de *Onboarding*

El *onboarding* es un sistema el cual se encarga de facilitar la integración de los nuevos trabajadores a la institución, con el propósito de que los trabajadores se incorporen de manera más rápida a la institución y pueda cumplir sus funciones adecuadamente.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Se define como la calidad que un trabajador ofrece a la empresa en sus funciones en cierto periodo de tiempo. Este concepto se utiliza por parte del área de Recursos humanos para comprender la efectividad de los trabajadores al cumplir los roles respectivos.

3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Instrumento: Cuestionario, es un conjunto de preguntas estructuradas, que al procesarse se convierten en datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de investigación. (Bernal, 2010)

Para llegar a la recolección de datos se han aplicado diferentes instrumentos que se mencionan a continuación:

Variable dependiente: Desempeño laboral

- Ficha autopercepción del desempeño docente, que midió la dimensión autogestión.
- La actualización de portafolio docente y syllabus, que midió la dimensión gestión curricular.
- Encuesta de satisfacción del estudiante y rúbrica de evaluación para acompañamiento docente en aula que midió la adecuación al modelo educativo correspondiente a la dimensión gestión didáctica.
- Ficha de evaluación del director y cumplimiento de tareas administrativas, que midió la dimensión gestión de tareas administrativas, de la variable desempeño docente.

Estos instrumentos se encuentran validados por una universidad privada de Villa El Salvador según la página web de Transparencia.

Variable independiente: Sistema de *onboarding*

Se utilizó una encuesta, según dimensiones: Proceso *Preonboarding* para una adecuada incorporación; Proceso de *onboarding*: para un buen recibimiento en el primer día de

trabajo; Proceso de *onboarding*: de *mentoring* o acompañamiento del nuevo colaborador y Proceso de *onboarding* continuo o seguimiento del docente.

Estudio cuantitativo, para la organización y análisis, se utilizó técnicas estadísticas descriptivas; para interpretar las respuestas obtenidas en los diferentes instrumentos de la variable sistema *onboarding* y de la variable desempeño laboral.

3.7 Procesamiento y análisis de la información

Los datos recolectados se procesaron a través del programa estadístico SPSS versión 22 para la tabulación de la información y el procesador de textos Word para redactar la tesis, según el estilo APA. La información recogida se presentó en tablas de distribución de frecuencias (Hernández et al., 2014).

La tabulación y medición de los resultados se hizo mediante el uso del programa Microsoft Excel y, por otro lado, para medir la correlación de las variables, se utilizó la prueba de correlación de Spearman, debido a que los datos no siguen una distribución normal.

El coeficiente de correlación es una medida estadística que mide la relación entre dos variables.

Tabla 5

Interpretación de los valores del coeficiente de relación

Positiva	Interpretación	Negativa
Entre 0 y 0.20	Muy baja	Entre 0 y -0.20
Entre 0.21 y 0.40	Baja	Entre -0.21 y -0.40

Entre 0.41 y 0.60	Media	Entre -0.41 y -0.60
Entre 0.61 y 0.80	Alta	Entre -0.61 y -0.80
Entre 0.81 y 1,00	Muy alta	Entre -0.81 y -1,00

Nota. De “Metodología de la investigación: un enfoque pedagógico”, por P. Ríos, 2017, p.554 (<https://shre.ink/1pER>).

CAPÍTULO IV

Resultados

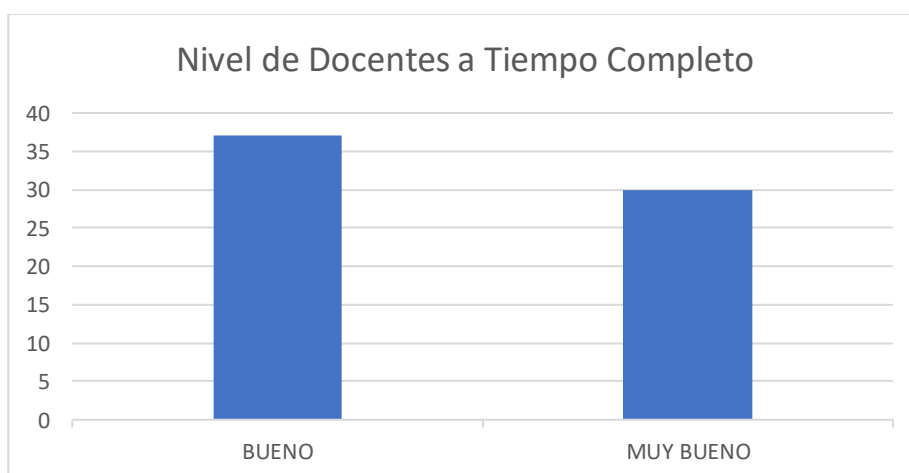
4.1 Análisis de resultados

Resultados Descriptivos

Los resultados conseguidos de la aplicación de instrumentos a los docentes a tiempo completo de una Universidad Privada de Villa El Salvador se detalla:

Figura 2

Nivel de Docentes a tiempo completo según Puntaje en la Universidad Privada



Fuente: Elaboración Propia

Se determina que, de acuerdo a los datos brindados por la Universidad privada, los docentes cuentan con un puntaje “Bueno” y “Muy Bueno” lo que significa que el desempeño laboral es el adecuado habiendo aplicado el sistema de *onboarding*.

Tabla 6

Nivel de onboarding y desempeño docente de una universidad privada

NIVEL DE <i>ONBOARDING</i>	NIVEL DE DESEMPEÑO											
	Muy Alto [90-100]		Alto [70 - 89]		Medio [50 -69]		Bajo [30-49]		Muy Bajo [0 - 29]		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
[103-120] Muy Alto	20	29.85	27	40.30	-	-	-	-	-	-	47	70.15
[77- 102] Alto	09	13.43	08	11.94	-	-	-	-	-	-	17	25.37
[51 - 76] Regular	-	-	02	2.99	-	-	-	-	-	-	02	2.99
[25 - 50] Medio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
[0 - 24] Bajo	01	1.49	-	-	-	-	-	-	-	-	01	1.49
Totales	30	44.77	37	55.23	-	-	-	-	-	-	67	100

Fuente: Elaboración propia

Existe relación entre la variable *onboarding* y la variable desempeño laboral de los docentes a tiempo completo, evidenciado por el 29.85% (20) que alcanzó el nivel muy alto y el 11.94% (08) alto para ambas variables. (Cruce alto / alto)

Tabla 7

Nivel de onboarding docente de una universidad privada

NIVEL DE <i>ONBOARDING</i>		F	%
[103-120]	Muy Alto	47	70.1
[77 - 102]	Alto	17	25.4
[51 - 76]	Regular	02	3.0
[25 - 50]	Medio	-	-
[0 - 24]	Bajo	01	1.50
Total		67	100.00

Fuente: Elaboración propia

El 70.10% (47) docentes a tiempo completo alcanzó el nivel de Onboarding muy alto, seguido de un 25.40% (17) alto respectivamente.

1	Sintió que la organización se preocupó en brindar una buena impresión en su primer día de trabajo en la organización.	1	1.50	3	4.50	4	6.0	23	34.30	36	53.70
2	Se sintió cómodo con la bienvenida que se le brindó en el primer día de trabajo.	1	1.50	5	7.50	5	7.5	17	25.40	39	58.20
3	Se sintió satisfecho con la bienvenida a la organización, mediante correo o comunicado a todos los colaboradores informando su llegada.	4	6.0	4	6.0	9	13.4	20	29.90	30	44.80
4	La organización, le proporcionó un kit de bienvenida.	6	9.0	11	16.4	19	28.4	19	28.40	12	17.90
5	Se le ha brindado la capacitación para que pueda desempeñar sus funciones eficientemente como (campus virtual, el uso del zoom, horas administrativas, correo, etc.) desde el primer día.	1	1.50	2	3.0	4	6	21	31.30	39	58.20
6	La logística, herramientas, equipos tecnológicos, se encontraron en buenas condiciones a su llegada.	1	1.50	1	1.50	12	17.9	20	29.90	33	49.30
Nº	Dimensión <i>Onboarding</i> (1era Semana) Mentoring o Acompañamiento										
1		1	1.50	2	3.0	1	1.50	14	20.90	49	73.10

	Sentiste el apoyo de tu autoridad académica cuando lo necesitaste.										
2	Se le asignó un mentor que lo apoye para que absuelva sus preguntas.	2	3.0	4	6.0	14	20.90	21	31.30	26	38.80
3	Sentiste el apoyo de tus compañeros, así como de otras áreas para realizar tus labores.	1	1.50	1	1.5	3	4.50	18	26.90	44	65.70
4	Usted ya se siente alineado a la misión y visión de la organización.	1	1.50	-	-	2	3.0	6	9.0	58	86.60
5	Considera que tiene buena relación con sus compañeros de la organización.	1	1.50	-	-	1	1.50	8	11.90	57	85.10
6	Considera que tiene buena relación con su superior en la organización.	1	1.50	-	-	-	-	13	19.40	53	79.10
Nº	Dimensión <i>Onboarding</i> Continuo										
1	Siente que la organización te capacita de forma permanente para que logres desarrollar tus funciones.	2	3.0	-	-	5	7.50	10	14.90	50	74.6
2	Siente usted que el rol que está desempeñando dentro de la empresa favorece su crecimiento personal y profesional.	1	1.50	-	-	2	3.0	13	19.40	51	76.10

3	Los conocimientos adquiridos, han aumentado desde que tuvo la etapa de inducción.	2	3.0	-	-	2	3.0	11	16.40	52	77.60
4	Mantiene reuniones cada semana o quincena para lograr su integración completa a la organización.	1	1.50	3	4.50	4	6.0	17	25.40	42	62.70
5	Considera que logró interiorizar la estrategia y los objetivos de la organización.	1	1.50	-	-	5	7.50	16	23.90	45	67.20
6	Se identifica usted con el propósito de la organización.	1	1.50	-	-	2	3.0	13	19.40	51	76.10
7	El entorno laboral de la empresa, le parece el adecuado para desempeñar su cargo.	1	1.50	-	-	1	1.50	16	23.90	49	73.10
8	Recomendaría la empresa a un conocido o amigo aplicar para obtener un empleo.	1	1.50	-	-	2	3.0	11	16.40	53	79.10

Fuente:
Elaboración
Propia

En la dimensión pre *Onboarding*, el 83.60% (56) se encuentran totalmente de acuerdo y acuerdo que la organización preparó con anticipación su ingreso y un 6% (4) se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Asimismo, el 82.10% (55) recibió información clara sobre su funcionamiento, cultura, valores, antes de su ingreso, reconociendo que, sí se alineaban a sus expectativas, seguido de un 10.4% (7) que son indiferentes. De igual manera, el 80.60% (54) les brindaron un cronograma con las indicaciones detalladas (dónde se tiene que dirigir, con qué persona debe reunirse el primer día), seguido de un 11.9% (8) indiferentes y 7.5% (5) totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. Finalmente, el 86.60% (58) se encuentran totalmente de acuerdo y acuerdo que su proceso de reclutamiento y selección fue tomado con la debida importancia para la organización.

En la dimensión *Onboarding* (1er día) ingreso de los docentes a tiempo completo, se tiene que el 83.60% (56) que se sintió cómodo con la bienvenida que se le brindó en el primer día de trabajo, seguido de un 9% (6) totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. El 74.7% (50) que se sintió satisfecho con la bienvenida a la organización, informando su llegada, mediante correo a todos los colaboradores, seguido de un 12% (8) totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. 79.20% (53) que la logística, herramientas, equipos tecnológicos se encontraron en buenas condiciones a su llegada, seguido de un 17.9% (12) indiferentes. El 89.50% (60) que se le ha brindado la capacitación para que pueda desempeñar sus funciones eficientemente como (campus virtual, el uso del zoom, horas administrativas, correo, etc.) desde el primer día, seguido de un 6% (4) indiferentes. El 88% (59) que la organización se preocupó en brindar una buena impresión en su primer día de trabajo, seguido de un 6% (4) totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. El 46.30% (31) que la organización, le proporcionó un kit de bienvenida, seguido de 25.4% (17) totalmente en desacuerdo y desacuerdo y un preocupante 28.4% (19) indiferente.

En la dimensión *Onboarding* (1era Semana) *mentoring*, se tiene que el 98.5% (66) tiene buena relación con su superior; cuentan con el apoyo de su autoridad académica cuando lo necesitan, evidenciado por el 94% (63), frente a 4.5% (3) totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. Incluso, el 70.10% (47) señala que se les asignó un mentor que los apoye para que absuelva sus preguntas, seguido de un 20.9% (14) indiferentes. Asimismo, el 97% (65) tiene buena relación con sus compañeros, así como también de otras áreas, que los apoyan para realizar sus labores, representado por el 92.60 (62), seguido de un 4.5% (3) indiferentes. Finalmente, el 95.60% (64), ya se siente alineado a la misión y visión organizacional, seguido un 4.5% (3) totalmente en desacuerdo y desacuerdo.

