



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS**

**El impacto del onboarding en la motivación de los colaboradores en una
empresa del rubro seguros en Lima 2024**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Pozo Orcco, Nicole Giuliana	0009-0005-3178-3428
Trujillo Balvin, Giannelli Mieling	0000-0001-6409-7508

ASESOR(ES)

Llanos Tarazona, Sandra	0009-0004-0225-0334
-------------------------	---------------------

Lima, 08 de noviembre de 2024

Dedicatoria

A nuestros padres, por su amor, confianza, motivación y apoyo constante, no solo en este proyecto, sino en cada paso que hemos dado para llegar hasta aquí.

A nuestro centro de estudios y docentes, por su incansable dedicación y por inspirarnos a superar nuestros límites, inculcándonos el valor del conocimiento y el compromiso con la excelencia.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecer a nuestros padres apoyarnos en nuestra decisión de formación y ser un apoyo continuo para nuestro desarrollo profesional y personal.

Gracias a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, por brindarnos una formación de calidad que nos ha preparado para enfrentar con éxito los desafíos profesionales. A los profesores de la Facultad de Negocios y Carrera de Administración y Recursos Humanos, por compartir su experiencia, sabiduría y por fomentar en mí el deseo de aprender.

Finalmente, a nuestra asesora de tesis, Sandra Llanos, por su guía, paciencia y valiosas contribuciones a lo largo de todo este proceso. Su dedicación fue clave para llevar a buen término este trabajo de investigación.

Resumen

El presente trabajo de investigación examina el impacto del onboarding en la motivación de los colaboradores en una empresa del sector seguros en Lima. Se identificó que la ausencia de un proceso de incorporación bien estructurado afecta negativamente la motivación y el compromiso de los colaboradores. Entre las principales causas del problema se encuentran la falta de retroalimentación continua, el escaso acompañamiento durante las primeras semanas y una desconexión con la cultura organizacional. Los resultados de las encuestas realizadas revelan que muchos colaboradores no se sienten adecuadamente informados sobre sus funciones ni integrados a los valores de la empresa, lo que repercute negativamente en su compromiso y rendimiento. Este estudio subraya la necesidad de implementar un proceso de onboarding más completo, que proporcione una orientación constante y fomente la construcción de relaciones laborales significativas. Esto no solo mejorará la motivación y la retención del talento, sino que también facilitará una integración más fluida, creando un clima organizacional más cohesionado y productivo.

Palabras clave: onboarding; motivación; engagement; integración; recursos humanos.

The impact of onboarding on the motivation of collaborators in a company in the insurance sector Lima 2024

Abstract

This research examines the impact of onboarding on employee motivation in an insurance company in Lima. It was found that the absence of a well-structured onboarding process negatively affects employee motivation and engagement. Key causes of this issue include a lack of continuous feedback, limited support during the first weeks, and a disconnect from the company's organizational culture. Survey results indicate that many employees feel inadequately informed about their roles and the organizational values, which directly affects their commitment and performance. This study highlights the need for a more robust onboarding process that offers ongoing guidance and fosters meaningful workplace relationships. By improving onboarding, the company can enhance employee motivation and retention, while also facilitating smoother integration and creating a more cohesive and productive organizational environment.

Keywords: onboarding; motivation; engagement; integration; human resources.

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

13%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	11%
2	www.smv.gob.pe Internet Source	2%
3	hdl.handle.net Internet Source	<1%
4	secrexsoluciones.com Internet Source	<1%
5	Submitted to Universitat Politècnica de València Student Paper	<1%
6	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Student Paper	<1%
7	Submitted to Universidad Europea de Madrid Student Paper	<1%
8	Submitted to Universidad San Francisco de Quito Student Paper	<1%
9	www.escuelaeuropeaexcelencia.com	

CONTENIDO

1. CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.1 Contexto de la organización	1
1.1.1 Aspectos políticos.....	1
1.1.2 Aspectos económicos	1
1.1.3 Aspectos socio-culturales	1
1.1.4 Aspectos tecnológicos	2
1.2 Descripción de la organización.....	2
1.2.1 Actividades relevantes.....	3
1.2.2 Planeamiento estratégico	3
1.2.3 Posicionamiento en el sector	3
1.2.4 Certificaciones y reconocimientos.....	3
1.2.5 Información financiera relevante.....	3
1.2.6 Otros detalles relevantes.....	4
1.3 Diagnóstico de la situación problemática.	4
1.3.1 Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática.....	4
1.3.2 Descripción en detalle la situación problemática abordada.....	4
1.3.3 Elementos clave de la situación problemática.....	5
1.3.4 Información relevante y datos estadísticos que respaldan la existencia y relevancia del problema.....	5
1.3.5 Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática.	5
2. CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN	6
2.1 Marco teórico-conceptual	6
2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.	6
2.1.2 Conceptos clave relacionados con la situación problemática.....	7
2.1.3 Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.....	7
2.1.4 Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio.	9
2.1.5 Enfoque metodológico.....	9
2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática	9
2.2.1 Análisis de causas, factores internos y externos.....	9
2.2.2 Análisis del impacto de la situación problemática en la organización	10
2.2.3 Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.	10