En la dimensión *Onboarding* continuo, se tiene que el 89.5% (60) señala que la organización les capacita de forma permanente para que logren desarrollar sus funciones, seguido de un 7.5% (5). El 94% (63) que los conocimientos adquiridos, han aumentado desde que tuvo la etapa de inducción. El 95.50% (64) se identifica con su propósito. El 91.10% (61) señalan que logró interiorizar la estrategia y los objetivos organizacionales, seguido de un 7.5% (5) indiferentes. El 88.10% (59) que mantiene reuniones cada semana o quincena para lograr su integración completa a la organización, seguido de un 6% (4) que se encuentran totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. El 97% (65) que el ambiente organizacional, es pertinente, para realizar sus funciones. El 95.5% (64) que el rol que está desempeñando, facilita su crecimiento como persona y profesional. Y el 95.50% (64) recomendaría la empresa a un conocido o amigo aplicar para obtener un empleo.

Tabla 9*Dimensión preonboarding*

N.º	PRE- ONBOARDING	Totalmente en desacuerdo 1		En desacuerdo 2		Indiferente 3		De Acuerdo 4		Totalmente de acuerdo 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
01	Consideras que la organización preparó con anticipación su ingreso.	1	1.50	3	4.50	7	10.40	20	29.90	36	53.70
02	Sintió que su proceso de reclutamiento y selección fue tomado con la debida importancia para la organización.	1	1.50	-	-	8	11.90	14	20.90	44	65.70
03	Recibió información clara sobre el funcionamiento de la organización, cultura, valores, antes de su ingreso, reconociendo si se alineaban a sus expectativas.	1	1.50	4	6.0	7	10.40	15	22.40	40	59.70
04	Le brindaron un cronograma con las indicaciones detalladas (dónde se tiene que dirigir, con qué persona debe reunirse el primer día).	1	1.50	4	6.0	8	11.90	23	34.30	31	46.30

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión *preonboarding*, el 83.60% (56) se encuentran totalmente de acuerdo y acuerdo que la organización preparó con anticipación su ingreso y un 6% (4) se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Asimismo, el 82.10% (55) recibió información clara sobre su funcionamiento, cultura, valores, antes de su ingreso, reconociendo que, sí se alineaban a sus expectativas, seguido de un 10.4% (7) que son indiferentes. De igual manera, el 80.60% (54) les brindaron un cronograma con las

indicaciones detalladas (dónde se tiene que dirigir, con qué persona debe reunirse el primer día), seguido de un 11.9% (8) indiferentes y 7.5% (5) totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. Finalmente, el 86.60% (58) se encuentran totalmente de acuerdo y acuerdo que su proceso de reclutamiento y selección fue tomado con la debida importancia para la organización.

Tabla 10

Dimensión Onboarding (1er día) ingreso

N.º	ONBOARDING (1ER DÍA) INGRESO	Totalmente en desacuerdo 1		En desacuerdo 2		Indiferente 3		De Acuerdo 4		Totalmente de acuerdo 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Sintió que la organización se preocupó en brindar una buena impresión en su primer día de trabajo en la organización.	1	1.50	3	4.50	4	6.0	23	34.30	36	53.70
2	Se sintió cómodo con la bienvenida que se le brindó en el primer día de trabajo.	1	1.50	5	7.50	5	7.5	17	25.40	39	58.20
3	Se sintió satisfecho con la bienvenida a la organización, mediante correo o comunicado a todos los colaboradores informando su llegada.	4	6.0	4	6.0	9	13.4	20	29.90	30	44.80
4	La organización, le proporciono un kit de bienvenida.	6	9.0	11	16.4	19	28.4	19	28.40	12	17.90
5	Se le ha brindado la capacitación para que pueda	1	1.50	2	3.0	4	6	21	31.30	39	58.20

	desempeñar sus funciones eficientemente como (campus virtual, el uso del zoom, horas administrativas, correo, etc.) desde el primer día.										
6	La logística, herramientas, equipos tecnológicos se encontraron en buenas condiciones a su llegada.	1	1.50	1	1.50	12	17.9	20	29.90	33	49.30

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión *Onboarding* (1er día) ingreso de los docentes a tiempo completo, se tiene que el 83.60% (56) que se sintió cómodo con la bienvenida que se le brindó en el primer día de trabajo, seguido de un 9% (6) totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. El 74.7% (50) que se sintió satisfecho con la bienvenida a la organización, informando su llegada, mediante correo a todos los colaboradores, seguido de un 12% (8) totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. 79.20% (53) que la logística, herramientas, equipos tecnológicos se encontraron en buenas condiciones a su llegada, seguido de un 17.9% (12) indiferentes. El 89.50% (60) que se le ha brindado la capacitación para que pueda desempeñar sus funciones eficientemente como (campus virtual, el uso del zoom, horas administrativas, correo, etc.) desde el primer día, seguido de un 6% (4) indiferentes. El 88% (59) que la organización se preocupó en brindar una buena impresión en su primer día de trabajo, seguido de un 6% (4) totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. El 46.30% (31) que la organización, le proporcionó un kit de bienvenida, seguido de 25.4% (17) totalmente en desacuerdo y desacuerdo y un preocupante 28.4% (19) indiferente.

Tabla 11*Dimensión onboarding (1ra semana) mentoring o acompañamiento*

Nº	ONBOARDING (1ERA SEMANA) MENTORING	Totalmente en desacuerdo 1		En desacuerdo 2		Indiferente 3		De Acuerdo 4		Totalmente de acuerdo 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Sentiste el apoyo de tu autoridad académica cuando lo necesitaste.	1	1.50	2	3.0	1	1.50	14	20.90	49	73.10
2	Se le asignó un mentor que lo apoye para que absuelva sus preguntas.	2	3.0	4	6.0	14	20.90	21	31.30	26	38.80
3	Sentiste el apoyo de tus compañeros, así como de otras áreas para realizar tus labores.	1	1.50	1	1.5	3	4.50	18	26.90	44	65.70
4	Usted ya se siente alineado a la misión y visión de la organización.	1	1.50	-	-	2	3.0	6	9.0	58	86.60
5	Considera que tiene buena relación con sus compañeros de la organización.	1	1.50	-	-	1	1.50	8	11.90	57	85.10
6	Considera que tiene buena relación con su superior en la organización.	1	1.50	-	-	-	-	13	19.40	53	79.10

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión *Onboarding* (1ra semana) *mentoring* o acompañamiento, se tiene que el 98.5% (66) tiene buena relación con su superior; cuentan con el apoyo de su autoridad académica cuando lo necesitan, evidenciado por el 94% (63), frente a 4.5% (3) totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. Incluso, el 70.10% (47) señala que se les asignó un mentor que los apoye para que absuelva sus preguntas, seguido de un 20.9% (14)

indiferentes. Asimismo, el 97% (65) tiene buena relación con sus compañeros, así como también de otras áreas, que los apoyan para realizar sus labores, representado por el 92.60 (62), seguido de un 4.5% (3) indiferentes. Finalmente, el 95.60% (64), ya se siente alineado a la misión y visión organizacional, seguido un 4.5% (3) totalmente en desacuerdo y desacuerdo.

Tabla 12

Dimensión onboarding continuo o seguimiento

Nº	ONBOARDING CONTINUO	Totalmente en desacuerdo 1		En desacuerdo 2		Indiferente 3		De Acuerdo 4		Totalmente de acuerdo 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Siente que la organización te capacita de forma permanente para que logres desarrollar tus funciones.	2	3.0	-	-	5	7.50	10	14.90	50	74.6
2	Siente usted que el rol que está desempeñando dentro de la empresa favorece su crecimiento personal y profesional.	1	1.50	-	-	2	3.0	13	19.40	51	76.10
3	Los conocimientos adquiridos, han aumentado desde que tuvo la etapa de inducción.	2	3.0	-	-	2	3.0	11	16.40	52	77.60
4	Mantiene reuniones cada semana o quincena para lograr su integración completa a la organización.	1	1.50	3	4.50	4	6.0	17	25.40	42	62.70

5	Considera que logró interiorizar la estrategia y los objetivos de la organización.	1	1.50	-	-	5	7.50	16	23.90	45	67.20
6	Se identifica usted con el propósito de la organización.	1	1.50	-	-	2	3.0	13	19.40	51	76.10
7	El entorno laboral de la empresa, le parece el adecuado para desempeñar su cargo.	1	1.50	-	-	1	1.50	16	23.90	49	73.10
8	Recomendaría la empresa a un conocido o amigo aplicar para obtener un empleo.	1	1.50	-	-	2	3.0	11	16.40	53	79.10

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión *Onboarding* continuo o seguimiento, se tiene que el 89.5% (60) señala que la organización les capacita de forma permanente para que logren desarrollar sus funciones, seguido de un 7.5% (5). El 94% (63) que los conocimientos adquiridos, han aumentado desde que tuvo la etapa de inducción. El 95.50% (64) se identifica con su propósito. El 91.10% (61) señalan que logró interiorizar la estrategia y los objetivos organizacionales, seguido de un 7.5% (5) indiferentes. El 88.10% (59) que mantiene reuniones cada semana o quincena para lograr su integración completa a la organización, seguido de un 6% (4) que se encuentran totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente. El 97% (65) que el ambiente organizacional, es pertinente, para realizar sus funciones. El 95.5% (64) que el rol que está desempeñando, facilita su crecimiento como persona y profesional. Y el 95.50% (64) recomendaría la empresa a un conocido o amigo aplicar para obtener un empleo.

Tabla 13

Nivel de desempeño docentes a tiempo completo de una universidad privada

NIVEL DE DESEMPEÑO		f	%
[90-100]	Muy Alto	30	44.8
[70 - 89]	Alto	37	55.2
[50 - 69]	Medio	-	-
[30 - 49]	Bajo	-	-
[0 - 29]	Muy Bajo	-	-
Total		67	100.00

El 55.20% (37) docentes a tiempo completo alcanzaron un nivel de desempeño alto, seguido de un 44.80% (30) nivel muy alto respectivamente.

Tabla 14

Consolidado desempeño de los docentes a tiempo completo por escuelas

Fuente: Elaboración propia

ESCUELAS	Desempeño Docente										Total	%
	Muy Bajo [0-29]		Bajo [30-49]		Medio [50-69]		Alto [70-89]		Muy Alto [90-100]			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Administración-Empresas	-	-	-	-	-	-	01	1.49	06	8.96	07	10.45
Administración Marketing	-	-	-	-	-	-	02	2.99	-	-	02	2.99
Administración y Negocios	-	-	-	-	-	-	01	1.49	02	2.99	03	4.48
Contabilidad Generales	-	-	-	-	-	-	04	5.97	01	1.49	05	7.46
Psicología	-	-	-	-	-	-	03	4.48	11	16.42	14	20.90
Sistema	-	-	-	-	-	-	08	11.94	01	1.49	09	13.43
Arquitectura	-	-	-	-	-	-	08	11.94	02	2.99	10	14.93
Comunicación	-	-	-	-	-	-	-	-	02	2.99	02	2.99
Derecho	-	-	-	-	-	-	05	7.46	04	5.97	09	13.43
Ingeniería Civil	-	-	-	-	-	-	02	2.99	-	-	02	2.99
Ingeniería Industrial	-	-	-	-	-	-	02	2.99	-	-	02	2.99
Total							37	55.22	30	44.78	67	100

El desempeño de los docentes a tiempo completo de la Facultad de Ciencias de Gestión,

se tiene que: El 35.29% (06) de la Escuela de Administración-Empresas se ubicaron en el nivel Muy alto, seguido de 5.88% (01) Alto respectivamente. Asimismo, el 11.76% (2) de la Escuela de Administración y Marketing se ubicaron en el Nivel Alto. De igual manera el 11.76% (2) de la Escuela de Administración y Negocios se ubicaron en el nivel de desempeño docente Muy alto, seguido de 5.88% (01) Alto respectivamente. Finalmente, tenemos que el 23.53% (4) de la Escuela de Contabilidad se ubicaron en el nivel Alto, seguido de 5.88% (01) Muy Alto respectivamente.

En la Facultad de Ciencias Humanas, se tiene que: El 23.53% (8) de la Escuela de Psicología se ubicaron en el nivel Alto, seguido de 2.94% (01) Muy Alto respectivamente. De igual manera el 5.88% (02) de la Escuela de Comunicación se ubicaron en el nivel Muy alto. Finalmente, tenemos que el 14.71% (5) de la Escuela de Derecho se ubicaron en el nivel Alto, seguido de 11.76% (04) Muy Alto. El 32.35% (11) de docentes a tiempo completo de Estudios Generales alcanzó el nivel de desempeño docente Muy alto, seguido de 8.82% (03) Alto respectivamente.

En Ingenierías, se tiene que: El 50% (08) de Sistemas se ubicaron en el nivel de desempeño Alto, seguido de 12.50% (02) Muy Alto respectivamente. Asimismo, los docentes de Arquitectura obtuvieron el 6.25% (1) en el Nivel Alto y Muy Alto respectivamente. Finalmente, el 12.50% (02) de Ingeniería Civil y de Ingeniería Industrial se ubicaron en el nivel de desempeño docente Alto. Los docentes de Ingeniería Civil y de Ingeniería Industrial obtuvieron el 12.50% (02) ubicándose en el nivel de desempeño Alto.

Tabla 15

Desempeño de docentes a tiempo completo de la Facultad de Ciencias de Gestión

ESCUELAS	Desempeño Docente										Total	%
	Muy Bajo [0-29]		Bajo [30-49]		Medio [50-69]		Alto [70-89]		Muy Alto [90-100]			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Administración	-	-	-	-	-	-	01	5.88	06	35.29	07	41.18
Empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administración	-	-	-	-	-	-	02	11.76	-	-	02	11.76
Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administración	-	-	-	-	-	-	01	5.88	02	11.76	03	17.65
y Negocios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contabilidad	-	-	-	-	-	-	04	23.53	01	5.88	05	29.41
Total							08	47.06	09	52.94	17	100

Fuente: Elaboración propia

El desempeño de los docentes a tiempo completo de la Facultad de Ciencias de Gestión, se tiene que: El 35.29% (06) de la Escuela de Administración-Empresas se ubicaron en el nivel muy alto, seguido de 5.88% (01) alto respectivamente. Asimismo, el 11.76% (2) de la Escuela de Administración y Marketing se ubicaron en el nivel alto. De igual manera el 11.76% (2) de la Escuela de Administración y Negocios se ubicaron en el nivel de desempeño docente muy alto, seguido de 5.88% (01) alto respectivamente. Finalmente, tenemos que el 23.53% (4) de la Escuela de Contabilidad se ubicaron en el nivel alto, seguido de 5.88% (01) muy alto respectivamente.

Tabla 16

Desempeño de los docentes a tiempo completo de la Facultad de Ciencias Humanas

ESCUELAS	Desempeño Docente										Total	%
	Muy Bajo [0-29]		Bajo [30-49]		Medio [50-69]		Alto [70-89]		Muy Alto [90-100]			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Psicología	-	-	-	-	-	-	08	23.53	01	2.94	9	26.47
Comunicación	-	-	-	-	-	-	-	-	02	5.88	02	5.88
Derecho	-	-	-	-	-	-	05	14.71	04	11.76	09	26.47
Total							16	47.06	18	52.94	34	100

Fuente: Elaboración propia

El desempeño docente a tiempo completo de la Facultad de Ciencias Humanas, se tiene que: El 23.53% (8) de la Escuela de Psicología se ubicaron en el nivel alto, seguido de 2.94% (01) muy alto respectivamente. De igual manera, el 5.88% (02) de la Escuela de Comunicación se ubicó en el nivel muy alto. Finalmente, tenemos que el 14.71% (5) de la Escuela de Derecho se ubicaron en el nivel alto, seguido de 11.76% (04) muy alto respectivamente.

Tabla 17

Desempeño de los docentes a tiempo completo de Estudios Generales

ESCUELAS	Desempeño Docente											
	Muy Bajo [0-29]		Bajo [30-49]		Medio [50-69]		Alto [70-89]		Muy Alto [90-100]		Total	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Generales	-	-	-	-	-	-	03	8.82	11	32.35	14	41.18
Total							16	47.06	18	52.94	34	100

Fuente: Elaboración propia

En Estudios Generales, los docentes a tiempo completo alcanzaron el nivel alto y muy alto con 47.06% (3) y 52.94% (11) respectivamente.

Tabla 18

Desempeño de los docentes a tiempo completo de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura

ESCUELAS	Desempeño Docente											
	Muy Bajo [0-29]		Bajo [30-49]		Medio [50-69]		Alto [70-89]		Muy Alto [90-100]		Total	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Sistema	-	-	-	-	-	-	08	50	02	12.50	10	62.50
Arquitectura	-	-	-	-	-	-	01	6.25	01	6.25	02	12.50
Ingeniería Civil	-	-	-	-	-	-	02	12.50	-	-	02	12.50
Ingeniería Industrial	-	-	-	-	-	-	02	12.50	-	-	02	12.50
Total							13	81.25	03	18.75	16	100

Fuente: Elaboración propia

En el desempeño docente a tiempo completo de Ingenierías, se tiene que: el 50% (08) de Sistemas se ubicaron en el nivel de desempeño alto, seguido de 12.50% (02) Muy Alto respectivamente. Asimismo, los docentes de Arquitectura obtuvieron el 6.25% (1) en el Nivel Alto y Muy Alto respectivamente. Finalmente, el 12.50% (02) de Ingeniería Civil y de Ingeniería Industrial se ubicaron en el nivel de desempeño docente Alto.

Resultados Inferenciales

Para realizar las pruebas de correlaciones se determinará si los datos siguen una distribución normal mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov debido a que la muestra es mayor a 50.

H0: Los datos siguen una distribución normal

H1: Los datos no siguen una distribución normal

Tabla 19

Prueba de Normalidad de las variables y dimensión a comparar

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Sistema Onboarding	.189	67	.000
Desempeño laboral	.167	67	.000
Preonboarding	.226	67	.000
Onboarprimer	.166	67	.000
OnboarMentoring	.245	67	.000
OnboarContinuo	.279	67	.000

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos en la prueba de normalidad se realizará las pruebas de Correlación de Spearman para determinar si el sistema de *onboarding* y sus dimensiones se relacionan del desempeño laboral.

La primera hipótesis consiste en determinar si las variables en estudio se encuentran relacionados.

H0: No existe relación entre el Proceso de *Preonboarding* para una adecuada incorporación y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

H1: Existe relación entre el Proceso de *Preonboarding* para una adecuada incorporación y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

Tabla 21

Correlación de Spearman del Proceso de Preonboarding para una adecuada incorporación y desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

		Preonboarding	V2 Desempeño
Rho de Spearman	Preonboarding	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	67
	V2 Desempeño	Coefficiente de correlación	.064
		Sig. (bilateral)	.610
		N	67

Fuente: Elaboración propia

El Proceso de *Preonboarding* para una adecuada incorporación y la variable desempeño laboral de los docentes a tiempo completo evidencian un coeficiente de Spearman de 0.064 lo cual significa que la relación es directa y muy débil, asimismo la significancia (p-valor = 0.610) es superior a 0.05, es decir, que el Proceso de *Preonboarding* para una adecuada incorporación y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo no presentan una relación significativa.

La segunda dimensión a comparar con la variable Desempeño laboral es el Proceso de onboarding para un buen recibimiento del primer día del docente.

H0: No existe relación entre el Proceso de *onboarding* para un buen recibimiento del primer día del docente y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

H1: Existe relación entre el Proceso de *onboarding* para un buen recibimiento del primer día del docente y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

Tabla 22

Correlación de Spearman del Proceso de onboarding para un buen recibimiento del primer día del docente y desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

		Onboarding primer día	V2 Desempeño
Rho de Spearman	Onboarding primer día	1.000	-.035
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	.778
	N	67	67
	V2 Desempeño	-.035	1.000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.778	.
	N	67	67

Fuente: Elaboración propia

El Proceso de *onboarding* para un buen recibimiento del primer día del docente y la variable desempeño laboral de los docentes a tiempo completo evidencian un coeficiente de Spearman de -0.035 lo cual significa que la relación es indirecta y muy débil, asimismo la significancia (p-valor = 0.778) es superior a 0.05, es decir, que el Proceso de *onboarding* para un buen recibimiento del primer día del docente y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo no presentan una relación significativa.

La tercera dimensión a comparar con la variable Desempeño laboral es el Proceso de *onboarding* de *mentoring* o acompañamiento del docente.

H0: No existe relación entre el Proceso de *onboarding* de *mentoring* o acompañamiento del docente y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

H1: Existe relación entre el Proceso de *onboarding* de *mentoring* o acompañamiento del docente y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

Tabla 23

Correlación de Spearman del Proceso de onboarding de mentoring o acompañamiento del docente y desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

			Onboarding mentoring	V2 Desempeño
Rho de Spearman	Onboarding mentoring	Coefficiente de correlación	1.000	-.137
		Sig. (bilateral)	.	.267
		N	67	67
	V2 Desempeño	Coefficiente de correlación	-.137	1.000
		Sig. (bilateral)	.267	.
		N	67	67

Fuente: Elaboración propia

El Proceso de *onboarding* de *mentoring* o acompañamiento del docente y la variable desempeño laboral de los docentes a tiempo completo evidencian un coeficiente de Spearman de -0.137 lo cual significa que la relación es indirecta y débil, asimismo la significancia (p-valor = 0.267) es superior a 0.05, es decir, que el Proceso de *onboarding* de *mentoring* o acompañamiento del docente y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo no presentan una relación significativa.

Por último, la cuarta dimensión a comparar con la variable Desempeño Laboral es el *Onboarding* continuo o seguimiento del docente.

H0: No existe relación entre el *Onboarding* continuo o seguimiento del docente y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

H1: Existe relación entre el *Onboarding* continuo o seguimiento del docente y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

Tabla 24

Correlación de Spearman del Onboarding continuo o seguimiento del docente y desempeño laboral de los docentes a tiempo completo

			Onboarding continuo	V2 Desempeño
Rho de Spearman	Onboarding continuo	Coefficiente de correlación	1.000	-.243
		Sig. (bilateral)	.	.047
		N	67	67
	V2 Desempeño	Coefficiente de correlación	-.243	1.000
		Sig. (bilateral)	.047	.
		N	67	67

Fuente: Elaboración propia

El *Onboarding* continuo o seguimiento del docente y la variable desempeño laboral de los docentes a tiempo completo evidencian un coeficiente de Spearman de -0.243 lo cual significa que la relación es indirecta y débil, asimismo la significancia (p-valor = 0.047) es inferior a 0.05, es decir, que el *Onboarding* continuo o seguimiento del docente y el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo presentan una relación significativa.

4.2 Discusión

De acuerdo a los resultados descriptivos se evidencia que las variables de *Onboarding* y la variable de Desempeño de los docentes a tiempo completo, presentan un 29.85% (20) que alcanzó el nivel muy alto y el 11.94% (08) alto para ambas variables. Asimismo, se evidencia que el 70.10% (47) docentes a tiempo completo alcanzó el nivel de *Onboarding* docente de una universidad privada es muy alto, seguido de un 25.40% (17) Alto respectivamente. Por otro lado, con las pruebas de correlación se obtuvo que las variables en estudio de la presente investigación no presentan una relación

significativa. Durand y Marquez (2019) difieren con los resultados, quienes concluyeron que la aplicación del onboarding si logro mejorar el rendimiento. Adicionalmente Villalobos (2021) también difiere ya que concluyo que el *onboarding* y el desempeño laboral presenta una relación significativa.

En la dimensión pre *Onboarding*, se tiene que el 83.22% de docentes en promedio se encuentran de acuerdo que la organización preparó con anticipación su ingreso; que recibió información clara sobre su funcionamiento, cultura, valores, antes de su ingreso, reconociendo que, sí se alineaban a sus expectativas; Que les brindaron un cronograma con las indicaciones detalladas (dónde se tiene que dirigir, con qué persona debe reunirse el primer día) y que su proceso de reclutamiento y selección fue tomado con la debida importancia. Adicionalmente se encontró que esta dimensión no presenta una relación significativa con el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada.

En la dimensión *Onboarding* el primer día de ingreso de los docentes a tiempo completo, los resultados evidencian que éstos se sintieron cómodos con la bienvenida que les brindó la organización, así como también aquella que les brindaron, mediante correo, comunicando su llegada a todos los colaboradores, evidenciando que existe una preparación previa a su ingreso, hecho que les causó muy buena impresión. Asimismo, que a su llegada, desde el primer día, encontraron en buenas condiciones la logística, herramientas, equipos tecnológicos y que se les brindó la capacitación necesaria referente a campus virtual, uso del zoom, horas administrativas, correo, etc.) para que puedan desempeñar sus funciones eficientemente, constituyéndose en cifras porcentuales alentadores de 83% en promedio de conformidad, tomando en cuenta que no existe un sistema *Onboarding* establecido en la institución, sin embargo, en el indicador que mostraron su desacuerdo con un 25.4% (17 docentes) e indiferentes con 28.4% (19 docentes) referido a la entrega de un kit de bienvenida. Asimismo, mediante la prueba de correlación de Spearman se encontró que el

Onboarding el primer día de ingreso de los docentes a tiempo completo no presenta una relación significativa con el desempeño laboral.