2.3	Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática.....	10
2.4	Alternativas propuestas.....	11
2.4.1	Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática	11
2.4.2	Enfoques de las áreas funcionales relacionadas	11
2.4.3	Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización 11	
3.	CAPÍTULO III: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN	13
3.1	Análisis comparativo de las alternativas identificadas (Matriz de ponderación de soluciones).....	13
3.1.1	Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa.....	13
3.1.1.1	Viabilidad	15
3.1.1.2	Impacto en la organización	15
3.1.1.3	Costos y recursos.....	16
3.1.1.4	Plazos	16
3.1.1.5	Otras consideraciones relevantes.	16
3.2	Justificación de la alternativa elegida	16
3.2.1	Alineación con los objetivos de la organización	16
3.2.2	Factibilidad y viabilidad	17
3.2.2.1	Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros). 17	
3.2.2.2	Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa 17	
3.2.2.3	Beneficios y resultados esperados.....	17
3.2.2.4	Sostenibilidad y efectos a largo plazo	17
3.3	Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	18
3.3.1	Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.	18
3.4	Implicancias de la decisión en la organización.....	18
3.4.1	Implicancia operativa	18
3.4.2	Implicancia administrativa	18
3.4.3	Implicancia financiera	18
3.4.4	Otras implicancias relevantes.	18
3.5	Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.	18
	Conclusiones.....	20
	Referencias	21
	Anexo(s).....	23

Lista de Tablas

Tabla 1 Ventajas y desventajas de cada alternativa propuesta	13
Tabla 2 Evaluación de las alternativas de solución	14
Tabla 3 Matriz de ponderación de soluciones	15

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones han comenzado a reconocer que el éxito no depende únicamente de sus estrategias de negocio, sino también de la capacidad para atraer, retener y motivar a su talento humano. El onboarding, un proceso que va más allá de la simple inducción, se ha convertido en un pilar fundamental para asegurar la integración efectiva de los nuevos colaboradores. Este proceso no solo define la primera experiencia laboral de un colaborador, sino que tiene un impacto directo en su motivación, compromiso y en la retención dentro de la organización.

La presente investigación explora el impacto del onboarding en la motivación de los colaboradores en una empresa del rubro seguros en Lima, un sector altamente competitivo donde el talento es clave para mantener el liderazgo. A través de un enfoque analítico y práctico, este estudio busca desentrañar cómo un proceso estructurado de incorporación puede influir positivamente en la experiencia del colaborador desde el primer día, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso que se traduzca en una mayor productividad y satisfacción laboral.

En un contexto donde la rotación de personal y la falta de motivación son desafíos críticos, esta investigación se propone como una herramienta para entender las mejores prácticas que las empresas pueden implementar para optimizar sus estrategias de recursos humanos. Al mismo tiempo, pretende ofrecer alternativas que promuevan un entorno laboral más motivador, cohesionado y eficiente, donde cada nuevo integrante pueda desarrollar su potencial al máximo, contribuyendo de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales.

1. CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1 Contexto de la organización

El presente punto se basa en el análisis FODA y PEST, que permite comprender el microentorno y macroentorno en el que se desarrolla la compañía (**Ver Anexo 1 y 2**).

1.1.1 Aspectos políticos

De acuerdo con la Ley General de Contrataciones Públicas (2024), los contratistas deben garantizar el cumplimiento de sus obligaciones a través de mecanismos que aseguren el adelanto de pago y el cumplimiento tanto del contrato principal como de las prestaciones accesorias (Art. 61). En este contexto, a mediano y largo plazo podría perjudicar a las compañías de seguros en la emisión de sus productos, debido a que esta modalidad permite optar por suscribir contratos de fideicomiso, siendo opcional el uso de cartas fianzas. Según un análisis realizado por la clasificadora de riesgos Pacific Credit Rating (PCR, 2023), la elevada proporción de pólizas de cauciones, en comparación con otros productos ofrecidos por las aseguradoras, podría presentar un riesgo en el contexto de la incertidumbre política actual. En consecuencia, puede generar una eventual paralización de obras o licitación y limitación potencial para el sector.