Los resultados en la dimensión *Onboarding* (1era Semana) Mentoring o Acompañamiento a los docentes a tiempo completo, un 95.52% en promedio, tienen buena relación con su superior, cuenta con apoyo de su autoridad académica. Incluso se les asignó un mentor para que los apoye, respecto a las dudas que tengan. De la misma manera, mantienen buena relación con sus compañeros, incluso de otras áreas que los apoyan para realizar sus labores. En consecuencia, se sienten alineados a la misión y visión de la organización. Asimismo, la dimensión Onboarding de mentoring o acompañamiento a los docentes a tiempo completo no presenta una relación significativa con el desempeño laboral utilizando la prueba de correlación de Spearman.

Los resultados en la dimensión *Onboarding* continuo o seguimiento de los docentes demuestran que un 92.96% en promedio señalan que la organización les capacita de forma permanente para que logren desarrollar sus funciones, que los conocimientos adquiridos, han aumentado desde que tuvo la etapa de inducción; que se identifican con su propósito, logrando interiorizar las estrategias y sus objetivos. Mantiene reuniones cada semana o quincena para lograr su integración completa. Asimismo, el entorno laboral les parece adecuado, para desempeñar su cargo y que el mismo favorece su crecimiento personal y profesional. Señala, además, que recomendarían a un conocido aplicar para obtener un empleo. Finalmente, la prueba de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión Onboarding continuo o seguimiento de los docentes con la variable desempeño laboral presenta una relación significativa. Adicionalmente Villalobos (2021) concuerda, lo mismo ya que en su estudio se evidencia que la continuidad del seguimiento en los trabajadores y el desempeño laboral presenta una relación significativa positiva moderada.

CAPÍTULO V

Propuesta de Mejora

Nuestro trabajo de investigación esta direccionado a investigar valga la redundancia, el impacto que tiene el sistema onboarding en el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo.

Hemos pensando como un valor agregado a nuestro trabajo de investigación, dado el conocimiento que hemos adquirido del escenario dónde hemos realizado el trabajo de investigación sugerir algunas propuestas que contribuirán a la mejor performance general de los docentes.

Estas propuestas es probable que necesiten algún tipo de implementación, cuyo costo no es relevante para este trabajo de investigación y que a priori lo consideramos mínimo respecto de la ganancia en eficiencia que se puede lograr.

3.8 Escenarios

a) Antecedentes políticos – gubernamentales

La Ley Universitaria 30220 en su artículo 28: Licenciamiento de universidades establece como condiciones básicas que establece SUNEDU para el licenciamiento, establece como uno de los requisitos mínimos lo siguiente:

“Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos del 25% de docentes a tiempo completo”

A través del Decreto de Urgencia N° 115-2021 que modifica al Decreto de Urgencia N° 026-2020 establece que:

Diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional, regula la modalidad del trabajo remoto, aplicada de manera obligatoria a los trabajadores considerados en el grupo de riesgo mientras dure la emergencia sanitaria por el COVID – 19. (Presidencia de la República del Perú, 2021, Artículo 135)

Con este decreto se establece que, si la naturaleza de las labores de los trabajadores no sea compatible con el trabajo remoto, se debe otorgar una licencia sin goce de haber que estará sujeta a una compensación posterior, título que se encuentra vigente hasta el 31 de diciembre de 2021.

b) Análisis social

Según Tipian et al. (2021), las capacitaciones virtuales no tuvieron el mismo impacto que las capacitaciones presenciales, el motivo es por ausentismo de los participantes. Además, determinaron que los docentes en su mayoría no realizan innovaciones pedagógicas; es decir, hay una deficiencia en el dominio de las habilidades para el uso de las plataformas virtuales.

3.9 Descripción del plan de *onboarding*

Después de analizar las encuestas aplicadas a los docentes de tiempo completo de la universidad para medir las dimensiones del *onboarding* y haber tomado como fuente la página web de Transparencia de la universidad con el fin de aplicar diversos instrumentos como la ficha Autopercepción del desempeño docente, que midió la dimensión autogestión; la ficha Actualización de portafolio docente y syllabus, que midió la dimensión gestión curricular; la Encuesta de satisfacción del estudiante y Rúbrica de evaluación para acompañamiento docente en aula que midió la adecuación al modelo educativo correspondiente a la dimensión gestión didáctica y la ficha de Evaluación del director y cumplimiento de tareas administrativas, que midió la dimensión gestión de tareas administrativas, de la variable desempeño docente; se realizó el ordenamiento y análisis respectivo usando diversas técnicas descriptivas para interpretar las respuestas obtenidas en los diferentes instrumentos aplicados; además, los datos recolectados se procesaron a través del programa estadístico SPSS versión 22.

Por lo que finalmente identificamos que existe relación con una de las dimensiones de la variable *onboarding* y la variable desempeño de los docentes a tiempo completo ya que se obtuvieron las siguientes interpretaciones por cada una de las dimensiones del *onboarding*;

- Dimensión *Preonboarding*: Mediante la correlación de Spearman se encontró que esta

dimensión no presenta una relación significativa con la variable desempeño de los docentes a tiempo completo. Asimismo se tiene que el 83.22% de docentes en promedio se encuentran de acuerdo ya que la organización preparó con anticipación su ingreso; recibieron información clara sobre su funcionamiento, cultura, valores antes de su ingreso, reconociendo que: sí se alineaban a sus expectativas, les dieron un cronograma con las indicaciones detalladas (dónde se tenía que dirigir, con qué persona debía reunirse el primer día), y que su proceso de reclutamiento y selección fue tomado con la debida importancia.

- Dimensión *Onboarding* el primer día de ingreso: Mediante la prueba de correlación de Spearman se encontró que esta variable no presenta una relación significativa con la variable desempeño laboral de los docentes a tiempo completo. Pese a que no existe un *onboarding* establecido en la institución, se obtuvo un porcentaje alentador del 83% donde los resultados evidenciaron que los docentes se sintieron cómodos con la bienvenida que les brindó la organización, así como también aquella que les brindaron, mediante correo, comunicando su llegada a todos los colaboradores, evidenciando que hubo una preparación previa a su ingreso, hecho que les causó muy buena impresión. Asimismo, a su llegada, desde el primer día, encontraron en buenas condiciones la logística, herramientas, equipos tecnológicos y que se les brindó la capacitación necesaria referente a campus virtual, uso del zoom, horas administrativas, correo, etc.) para que puedan desempeñar sus funciones eficientemente; sin embargo, respecto al indicador de “kit de bienvenida”, mostraron su desacuerdo.
- Dimensión *onboarding* (1ra semana) *Mentoring* o acompañamiento: Mediante la prueba de correlación de Spearman se determinó que no existe relación significativa entre esta dimensión con el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo. Se halló que un 95.52% en promedio, tuvo buena relación con su superior y contó con

apoyo de su autoridad académica. Incluso se les asignó un mentor para que los apoye, respecto a las dudas que tengan. De la misma manera, mantuvieron una buena relación con sus compañeros, incluso de otras áreas, quienes los apoyaron para realizar sus labores. En consecuencia, se sintieron alineados a la misión y visión de la organización.

- Dimensión *onboarding* continuo o seguimiento: Se determinó mediante la correlación de Spearman que esta dimensión si tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo. Asimismo, se halló que un 92.96% en promedio señaló que la organización da capacitación de forma permanente para que logren desarrollar sus funciones; que los conocimientos adquiridos, habían aumentado desde que tuvo la etapa de inducción; que se identificaban con su propósito, logrando interiorizar las estrategias y sus objetivos. Mantiene reuniones cada semana o quincena para lograr su integración completa. Asimismo, el entorno laboral le parece adecuado, para desempeñar su cargo y que el mismo favorece su crecimiento personal y profesional. También se señala, que la recomendaría a un conocido o amigo aplicar para obtener un empleo.

Teniendo identificados los resultados de cada dimensión del *onboarding*, se presenta el siguiente plan integral de *onboarding* que señala acciones concretas que se deben de seguir para lograr un *onboarding* exitoso, tanto de manera presencial como híbrida.

3.10 Etapas del plan de *onboarding*

a) Proceso de *Preonboarding* para una adecuada incorporación

Se debe de tomar estrategias correctas de *Preonboarding* con el fin de agilizar el proceso de incorporación de los docentes a tiempo completo y para ello se debe de seguir los siguientes pasos previos antes del primer día:

- **Dar la bienvenida al equipo:** Para disminuir el nerviosismo e interrogantes del nuevo personal, se puede enviar un mensaje de texto, comunicarse vía *whatsapp* o realizar una llamada telefónica al día siguiente de su contratación con el fin de preguntarle si tiene alguna otra pregunta y también se le puede ir contando algunas cosas sobre la empresa, manteniendo una conversación ligera e informal, dándole confianza y mostrándole que ahora que ya tiene el puesto de trabajo se puede relajar.
- **Mantenga la conversación:** Durante el proceso de contratación, muchos empleados nuevos les dan miedo hacer preguntas sobre vacaciones, feriados u otro tipo de beneficios porque temen que el reclutador piense mal de sus intenciones; por ello, una buena forma de romper el hielo es enviándoles un paquete de bienvenida donde se puede incluir diversa información referente por ejemplo el estacionamiento, períodos de descanso, pago de haberes, días por enfermedad, feriados, etc.
- **Ofrezca un mentor a las nuevas contrataciones:** Se debe de presentar a las dos partes lo más pronto se pueda para poder iniciar con el proceso de *Preonboarding*, brindarle al nuevo empleado una línea de contacto directa, le quita parte del trabajo y, al mismo tiempo, permite que el aprendiz se sienta cómodo porque ya conoce a alguien desde antes de su primer día.
- **Ofrezca un paquete de bienvenida:** Este paquete tiene que ser dado antes que comience a laborar; es decir, tiene que ser personalizado. Para ello durante la entrevista, se debió de hacer preguntas que permitieran conocer mejor al nuevo ingresante y poder brindarle un paquete que cumpla sus expectativas, consiguiendo con esto un *onboarding* memorable donde el colaborador nuevo estará entusiasmado por comenzar y, además, compartirá sus impresiones sobre la

empresa con sus amigos y familiares consiguiendo desarrollar de esa forma la marca empleadora.

- **Adelanta papeleo:** Realizar el envío de todos los documentos que tendrán que firmar y leer los nuevos colaboradores antes del primer día de trabajo. En estos documentos se encuentran los documentos legales, así también como el manual donde se le da la bienvenida, asimismo, vídeos o presentaciones básicas sobre la empresa; de esta manera, los nuevos trabajadores podrán adelantar su trabajo mientras mantenemos la comunicación.
- **Comparta información relevante:** Se debe aprovechar la oportunidad y compartir información relevante con el nuevo empleado, ya que así podrá obtener más información sobre cómo trabaja su equipo, cuál es el enfoque actual y qué se ha hecho; para esto se puede enviar carpetas donde este toda la información al nuevo colaborador unas semanas antes de que se una a la empresa con el fin de que ya ingresé con conocimientos previos y mejor preparado.
- **Prepara su primer día:** Se debe explicar en detalle cómo será su primer día y sobre las cosas que necesita hacer antes de presentarse en su nuevo puesto de trabajo. Asimismo, Fuentes (2021) concluye que el proceso *onboarding* inicial es uno de los más importantes debido a que es el primer acercamiento del nuevo colaborador con la cultura de la institución.

b) **Proceso de *onboarding* para un buen primer día de trabajo**

La fase del primer de trabajo no tiene por qué terminar aquí, ya que se deben realizar diversas acciones y evaluaciones en el mediano y largo plazo; incluso varios meses después de su constitución porque en esta fase se busca conseguir una buena impresión en el colaborador, desde el inicio y para ello, se sugiere cuidar los detalles importantes como: que el jefe inmediato se reúna con él desde su primer día de trabajo; asimismo,

es importante considerar el cuidado de la logística, herramientas y equipos tecnológicos; también se le debe de dar visitas guiadas en la empresa con el fin de que los colaboradores conozcan las diversas instalaciones del espacio de trabajo donde desarrollará sus actividades y donde podrá socializar con sus compañeros para que se les pueda brindar estabilidad, seguridad y confianza. Adicionalmente, Fuentes (2021) menciona que las recomendaciones de los nuevos colaboradores son importantes para que el proceso inicial de Onboarding puede mejorarse incluyendo nuevas actividades o prolongar el tiempo, estas sugerencias pueden realizarse mediante una encuesta al final de la presentación que se le realiza al nuevo docente.

c) Proceso de *onboarding* - *Mentoring* o acompañamiento

En esta etapa, es trascendental que el nuevo colaborador conozca ya el propósito institucional, así como sus responsabilidades, sentirse alineado a la misión y visión de la organización, crear relaciones personales. Adicionalmente Vizcaíno (2020) menciona que se debe acompañar al nuevo colaborador al momento de ingresar al trabajo, para verificar el avance que ha logrado desde el momento que empezó a laborar. Por ello muchas veces, se les asigna una persona que los oriente, un mentor que los apoye para que absuelva sus preguntas y también reciba retroalimentación permanentemente sobre las sus labores a desarrollar.

d) Proceso de *onboarding* continuo o seguimiento

El proceso de *onboarding* debe ser continuo; después de la primera semana, se debe realizar un seguimiento permanente al nuevo colaborador para lograr su integración completa a la organización debido a que esta dimensión es la que se encuentra relacionada con la variable dependiente. El seguimiento se debe realizar en forma semanal o quincenal para asegurar la interiorización de los conocimientos adquiridos, aumentando aquellos que se dieron en la etapa de inducción y considerando la misión,

visión, valores y filosofía empresarial (Gamelearn, 2018). Asimismo, Fuentes (2021) recomienda que en el proceso de *onboarding* debe realizarse el seguimiento del nuevo personal que ingresa, debido a que se ha demostrado que cuando no hay un seguimiento adecuado, entonces no alcanzará los resultados esperados. Por otro lado, Flores (2020) recomienda una continua evaluación sobre qué tan efectivo está siendo el proceso de *onboarding* para mejorarlo mediante algunos ajustes y garantizar que sea efectivo para los nuevos colaboradores y su desempeño.

3.11 Propuesta de mejora del *onboarding*

A continuación, se presenta una propuesta de mejora aplicando todos los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del presente trabajo; ya que se busca brindar una guía no sólo a la institución dónde se realizó el estudio sino también se quiere que sirva como modelo para que otras empresas también la puedan desarrollar.

a) *Onboarding* Presencial

En la aplicación del Onboarding de manera presencial se incorporará a los nuevos docentes de tiempo completo y se compartirá el programa de su primer día de trabajo mediante materiales didácticos para un mejor entendimiento, con el fin que lo utilice como guía en su primer día laboral, asimismo estos trabajadores deben presentar:

- Documento de identidad o carnet de extranjería
- Documentación solicitada
- Carnet de vacunación
- Una buena actitud
- ¡Una gran sonrisa!

Adicionalmente las actividades a realizar en su primer día de los docentes a tiempo completo son:

- i. Firma de contrato de 8:30 a 9:00
- ii. Inducción corporativa de 9:00 a 10:30
- iii. Entrega de materiales de trabajo de 10:30 a 11:00
- iv. Conocer a su nuevo líder y equipo de trabajo de 11:00 a 13:00
- v. Compartir con el equipo de trabajo de 13:00 a 15:00
- vi. Reunión con el líder para definir las funciones, expectativas, roles y responsabilidades a realizar de 15:00 a 16:00

Se realiza un recorrido por las áreas de la universidad y se entrega el kit de bienvenida.

En caso de colaboradores con alguna discapacidad que impida la lectura del programa y el desarrollo del formato de conformidad, será apoyado por un representante de GTH.

Finalmente se brinda información para el líder académico del nuevo docente a tiempo completo, el cual el responsable es un Analista de Desarrollo Organizacional.

b) *Onboarding* Remoto

i. Paso 1: Bienvenida

En la aplicación del Onboarding de manera remota se da la bienvenida al nuevo docente de tiempo completo, mediante una bienvenida digital, la cual consiste en realizarle una diapositiva personalizada a la familia de la universidad privada de Villa el Salvador para que pueda compartirla en sus redes sociales o pueda tenerla consigo. El día de incorporación, el colaborador tiene activo el ingreso al campus virtual, en el cual primero se visualiza y descarga los manuales y reglamentos vigentes de la universidad. Luego se visualiza y descarga el PDF y videos, con temas que se dan a conocer en el programa de onboarding “Somos Autónoma” (Anexo N°12). Así mismo se responde al formato de conformidad de los temas transmitidos en el programa.

ii. Paso 2: Reunión con el Jefe directo y el equipo

Mediante el “Home Office” se permite conectar de manera virtual con el equipo de trabajo y relacionarse con toda la organización, por ello para la reunión virtual se debe realizar lo siguiente:

- Información sobre el área: Dar a conocer la misión, visión y los procedimientos, así como también enseñar sobre la estructura de la Dirección y finalmente conocer el número de colaboradores en el equipo.
- Información sobre el puesto: Dar a conocer sobre las funciones que maneja, así como también a los clientes interno y externos con los que interactuara. Finalmente conocer sobre la gestión de tiempo como los horarios, las horas libres disponibles que corresponden, las vacaciones, la rotación de turnos, etc.

iii. Paso 3: Inducción Corporativa

En el mismo mes de incorporación del docente a tiempo completo se programará un Inducción Virtual. Asimismo, se les dará acceso a carpetas compartidas donde se le brindará información sobre el propósito, los valores y las competencias de la universidad Privada de Villa el Salvador. Finalmente, se le dará a conocer los beneficios y la información de recursos humanos.

iv. Paso 4: Reuniones Estratégicas.

Actualmente existen diversas herramientas para realizar las reuniones; estas pueden ser Google Meet, Zoom, etc. Dentro de las carpetas compartidas al docente de tiempo completo se explica en el manual como instalarlos y utilizarlos. Asimismo, existen unos *Tips* los cuales sirven para el desenvolvimiento y se pueda llevar a cabo las reuniones de trabajo con éxito.

Estos *Tips* son:

- Primer Tip: Recuerda saludar a todos mostrando un rostro amigable ya que con la comunicación no verbal transmitimos la información a través de nuestros gestos y lenguaje corporal
- Segundo Tip: Tener en cuenta que los softwares virtuales como Teams, Zoom y Meet cuentan con la opción de levantar la mano. Utilizarlo adecuadamente, respetando las participación y pausas de todos los trabajadores.
- Tercer Tip: Tener una cámara en buen estado para que se pueda utilizar y no olvidar que la ubicación en la que se encuentra debe ser un espacio apropiado que tenga buena iluminación. Y en caso de compartir alguna presentación o si la señal de internet es baja, puedes apagar la cámara con previo aviso.
- Cuarto Tip: Si tienes un micrófono con audífonos o micrófono independiente, úsalos para tener un mejor sonido y evitar filtros de ruidos en las reuniones virtuales.

Finalmente, unos consejos adicionales al momento de realizar reuniones virtuales para la inducción o seguimiento de los docentes a tiempo completos son:

- Marcación y Asistencia: Se debe registrar el ingreso y la salida por medio del registro biométrico.
- Refrigerio: Se cuenta con una hora de refrigerio, la cual forma parte de su jornada laboral.
- Boleta de pago digital: Ingresar al campus virtual con sus credenciales.
- Beneficios: Cuentan con acceso a todos los contenidos, servicios y beneficios exclusivos.

CONCLUSIONES

En el análisis de la variable onboarding y la variable desempeño laboral de los docentes a tiempo completo en una universidad privada de Villa El Salvador 2021-2, se determinó con la prueba no paramétrica de correlación de Rho Spearman ya que la muestra ha sido pequeña dando como resultado que no hay una relación significativa. En ese sentido se puede deducir que el plan actual de onboarding no influye en el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo, si no el nivel de desempeño se puede deber a otras variables que no se han estudiado en la presente investigación.

Se interpretaron de las dimensiones que presenta el onboarding que son el (Preonboarding, El Primer Día de Ingreso y Mentoring), dónde se concluye que no presentan una relación significativa con el desempeño de los docentes a tiempo completo. En ese sentido se deduce que en la universidad privada de Villa El Salvador, el desempeño laboral no depende en gran medida de estas dimensiones, ya que no se realiza de forma adecuada el seguimiento en el primer día de trabajo mediante encuestas y esto afectaría la percepción del colaborador.

En cambio, en la dimensión de onboarding continuo o seguimiento, si presentó una relación significativa con el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo, en sus diferentes escuelas, de una universidad privada de Villa El Salvador, es decir, el desempeño laboral de los docentes a tiempo completo se ve influenciado por el onboarding continuo que tiene la universidad actualmente; por lo que demuestra según el presente estudio que está es la dimensión más importante ya que impacta directamente en la capacidad en el trabajo y por ello los resultados descriptivos conseguidos dónde nos menciona que las variables de Onboarding y la variable de Desempeño de los docentes a tiempo completo, presentan un 29.85% (20) que alcanzó el nivel muy alto y el 11.94% (08) alto para ambas variables. Asimismo, se evidencia

que el 70.10% (47) docentes a tiempo completo alcanzó el nivel de Onboarding docente de una universidad privada es muy alto, seguido de un 25.40% (17) Alto respectivamente.

El onboarding continuo es como realizar un seguimiento al onboarding (G. Olivefro, K.D.Bane y R. Kopelmn, del Baruch College) demostraron que el seguimiento a una capacitación - sistema onboarding - aumenta su eficacia en 50%.

RECOMENDACIONES

1. Las universidades (organizaciones) debieran analizar y mejorar sus procesos del sistema de *onboarding* para obtener un mejor desempeño de sus colaboradores en todas las dimensiones.
2. El área de recursos humanos debiera ser la que, como dueña del proceso, esté pendiente de la estructuración adecuada para lograr mejores resultados de la organización, a través del sistema de *onboarding*; para ello se tiene que incorporar un manual que permita tener mapeado todas las fases del proceso y seguir el plan integral al pie de la letra para lograr un *onboarding* exitoso en general, tanto de manera presencial como híbrida.
3. Para que un proceso de *onboarding* dé los resultados esperados, el proceso de reclutamiento y selección debe ser óptimo. Lo que implica a su vez que se debe prestar mucha atención a la redacción de las funciones, roles y competencias del puesto de trabajo para que estén establecidas de una manera la correcta.
4. En los resultados de la investigación se manifiesta que la dimensión *onboarding* continuo es la única que presenta una relación con la variable desempeño laboral, por lo que recomendamos desarrollar mejoras para esta dimensión.
 - a. Implementación de encuestas de seguimiento según las dimensiones: Primer día y *onboarding* continuo en estas dimensiones se propone aplicarlas después de los 4, 45 y 90 días del ingreso del docente de acuerdo Watkins, M., (2017). Los primeros 90 días. Reverté S.A. y llevar un análisis comparativo de los resultados a fin de realizar las correcciones a que hubiera lugar.
 - b. Reafirmamos la implementación del cronograma de reuniones con recursos

humanos, jefe directo, pares, equipo y otros equipos, con el objetivo de que pueda familiarizarse con la organización y lograr con ello una mejor performance del docente a tiempo completo en el menor plazo posible, dada la integración con la cultura de la organización, y realizar este mismo esquema a los 45 y 90 días Watkins, M., (2017). Los primeros 90 días. Reverté S.A.

5. Se recomienda ampliar para el proceso de *onboarding* para aquellos colaboradores que encontrándose en la institución asumen este rol, que pueden darse en promociones internas, nuevos proyectos, cambio de roles, ya que se ha detectado que los docentes de la institución objeto de estudio antes eran docentes part time.

REFERENCIAS

- Agarwal, N. y Ahuja, V. (2014). Creation of the training chart. *International Journal of Service Science Management Engineering and Technology (IJSSMET)*, 5(2), 1-18. 10.4018/ijssmet.2014040101
- Alles, M. A. (2019). *Desempeño por competencias*. Ediciones Granica. https://books.google.com.pe/books?id=KcOgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Arias, F. (1980). *Administración de recursos humanos*. Trillas. https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1082/mod_resource/content/1/contenido/index.html
- Arce, D. (2012). *Onboarding - Sembrar la semilla de la retención*. <http://sanchezjl.blogspot.com/2012/08/Onboarding-sembrar-la-semilla-de-la.html>
- Astudillo, G. (2012). *La integración educativa de las TIC: perspectivas actuales*. Centro de Estudios MINEDUC.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. SHRM Foundation.
- Beltrán, M. (2018). *Influencia del sistema de acogida en el compromiso del personal de una multinacional farmacéutica de Quito*. <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8639/1/UDLA-EC-TPO-2018-03.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bernal, D. (2014). *La importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. <http://hdl.handle.net/10654/6330>
- Bilbao, N. G., & Fraile, C. L. (2015). Características del *mentoring* en un programa de innovación educativa con profesorado universitario. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 521-530.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17a ed.). Cengage.
- Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding how to get your new employees up to speed in half the time* (1st ed.). John Wiley & Sons.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee *onboarding* – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39. doi:10.1108/jmd-10-2016-0202
- Cerdá, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. El Búho.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.
- Colomo Palacios, R. y Casado Lumbreras, C. (2006). Mentoring & Coaching. IT Perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(3), 131-139. <https://www.redalyc.org/pdf/847/84710314.pdf>
- Davila, N., & Piña-Ramírez, W. (2018). *Effective onboarding (What works in talent development)*. Association for Talent Development.
- Del Rio, P. (2012). Onboarding el fin de la inducción de tres días. <https://www.americaeconomia.com/articulos/reportajes/onboarding-el-fin-de-la-induccion-de-tres-dias>
- Derven, M. (2008). Management. *Onboarding*. *T+D (Alexandria, Va.)*, 62(4), 49.
- Durand, Y. y Márquez, A. (2019). *Impacto del onboarding como estrategia de endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de Hipermercados Tottus de Arequipa – 2019* [Tesis de licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Nacional San Agustín, Arequipa]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12078>
- Educalingo. (2009). *Onboarding*. <https://educalingo.com/es/dic-en/Onboarding>
- Eisner, S. (2015). Onboarding The Faculty: A Model for Win-Win Mentoring. *American Journal of Business Education*, 8(1), 7-22.
- El Peruano. (30 de diciembre de 2021). Decreto de Urgencia N° 115-2021. Decreto de Urgencia que modifica los Decretos de Urgencia N° 026-2020 y N° 078-2020 y el Decreto Legislativo N° 1505.
- Fagerholm, F., Sanchez Guinea, A., Münch, J., & Borenstein, J. (2014). *The role of mentoring and project characteristics for Onboarding in open source software projects*. In Proceedings of the 8th ACM/IEEE international symposium on empirical software engineering and measurement (pp. 1-10). <https://doi.org/10.1145/2652524.2652540>
- Ferro Vásquez, J. (2021). La intervención en contextos organizacionales. En M. García Rubiano (ed.). *Actualizaciones en psicología organizacional* (pp. 23-40). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26040/1/Actualizaciones-en-psicologia-organizacional.pdf>
- Flores, F. (2020). *Diseño de un proceso de onboarding para el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe Sangolquí – Ecuador 2019* [Tesis de

- pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas Espe Sangolquí, Ecuador]. Repositorio Digital Universidad Digital SEK.
<http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3717>
- Fuentes Morales, D. A. (2021) Propuesta de mejoramiento para el proceso de onboarding de sanofi aventis para la unidad de negocio consumer healthcare en la región de copac.
- Gamelearn. (2018). <https://www.game-learn.com/guia-definitiva-hacerproceso-Onboarding-principio-a-fin/>
- Gil, D. (2021). *Onboarding y desarrollo profesional en la empresa conservas de Pescado Beltrán EIRL,Chimbote - 2021* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/73043>
- Guerra Rugel, S. D. y Gálvez Quiróz (2019). *Estrategias de retención de talento y la rotación de personal en la empra Serlitec S.A.C.* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica del Perú]. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3198/Sandra%20Guerra_Nestor%20Galvez_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=yes
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* (6ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Ibáñez, S. (2018). *Onboarding, la importancia de generar un efecto WOW en el nuevo empleado.* <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2018/10/11/Onboarding-la-importancia-de-generar-un-efecto-wow-en-el-nuevo-empleado/2753/>
- IPADE (2019). *¿Qué es el onboarding y cuál es su impacto en la empresa?* <https://www.ipade.mx/2019/06/12/que-es-el-Onboarding-y-cual-es-su-impacto-en-la-empresa/>
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. doi:10.1111/ijsa.12113
- Leaman, C. (2018). *How to do continuous onboarding the right way.* <https://www.industryweek.com/talent/article/22024966/how-to-do-continuous-onboarding-the-right-way>
- López, S. (2020). *Diseño del programa de onboarding para la escuela particular Efrata* [Tesis de posgrado, Universidad Internacional SEK, Ecuador]. Repositorio Digital Universidad Internacional SEK.

<http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3717>

Montenegro, I. A. (2003). Evaluación del desempeño docente. Coop. Editorial Magisterio.

Muñoz G., J. F., Quintero Corzo, J. y Munévar M., R. A. (2001). *Cómo desarrollar competencias investigativas en educación*. Magisterio, Aula Abierta

Novoa, A. (2021). *La socialización del talento*.

<https://view.genial.ly/60d0d139b986a40d6202c64b/presentation-onboarding-asi-novoa>

Presidencia de la República del Perú. (2021). *Decreto de Urgencia N°115-2021*. Por lo cual se

modifica los decretos de urgencia N° 026-2020 Y N° 078-2020 y el Decreto legislativo

N° 1505. [https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-modifica-los-decretos-de-urgencia-n-decreto-de-urgencia-no-115-2021-2026383-6/)

[modifica-los-decretos-de-urgencia-n-decreto-de-urgencia-no-115-2021-2026383-6/](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-modifica-los-decretos-de-urgencia-n-decreto-de-urgencia-no-115-2021-2026383-6/)

Quiroz García, L. E., & Vega Fernández, Y. A. (2020). Gestión administrativa y desempeño docente en la institución educativa pública de la Libertad, 2019.

Reglamento de selección, evaluación y desempeño del docente contratado 2021[Universidad

Autónoma del Perú] 2021. Modificado mediante Resolución N°043-2021-CUA-UA

Ríos C. P. (2017). *Metodología de la investigación: un enfoque pedagógico*. Cognitus.

[https://es.scribd.com/read/487673232/Metodologia-de-la-Investigacion-Un-Enfoque-](https://es.scribd.com/read/487673232/Metodologia-de-la-Investigacion-Un-Enfoque-Pedagogico#)

[Pedagogico#](https://es.scribd.com/read/487673232/Metodologia-de-la-Investigacion-Un-Enfoque-Pedagogico#)

Rodríguez, J. (2006). *El mentoring en la empresa*.

[http://www.escueladeMentoring.com/userfiles/ARCHIVOS/ARTICULO%](http://www.escueladeMentoring.com/userfiles/ARCHIVOS/ARTICULO%20%20JULIO%20RODRIGUEZ%20PROFESOR%20TO%C3%91I.pdf)

[20%20JULIO%20RODRIGUEZ%20PROFESOR%20TO%C3%91I.pdf](http://www.escueladeMentoring.com/userfiles/ARCHIVOS/ARTICULO%20%20JULIO%20RODRIGUEZ%20PROFESOR%20TO%C3%91I.pdf)

Rosas M. (2015). Propuesta de implementación del proceso de *onboarding* como apoyo a la

gestión del talento humano [Tesis de Maestría, Universidad Panamericana, México].

[https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.](https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ross, W. E., Huang, K. H. y Jones, G. H. (2014). Incorporación ejecutiva: garantizar el éxito

del jefe de departamento recién contratado. *Medicina Académica*, 89(5), 728-733.

Scott, C. P. R., Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S., & Wildman, J. L. (2021). Onboarding during

COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational*

Dynamics, 100828. doi:10.1016/j.orgdyn.2021.100828

- Soto, N. M., Cuadrado, A. M., García, M. S., Rísquez, A., & Ortega, M. S. (2012). El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria. *Educación XXI*, 15(2), 93–118. <https://doi.org/10.5944/educxx1.15.2.128>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *Proceso de investigación científica*. Limusa.
- Tipian, M. A. S., Torres, M. C., Inga, J. H. y Bautista, I. M. C. Educación superior remota en tiempos de pandemia COVID-19. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E44), 1-9.
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *ARANDU UTIC*, 6(1), 15-50.
- Venegas Mendoza, J. L. (2018). *Autogestión del desempeño docente para mejorar los aprendizajes en resuelve problemas de cantidad en la Institución Educativa Pública 5028, Callao*.
- Villalobos, D. (2021). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú, Chiclayo, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Académico de la Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8580>
- Vizcaíno Salazar, G. P. (2020). *Diseño de un proceso de onboarding para generar compromiso y retención del personal de la UISEK Quito-Ecuador 2020*.
- Viteri, R. (2020). *Diseño de un plan de onboarding en el área de producción de Inalproces, S.A para el 2020*. [Tesis de posgrado, Universidad Internacional SEK]. Repositorio Digital Repositorio Internacional SEK. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3998>
- Watkins, M. (2017). *Los primeros 90 días* [Infografía]. Reverté S.A. <https://www.reverte.com/media/reverte/files/book-attachment-3130.pdf>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. The McGraw-Hill Companies, Inc.

ANEXOS

Anexo 1
Cuadro de Operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
VARIABLE INDEPENDIENTE SISTEMA ONBOARDING	Es el proceso de acogida del colaborador a su nuevo puesto de trabajo. Se constituyen en aquellas iniciativas que las organizaciones ponen en marcha para garantizar una adecuada integración de los recién llegados, a la cultura organizativa. (Ibáñez, 2018)	El Sistema <i>onboarding</i> se realiza mediante pasos establecidos las cuales consisten en el Proceso- <i>Preonboarding</i> para una adecuada incorporación que se realiza antes de que el docente empiece a laborar, Proceso de <i>onboarding</i> para un buen recibimiento del primer día del docente el cual se realiza en el primer día laboral del docente, Proceso de <i>onboarding</i> : <i>Mentoring/Acompañamiento</i> del docente el cual es realizado por lo menos la primera semana en que labora el docente y finalmente el <i>onboarding</i> continuo o seguimiento del docente el cual se realiza hasta que finalice el primer ciclo académico que laboral el nuevo docente a tiempo completo.	1. Proceso de <i>Preonboarding</i> para una adecuada incorporación.	Alineación con los valores. Compromiso.	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			2. Proceso de <i>onboarding</i> para un buen recibimiento del primer día del docente.	Conocimiento de la organización y entorno. Conocimiento de funciones de su puesto. Conocimiento de la logística, instalaciones, herramientas tecnológicas.	
			3. Proceso de <i>onboarding</i> : de <i>mentoring</i> o acompañamiento del docente.	Proceso de conocimiento y sensibilización con la cultura de la organización.	
			4. <i>Onboarding</i> continuo o seguimiento del docente.	Proceso permanente de adaptación y adecuación a la organización.	

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL	<p>El desempeño laboral se define como la ventaja competitiva que una entidad presenta, a partir de la efectividad de los trabajadores (Chiavenato, 2011). Asimismo, la evaluación del desempeño de los docentes es realizado para el mejoramiento de la educación (Montenegro, 2003).</p>	<p>El Desempeño laboral de los docentes universitarios, se medirá, considerando 4 dimensiones:</p> <p>1. Autogestión, a través de: Ficha Autopercepción del desempeño docente.</p> <p>2. Gestión curricular, a través de actualización de sílabo y portafolio docente.</p> <p>3. Gestión didáctica, a través de la supervisión docente, sobre la adecuación al modelo educativo a través de la rúbrica de evaluación para acompañamiento docente en aula y la encuesta de satisfacción del estudiante.</p> <p>4. Gestión de tareas administrativas, se medirá a través de la evaluación del director y cumplimiento de tareas administrativas.</p>	1. Autogestión	- Autopercepción del desempeño docente	90-100 Muy bueno 70-89 Bueno 50-69 Regular 00-49 Deficiente
			2. Gestión Curricular	- Actualización de sílabo - Portafolio docente	
			3. Gestión Didáctica	- Supervisión docente de la adecuación al modelo educativo - Satisfacción del estudiante	
			4. Gestión de tareas administrativas	- Evaluación concepto director. - Cumplimiento de tareas administrativas.	

Anexo 2

Cuestionario de Proceso de *Onboarding*

Estimado (a):

Tiene como propósito identificar el estado actual del proceso de *onboarding* en una universidad privada de Villa El Salvador.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Para contestar las preguntas que siguen, utilice la siguiente Escala:

ONBOARDING

01. Dimensión *Preonboarding* (antes que el trabajador ingrese a trabajar)

N.º	Ítems	Escala de Medición				
		1	2	3	4	5
01	Consideras que la organización preparó con anticipación su ingreso.					
02	Sintió que su proceso de reclutamiento y selección fue tomado con la debida importancia para la organización.					
03	Recibió información clara sobre el funcionamiento de la organización, cultura, valores, antes de su ingreso, reconociendo si se alineaban a sus expectativas.					
04	Le brindaron un cronograma con las indicaciones detalladas (dónde se tiene que dirigir, con qué persona debe reunirse el primer día).					

02. Dimensión *Onboarding* (1er día) ingreso

N.º	Ítems	Escala de Medición				
		1	2	3	4	5
01	Sintió que la organización se preocupó en brindar una buena impresión en su primer día de trabajo en la organización.					
02	Se sintió cómodo con la bienvenida que se le brindó en el primer día de trabajo.					
03	Se sintió satisfecho con la bienvenida a la organización, mediante correo o comunicado a todos los colaboradores informando su llegada.					
04	La organización, le proporciono un kit de bienvenida.					
05	Se le ha brindado la capacitación para que pueda desempeñar sus funciones eficientemente como (campus virtual, el uso del zoom, horas administrativas, correo, etc.) desde el primer día.					
06	La logística, herramientas, equipos tecnológicos, se encontraron en buenas condiciones a su llegada.					

03 Dimensión *Onboarding* (1ra Semana) Mentoring o Acompañamiento

N.º	Ítems	Escala de Medición				
		1	2	3	4	5
01	Sentiste el apoyo de tu autoridad académica cuando lo necesitaste.					
02	Se le asignó un mentor que lo apoye para que absuelva sus preguntas.					
03	Sentiste el apoyo de tus compañeros, así como de otras áreas para realizar tus labores.					
04	Usted ya se siente alineado a la misión y visión de la organización.					
05	Considera que tiene buena relación con sus compañeros de la organización.					