Los órganos de dirección y ejecutivos de SECUREX, deben asegurar el cumplimiento de las normas para prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, a fin de proteger la imagen y la reputación de la Compañía.

1.1.2 Aspectos económicos

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024), el Producto Bruto Interno mostró crecimiento por primera vez desde 2022, al aumentar en 1,4% en el primer trimestre de 2024. En adición, el valor agregado bruto del desempeño de la actividad de los servicios de empresas de seguros creció en (20,8%). Asimismo, el BCRP (BCRP, 2024) destaca el desempeño del sector servicios (+1,6%), que comprende los servicios financieros (banca, seguros, gestión del capital y de inversión inmobiliaria) y el sector construcción (+5.1%), debido a un mayor avance de las obras públicas (BCRP, 2024). (**Ver Anexo 3**). Asimismo, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024), en mayo de 2024, la inflación se ubicó dentro del rango meta del 2%. En consecuencia, este contexto busca generar un mejor clima empresarial y del sector privado

SECUREX, cotiza en Bolsa de Valores y al ser una compañía que está supervisada y regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), se rige a las normas y procedimientos, y no puede incurrir en riesgos financieros. Además, es considerada buen contribuyente ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT).

1.1.3 Aspectos socio-culturales

El aumento del PBI ha permitido la recuperación de 132 mil empleos a nivel nacional, pero la tasa de desempleo en 2024 sigue alta, alcanzando el 6.4%, la más elevada de los últimos tres años. De acuerdo con el INEI, BCRP y BBVA Research (2024), en el segundo trimestre de 2024, el PBI tuvo un incremento del 2.9% en el sector de otros servicios, incluyendo seguros. En total, los sectores crecieron un 4%, lo que está impulsando de manera más significativa la creación de empleos.

La adquisición de seguros en Perú está en desarrollo. Según Eduardo Recinos en los "Insurance Days, 2021", la pandemia del COVID-19 incrementó significativamente la conciencia sobre la importancia de estos productos. Los seguros no solo protegen la vida de

las personas, sino también a las empresas frente al riesgo de impagos y el cumplimiento de obligaciones ante entidades públicas y privadas (Recinos, 2024).

Además, es importante destacar que Secrex está en crecimiento gracias a su equipo altamente calificado y con amplia experiencia en seguros de crédito y caución, lo que infunde confianza y seguridad en los clientes. Esto ha incrementado el interés y la necesidad de adquirir estos seguros, lo que a su vez impulsa el aumento de la demanda.

1.1.4 Aspectos tecnológicos

La evolución tecnológica ha avanzado considerablemente, especialmente durante y después de la pandemia del COVID-19, lo que ha impulsado la transformación digital en varios sectores. En el sector de seguros, esto ha mejorado las operaciones y la experiencia del cliente mediante la automatización y simplificación de procesos. Para mantenerse competitivo, las empresas de seguros en Perú deben adaptarse a estos cambios tecnológicos y nuevas implementaciones (Maltese, 2023). Por otro lado, los seguros son productos intangibles, y la tecnología juega un rol clave al ser el vínculo entre la compañía y el cliente, facilitando procesos más dinámicos y eficientes. Las empresas de seguros que incorporen la transformación digital podrán posicionarse mejor y generar diferenciación al mejorar la comunicación con sus clientes (Marsh, 2023).

Siendo ello un punto muy relevante a considerar y desarrollarlo con mayor fuerza, debido a que, Secrex tuvo retraso en la implantación de nuevos sistemas integrados de gestión y contable. Lo cual, demuestra que tiene dificultad para poder adaptarse a las nuevas necesidades tecnológicas, siendo ello, una debilidad, pues, es necesario para la simplificación de su gestión tanto interno como externo, en el cual marque una ventaja competitiva, pero sin ella, Secrex estaría adaptando una cultura tradicional ya no muy eficiente en nuestra actualidad.