06	Considera que tiene buena relación con su superior en la organización.					
----	--	--	--	--	--	--

04 Dimensión *Onboarding* Continuo o Seguimiento

N.º	Ítems	Escala de Medición				
		1	2	3	4	5
01	Siente que la organización te capacita de forma permanente para que logres desarrollar tus funciones.					
02	Siente usted que el rol que está desempeñando, facilita su crecimiento como persona y profesional.					
03	Los conocimientos adquiridos, han aumentado desde que tuvo la etapa de inducción.					
04	Mantiene reuniones cada semana o quincena para lograr su integración completa a la organización.					
05	Considera que logró interiorizar la estrategia y los objetivos de la organización.					
06	Se identifica usted con el propósito de la organización.					
07	El ambiente organizacional, es pertinente para realizar sus funciones.					
08	Recomendaría la empresa a un conocido o amigo aplicar para obtener un empleo.					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Dimensiones de Desempeño Docente e Indicadores

	Dimensiones	Indicadores
1	AUTOGESTIÓN: Mide la autovaloración del desempeño del propio docente.	Autopercepción del desempeño docente
2	GESTIÓN CURRICULAR: El docente es evaluado en la creación y actualización del portafolio de la asignatura que tiene a cargo.	Portafolio 2021
3	GESTIÓN DIDÁCTICA: Cuenta con la evidencia de dos criterios: la encuesta de satisfacción por parte de los estudiantes y la medición del Índice de Adecuación al Modelo Educativo bajo la supervisión de las clases.	Adecuación al modelo educativo/ evaluación para acompañamiento docente en aula Encuesta de satisfacción del estudiante
4	TAREAS ADMINISTRATIVAS: Contiene dos criterios: la evaluación de concepto del director y la evaluación de las entregas de evidencias de los docentes a tiempo completo.	Evaluación del director Cumplimiento de tareas administrativas

Evaluadores: Equipo de desarrollo pedagógico que está conformado por 3 docentes, cada uno encargado de evaluar una facultad.

Fuente: Información de la institución

Anexo 4

Ficha de Autopercepción del docente de Adecuación al Modelo Educativo

FICHA DE AUTOPERCEPCIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE (ADECUACIÓN AL MODELO EDUCATIVO)							
	CRITERIO	CALIFICACIÓN (En una escala de 0 (nunca) a 5 (siempre) califique su desempeño en el transcurso del presente ciclo)					
1	Soy puntual con el inicio, el desarrollo y el término de las sesiones	0	1	2	3	4	5
2	Dialogo con los estudiantes sobre las actividades del Antes, asegurando la comunicación asertiva entre los participantes	0	1	2	3	4	5
3	Presento el logro y la temática de las sesiones	0	1	2	3	4	5
4	Realizo actividades motivadoras a lo largo de las sesiones	0	1	2	3	4	5
5	Propongo el conflicto cognitivo en el inicio de la sesión	0	1	2	3	4	5
6	Canalizo los saberes previos de los estudiantes	0	1	2	3	4	5
7	Las actividades de procesamiento de la información y construcción del aprendizaje las realizo con los estudiantes de manera dialógica	0	1	2	3	4	5
8	Promuevo las habilidades de orden superior (analizan, evalúan y diseñan)	0	1	2	3	4	5
9	Brindo retroalimentación a los estudiantes, individual y grupalmente	0	1	2	3	4	5
10	En mis sesiones de clase utilizo al menos dos (2) herramientas digitales	0	1	2	3	4	5
11	Comparto orientaciones para que los estudiantes elaboren sus propias conclusiones	0	1	2	3	4	5
12	Compruebo que la mayoría de los estudiantes consiguen el logro planteado	0	1	2	3	4	5
13	Empleo herramientas para la autoevaluación y heteroevaluación de los estudiantes	0	1	2	3	4	5
14	Oriento la transferencia de lo aprendido de los estudiantes a nuevas situaciones	0	1	2	3	4	5
15	Ejecuto tareas de reflexión del propio aprendizaje de los estudiantes	0	1	2	3	4	5

Fuente: Información de la institución

Anexo 05**Evaluación del Portafolio**

PUNTUACIONES POR PROPUESTA DE CADA DOCENTE			
2	3	5	10
Propuesta de OVA diferente en el diseño	Propuesta de incremento de uso de fuentes	Propuesta de cambio de sílabo	Actualización de sílabos y portafolio docente

Fuente: Información de la institución

Anexo 6

Encuesta de satisfacción del estudiante sobre el Desempeño docente

Estimado estudiante:

Este cuestionario tiene como propósito evaluar el desempeño de los docentes de una universidad Privada de Villa El Salvador

1 Muy en Desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
--	--	--	---	---

Para contestar las preguntas que siguen utilice la siguiente Escala:

N.º	Ítems	Escala de Medición				
		1	2	3	4	5
01	El docente inicia puntualmente la sesión síncrona (Zoom)					
02	El docente indica el logro de la asignatura y de cada sesión en cada clase, de forma clara y alcanzable.					
03	El docente soluciona mis dudas durante la sesión síncrona (Zoom)					
04	El docente muestra dominio de los temas del curso con profundidad.					
05	El docente propone actividades durante la sesión síncrona (Zoom) que me permiten aplicar los conocimientos adquiridos.					
06	El docente despierta el interés por el aprendizaje del curso.					
07	El docente promueve la participación de todos los estudiantes en clase.					
08	El docente tiene una relación respetuosa con todos los estudiantes.					
09	El docente desarrolla los contenidos del sílabo según lo planificado en cada sesión de clase					
10	El docente culmina la sesión síncrona (Zoom) en el tiempo programado					
11	El docente resuelve, valora o responde las preguntas/consultas en los chats, correos o los foros.					
12	El docente proporciona los materiales de clase en el Campus Virtual, de forma puntual y oportuna.					
13	El docente utiliza materiales (referencias, archivos, enlaces, vídeos, carpetas compartidas, entre otros) que permiten la construcción de mi aprendizaje.					
14	El docente presenta con anticipación los criterios a tomar en cuenta en cada evaluación.					
15	El docente informa a los estudiantes de manera oportuna acerca de los resultados de las evaluaciones.					

niveles de adecuación	
muy alto (90 - 100%)	46 – 51
alto (70 - 89 %)	36 – 45
medio (50 - 69%)	26 – 35
bajo (30 - 49%)	16 – 25
muy bajo (0 - 29%)	0 – 15

Fuente: Información de la institución

Anexo 7

Evaluación del director

	0 - 5	0 - 5	0 - 5	0 - 5	0 - 5	Suma
DOCENTES DE UNIDAD	1. Presentación de evidencias de trabajo administrativo	2. Cumplimiento puntual de las tareas encomendadas	3. Se maneja de manera respetuosa con sus compañeros de trabajo	4. Asistencia a reuniones programadas por la unidad académica o la universidad	5. Muestra compromiso en el logro de metas y objetivos de la Escuela Profesional.	Gestión administrativa

--	--	--	--	--	--	--

Evaluadores: Directores de Unidad

Fuente: Información de la institución

Anexo 8
Rúbrica de evaluación para acompañamiento docente en aula

DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE – INICIO (I):				
En este momento el docente promueve que el estudiante se interese por su aprendizaje reconociendo que tiene conocimientos de base, pero hay aspectos que no domina y que logrará al término de la sesión de aprendizaje. Se enuncia y explica el logro y el tema de la sesión.				
CRITERIO	PUNTUACIÓN			
	3 PUNTOS	2 PUNTOS	1 PUNTO	0 PUNTOS
Puntualidad en el inicio de la sesión.	Ingresar puntualmente a la sala e Inicia la sesión de aprendizaje a la hora convenida.	Ingresar puntualmente a la sala, pero inicia la sesión hasta con 15 minutos de retraso.	Ingresar tarde a la sala, iniciando la sesión hasta con 20 minutos de retraso.	Ingresar tarde a la sala, iniciando la sesión con 30 minutos o más de retraso.
Recordatorio de la sesión anterior	Recuerda, con la ayuda de los estudiantes, la ruta de aprendizaje de la sesión anterior	Recuerda la ruta de aprendizaje de la sesión anterior	Recuerda solo ciertas partes de la sesión anterior	Olvida conectar la sesión anterior con la presente
Presentación del logro y de la temática de la sesión	Presenta y explica con claridad el logro y el tema de la sesión de aprendizaje.	Presenta el tema de la sesión de aprendizaje y el logro, pero no lo explica.	Presenta el logro o el tema de la sesión de aprendizaje.	El desarrollo del INICIO carece de la presentación del logro de aprendizaje
Actividad motivadora	Realiza una actividad motivadora vinculada al desarrollo de la sesión de aprendizaje (videos, preguntas, foros, entre otros)	Realiza una actividad motivadora vinculada parcialmente al desarrollo de la sesión de aprendizaje.	Realiza una actividad motivadora desvinculada del logro de la sesión de aprendizaje.	El desarrollo del INICIO carece de actividad motivadora
Conflicto cognitivo	Presenta un reto, generando el conflicto cognitivo y provocando el desequilibrio del estudiante, así como su interés por resolverlo	Plantea un conflicto cognitivo, desconectado del interés del estudiante y del logro de la sesión	Intenta generar el conflicto cognitivo, realizando actividades desconectadas del logro de la sesión	El desarrollo del INICIO carece de conflicto cognitivo

Canalización de los saberes previos	Canaliza los saberes previos activados en el momento ANTES, acomodándolos con los nuevos saberes.	Canaliza y acomoda de manera parcial los saberes previos activados en el momento ANTES.	Canaliza los saberes previos sin relacionarlos con las actividades del ANTES	El desarrollo del INICIO carece de canalización de saberes previos
DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE – DESARROLLO + APLICACIÓN (D + A): En este momento el docente diseña actividades que permite a los estudiantes discutir, contrastar y construir su propio aprendizaje a partir de lo que leyeron, observaron, discutieron o investigaron. Así mismo, se busca que el estudiante traslade lo aprendido a su realidad personal y profesional.				
CRITERIO	PUNTUACIÓN			
	3 PUNTOS	2 PUNTOS	1 PUNTO	0 PUNTOS
Desarrollo de contenidos con los estudiantes.	Desarrolla los contenidos con la participación de los estudiantes, contemplando los siguientes aspectos: secuencia lógica, dosificada y didáctica.	Desarrolla los contenidos con poca participación de los estudiantes, empleando dos de los aspectos del nivel anterior.	Desarrolla de manera básica los contenidos con secuencia lógica sin la participación de los estudiantes (clase magistral).	La sesión carece de desarrollo de contenidos
Procesamiento y organización de la información	Evidencia el procesamiento y organización de la información por parte de los equipos de estudiantes	Propicia el procesamiento y organización de la información por parte de los equipos de estudiantes	El procesamiento y organización de la información es realizada por el docente	La sesión carece de procesamiento y organización de la información
Habilidades del pensamiento.	Evidencia el buen uso de las estrategias y procedimientos que promueven habilidades de pensamiento de orden superior: analizar, evaluar y crear	Evidencia el buen uso de las estrategias y procedimientos que promueven habilidades de pensamiento de orden inferior: recordar, comprender y aplicar	Aplica estrategias y procedimientos relacionados con las habilidades de pensamiento.	La sesión carece de estrategias y procedimientos relacionados con las habilidades de pensamiento
Retroalimentación del trabajo individual o	Realiza la retroalimentación de las tareas individuales o colectivas, mencionando los aciertos, indicando	Realiza la retroalimentación parcial de las tareas individuales	Realiza la retroalimentación de sin mencionar los aciertos	La sesión carece de actividades de realimentación de las tareas individuales o colectivas.

colaborativo	las propuestas de mejora y promoviendo la reflexión sobre las mismas	o colectivas, tomando en cuenta solo uno de los aspectos mencionados en el siguiente nivel	o sin indicar las propuestas de mejora o sin promover la reflexión sobre las mismas	
Herramientas didácticas	Emplea oportunamente medios y materiales didácticos que contribuyen al logro del aprendizaje (PPT, opciones del Zoom, TIC's,...)	Emplea oportunamente medios y materiales didácticos que contribuyen parcialmente al logro del aprendizaje (PPT, opciones del Zoom, TIC's,...)	Emplea medios y materiales didácticos que distan del logro del aprendizaje (clase magistral)	El único medio didáctico es la voz del docente
Promoción de comunicación asertiva	Promueve durante toda la sesión una comunicación respetuosa, desde el docente y entre pares; interviene de suceder un conflicto.	Promueve durante la mayor parte de la sesión una comunicación respetuosa, desde el docente- pares	Promueve durante ciertos momentos de la sesión una comunicación respetuosa, desde el docente y entre pares	La comunic/sesión carece de respeto desde el docente-pares no participa docente.

DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE – CIERRE (C)

En este momento el docente realiza un breve resumen con ayuda de los estudiantes y verifica que haya sido entendido. Aclara las inquietudes finales y puntualiza el logro de la sesión, promoviendo la metacognición.

CRITERIO	PUNTUACIÓN			
	3 PUNTOS	2 PUNTOS	1 PUNTO	0 PUNTOS
Conclusiones	Las actividades del CIERRE promueven que los estudiantes enuncien las conclusiones de la sesión, siendo organizadas	Las conclusiones son emitidas por los estudiantes	Las conclusiones de la sesión son enunciadas por el docente (clase magistral)	El momento del CIERRE carece de la elaboración de conclusiones

	didácticamente por el docente			
Comprobación del logro	Se promueve que el estudiante reflexione sobre el logro enunciado en el INICIO y el nivel de haberlo conseguido	Se promueve la reflexión del estudiante sobre el logro de la sesión	Se recuerda el logro de la sesión	La sesión se cierra sin haber comprobado el logro planteado en el INICIO
Autoevaluación y heteroevaluación	Se desarrollan actividades de autoevaluación y heteroevaluación, vinculadas al logro de la sesión	Se desarrollan actividades de autoevaluación o de heteroevaluación	Las actividades de evaluación son inconexas del logro de la sesión	En el CIERRE de la sesión faltan actividades de autoevaluación y heteroevaluación
Transferencia de lo aprendido	Desarrolla de manera coherente actividades de transferencia de lo aprendido a otros contextos	Propone actividades de transferencia de lo aprendido	Las actividades de transferencia necesitan conectarse a lo aprendido	La sesión carece de actividades de transferencia de lo aprendido
Metacognición	Evidencia la estrategia de metacognición de los estudiantes, usando de manera pertinente una herramienta digital	Evidencia la estrategia de la metacognición de los estudiantes	La estrategia de metacognición está desvinculada del logro de sesión	En el CIERRE de la sesión faltan estrategias de metacognición

niveles de adecuación	
muy alto (90 - 100%)	46 - 51
alto (70 - 89 %)	36 - 45
medio (50 - 69%)	26 - 35
bajo (30 - 49%)	16 - 25
muy bajo (0 - 29%)	0 - 15

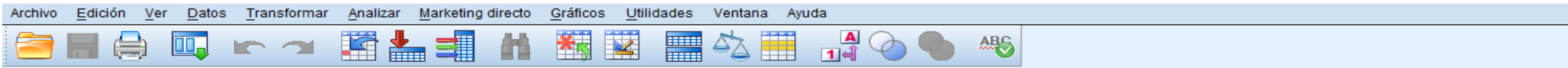
Fuente: Información de la institución

Anexo 09

Las dimensiones de la variable *onboarding* y la variable desempeño

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda																								
13 : D_Preonboardign 14																								
	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	D_Precnboardign	D_Onboar1	D_OnboarSe mana	D_OnboarCon tinuo	V1_On boardin g	V2_De sempe ño	VAR00034	VAR00035	NUEVO_ON BOARDING	Nuevo_Dese mpeño
1	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	18	21	27	36	102	95	MUY ALTO	ADM. EMP	2	1
2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	20	29	28	40	117	94	MUY ALTO	ADM. EMP	1	1
3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	28	29	40	117	94	MUY ALTO	ADM. EMP	1	1
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	15	18	30	35	98	92	MUY ALTO	ADM. EMP	2	1
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	20	27	27	39	113	92	MUY ALTO	ADM. EMP	1	1
6	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	16	22	26	38	102	91	MUY ALTO	ADM. EMP	2	1
7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	11	23	29	40	103	88	ALTO	ADM. EMP	1	2
8	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	19	27	28	37	111	88	ALTO	ADM. Y M	1	2
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	30	30	40	120	86	ALTO	ADM. Y M	1	2
10	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	18	25	29	37	109	92	MUY ALTO	ADM. Y N	1	1
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	17	27	30	40	114	91	MUY ALTO	ADM. Y N	1	1
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	30	30	40	120	89	ALTO	ADM. Y N	1	2
13	5	3	3	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	14	19	25	35	93	90	MUY ALTO	CONTABIL	2	1
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	28	30	40	118	88	ALTO	CONTABIL	1	2
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	30	30	40	120	88	ALTO	CONTABIL	1	2
16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	28	29	40	117	83	ALTO	CONTABIL	1	2
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	19	28	30	40	117	75	ALTO	CONTABIL	1	2
18	5	1	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	14	19	17	31	81	96	MUY ALTO	GENERALE	2	1
19	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	20	26	30	38	114	95	MUY ALTO	GENERALE	1	1
20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	19	28	29	40	116	95	MUY ALTO	GENERALE	1	1
21	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	18	25	28	39	110	94	MUY ALTO	GENERALE	1	1
22	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	17	24	28	34	103	93	MUY ALTO	GENERALE	1	1
23	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	12	18	23	40	93	93	MUY ALTO	GENERALE	2	1
24	5	2	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	18	24	26	36	104	93	MUY ALTO	GENERALE	1	1
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	28	30	40	118	92	MUY ALTO	GENERALE	1	1
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	30	30	40	120	92	MUY ALTO	GENERALE	1	1
27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	20	29	29	36	114	91	MUY ALTO	GENERALE	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	6	6	8	24	90	MUY ALTO	GENERALE	5	1
29	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	12	14	22	27	75	90	ALTO	GENERALE	3	2
30	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	19	28	29	37	113	89	ALTO	GENERALE	1	2
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	30	30	40	120	81	ALTO	GENERALE	1	2
32	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	11	21	27	34	93	94	MUY ALTO	PSICOLOG	2	1
33	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	19	22	29	40	110	84	ALTO	PSICOLOG	1	2
34	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	14	20	24	32	90	83	ALTO	PSICOLOG	2	2
35	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	15	20	24	28	87	83	ALTO	PSICOLOG	2	2

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
2	P2	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
3	P3	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
4	P4	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
5	P5	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
6	P6	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
7	P7	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
8	P8	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
9	P9	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
10	P10	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
11	P11	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
12	P12	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
13	P13	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
14	P14	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
15	P15	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
16	P16	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
17	P17	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
18	P18	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
19	P19	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
20	P20	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
21	P21	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
22	P22	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
23	P23	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
24	P24	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
25	D_Preonboardign	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
26	D_Onboar1	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
27	D_OnboarSemana	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
28	D_OnboarContinuo	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Nominal	Entrada
29	V1_Onboarding	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala	Entrada
30	V2_Desempeño	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala	Entrada
31	VAR00034	Cadena	8	0		Ninguna	Ninguna	10	Izquierda	Ordinal	Entrada
32	VAR00035	Cadena	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
33	NUEVO_ONBOAR...	Numérico	8	0	NUEVO_ONBO...	{1, Muy Alto...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
34	Nuevo_Desempeño	Numérico	8	0	Nuevo_Desemp...	{1, Muy Alto...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada



10 :

	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	D_Preoboardi gn	D_Onb oar1	D_Onb oarSe mana	D_Onb oarCon tinuo	V1_On boardin g	V2_De sempe ño	VAR00034	VAR00035	NUEVO_ON BOARDING	Nuevo_Dese mpeño
36	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	19	28	26	39	112	82	ALTO	PSICOLOG	1	2
37	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	14	19	29	39	101	80	ALTO	PSICOLOG	2	2
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	17	27	30	40	114	78	ALTO	PSICOLOG	1	2
39	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	18	24	29	38	109	77	ALTO	PSICOLOG	1	2
40	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	14	23	26	39	102	77	ALTO	PSICOLOG	2	2
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	24	24	32	96	94	MUY ALTO	SISTEMAS	2	1
42	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	19	26	28	39	112	91	MUY ALTO	SISTEMAS	1	1
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	22	24	32	94	89	ALTO	SISTEMAS	2	2
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	19	29	30	40	118	89	ALTO	SISTEMAS	1	2
45	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	4	4	11	16	30	30	87	89	ALTO	SISTEMAS	2	2
46	5	4	5	5	5	.	5	5	5	5	5	5	5	19	25	29	35	108	88	ALTO	SISTEMAS	1	2
47	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	26	26	40	112	84	ALTO	SISTEMAS	1	2
48	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	15	26	30	38	109	80	ALTO	SISTEMAS	1	2
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	28	30	40	118	76	ALTO	SISTEMAS	1	2
50	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	18	28	26	40	112	73	ALTO	SISTEMAS	1	2
51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	20	30	28	39	117	91	MUY ALTO	ARQUITEC	1	1
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	28	30	40	118	89	ALTO	ARQUITEC	1	2
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	22	29	40	111	86	ALTO	CIVIL	1	2
54	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	18	29	27	40	114	82	ALTO	CIVIL	1	2
55	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	20	27	29	39	115	89	ALTO	ING. IND	1	2
56	2	2	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	11	12	17	21	61	84	ALTO	ING. IND	3	2
57	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	18	29	28	39	114	93	MUY ALTO	DERECHO	1	1
58	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	19	25	27	36	107	92	MUY ALTO	DERECHO	1	1
59	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	18	21	27	36	102	90	MUY ALTO	DERECHO	2	1
60	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	20	29	28	40	117	90	MUY ALTO	DERECHO	1	1
61	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	28	29	40	117	89	ALTO	DERECHO	1	2
62	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	15	18	30	35	98	89	ALTO	DERECHO	2	2
63	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	20	27	27	39	113	88	ALTO	DERECHO	1	2
64	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	16	22	26	38	102	85	ALTO	DERECHO	2	2
65	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	11	23	29	40	103	75	ALTO	DERECHO	1	2
66	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	19	27	28	37	111	94	MUY ALTO	C.COMUNI	1	1
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	30	30	40	120	92	MUY ALTO	C.COMUNI	1	1

RELLENAR EN FORMULARIOS DE GOOGLE

Te he invitado a que rellenes un formulario:

Cuestionario de Proceso de Onboarding

Tiene como propósito identificar el estado actual del Proceso de Onboarding

Cuestionario de Proceso de Onboarding

Se ha registrado tu respuesta.

[Enviar otra respuesta](#)

Este formulario se creó en Universidad Autónoma del Perú. [Notificar uso inadecuado](#)

I.- Dimensión Pre Onboarding

Antes que el trabajador ingrese a trabajar

01.-Consideras que la organización preparó con anticipación su ingreso. *

- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

02.-Sintió que su proceso de reclutamiento y selección fue tomado con la debida importancia para la organización. *

- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

03.-Recibió información clara sobre el funcionamiento de la organización, cultura, valores, antes de su ingreso, reconociendo si se alineaban a sus expectativas. *

- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

04.-Le brindaron un cronograma con las indicaciones detalladas (dónde se tiene que dirigir, con qué persona debe reunirse el primer día). *

- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

II.-Dimensión Onboarding

1er día de ingreso

01.-Sintió que la organización se preocupó en brindar una buena impresión en su primer día de trabajo en la organización. *

- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

02.-Se sintió cómodo con la bienvenida que se le brindó en el primer día de trabajo. *

- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

03.-Se sintió satisfecho con la bienvenida a la organización, mediante correo o comunicado a todos los colaboradores informando su llegada. *

- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

04.-La organización, le proporciono un kit de bienvenida. *

- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

05.-Se le ha brindado la capacitación para que pueda desempeñar sus funciones eficientemente como (campus virtual, el uso del zoom, horas administrativas, correo, etc.) desde el primer día. *

- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

06.-La logística, herramientas, equipos tecnológicos, se encontraron en buenas condiciones a su llegada. *

- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Anexo 10

Aprobación de la Universidad



Lima, 10 de febrero de 2022.

Oficio Nro. 002-2022-GA-DGTH/UA.

Señores : REYNALDO CAMPOS SARAVIA
CECILIA ELIZABETH SOLIS PALOMINO
YADIRA YANASE ROJAS

Asunto : Autorización de información respecto al desempeño DTC
2021-2 y realización de encuestas.

Ref. : Documento S/N del 01DIC2021.

Presente

Es grato dirigirnos a Uds., en atención al documento de la referencia, se comunica que la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Universidad Autónoma del Perú se les autoriza acceder a la información respecto a los resultados de desempeño docente a tiempo completo del semestre 2021-2 y poder realizar las encuestas a los docentes bajo la misma modalidad; es necesario precisar que esta información es eminentemente para fines académicos e investigación y no se puede brindar la misma a otras personas ni para otros fines.

Atentamente.

C.P.C. Laura Melisa Dávila Vásquez
DIRECTORA DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO



Anexo 11

Programa de Inducción

TEMA
La historia y evolución de la universidad
Misión y visión
Valores autónoma
<i>Logros institucionales</i>
<i>Modelo educativo</i>
Organigrama institucional y equipos de trabajo
Plan estratégico institucional
<i>Estructura laboral</i>
Reglamento interno de trabajo
Jornada laboral y registro de asistencia
Permisos y justificaciones
<i>Depósito de sueldo y boleta de pago digital</i>
Beneficios de ley
Programa de beneficios UA
Calidad institucional
<i>Procedimiento de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual</i>
<i>Responsabilidad Social Universitaria</i>
Seguridad y Salud en el Trabajo
Todos somos importantes, todos somos Autónoma