1.2 Descripción de la organización

Secrex Compañía de Seguros de Crédito y Garantías S.A., ha operado en Perú desde 1980, brindando seguros de crédito y caución. Ofrece a sus clientes una cartera de productos diversificados enmarcados en dos grandes grupos de negocio, los seguros de crédito y los seguros de caución. A finales del año 2000, la Compañía pasa a formar parte de la Compañía Española de Seguros de Crédito (CESCE) la empresa holding de compañías de seguro especializadas en crédito comercial y cauciones con operaciones en Europa y Latinoamérica (Moody's Local Perú, 2023, como se cita en Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2023). En junio de 2022, SECUREX adopta el nombre comercial de CESCE, en línea con la estrategia corporativa de unificar la marca y el posicionamiento en los países de Latinoamérica. CESCE.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a SECUREX muestra que opera en un mercado competitivo de seguros de caución y crédito, donde compite directamente con rivales como AVLA y La Positiva., ambos con estrategias de crecimiento, nuevas estrategias de ventas y fidelización de clientes. La principal barrera de entrada es el acceso a los canales de distribución, ya que las empresas más importantes han diversificado sus canales de venta con brokers de diversos perfiles y ventas propias, estando bien consolidadas en el mercado. Además, los altos requerimientos de capital limitan nuevos entrantes. SECUREX posee un poder de negociación sólido frente a proveedores y clientes y ha logrado fidelizar una cartera significativa, generando resultados favorables que fortalecen la solidez y solvencia financiera de la Compañía. Los sustitutos son limitados, debido a la naturaleza específica de los productos ofrecidos.

Los productos de SECUREX brindan un valor agregado al cliente al ofrecer no solo una cobertura especializada en crédito y caución, sino también el respaldo de un personal altamente entrenado y capacitado en comunicación, negociación y ventas, lo cual garantiza un servicio profesional y adaptado a las necesidades del cliente. A raíz de la pandemia la empresa adoptó estrategias que le permitieron fidelizar y garantizar un servicio comprometido y alineado a las necesidades de los clientes y proveedores. **(Ver Anexo 18).**

1.2.1 Actividades relevantes

Gracias al respaldo del grupo económico CESCE, Secrex ha logrado un mejor entendimiento global en la aplicación de políticas comerciales, suscripción, gestión técnica, administración de inversiones y control de riesgos (Pacific Credit Rating, 2022, como se cita en Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2023). Esto le proporcionó una mayor flexibilidad tanto financiera como tecnológica, gracias a las sinergias generadas por su asociación con el grupo económico CESCE.

1.2.2 Planeamiento estratégico

La misión de la empresa es “Ser reconocida como líder referente en el mercado asegurador, en los ramos de seguros de crédito y caución, con criterios de crecimiento, rentabilidad, innovación, diversificación y calidad de la gestión” (CESCE, 2023).

La visión de la empresa es "Brindar protección a los asegurados, otorgando coberturas de crédito y caución en condiciones adecuadas y económicamente ventajosas, buscando fortalecer nuestra solvencia y solidez” (CESCE, 2023).

Los valores de la empresa son: Innovación, apoyo a la actividad económica e internacionalización, compromiso con el cliente, comportamiento ético y responsable, compromiso con las personas e Integridad (CESCE, 2023).

1.2.3 Posicionamiento en el sector

Secrex se posiciona en el primer lugar del mercado de seguros de fianzas y cauciones por tercer año consecutivo con una participación de 28.16% **(Ver Anexo 4)** continúa consolidando sus resultados técnicos, lo que refuerza su posición de liderazgo en el mercado en un año de alta competitividad con un crecimiento del 16% en el 2023. **(Ver Anexo 5)**

1.2.4 Certificaciones y reconocimientos

Las empresas clasificadoras de riesgos PCR Ratings y Class & Asociados, han otorgado a SECUREX la calificación de “A,” (Pacific Credit Rating & Class & Asociados S.A, 2022, como se cita en Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2022). categoría agrupa a las principales entidades del sector financiero y del sector asegurador, considerados como una empresa solvente, con una sólida fortaleza financiera interna, un excelente posicionamiento en el mercado y una cobertura completa de los riesgos actuales, además de la capacidad para gestionar los riesgos futuros.

1.2.5 Información financiera relevante

A finales de 2023, la sólida situación financiera de SECUREX la posiciona como una de las aseguradoras más fuertes en cuanto a respaldo patrimonial según los estándares de la SBS. Además, presenta uno de los niveles de endeudamiento más bajos en el mercado peruano y posee una estructura de activos de alta calidad, lo que garantiza resultados financieros positivos en el corto y mediano plazo (Pacific Credit Rating, 2024, como se cita en Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS), 2024).

El resultado de operaciones al cierre de 2023 se ubicó en S/ 68.21 MM mostrando un incremento de +62.3% (+S/ 25.69 MM) en comparación del año 2022. La utilidad neta a diciembre se ubicó en S/ S/ 45.59 MM mostrando un incremento de +64.7% (+S/ 16.1 MM) en comparación del año 2022. Estos resultados permiten a la empresa alcanzar indicadores de rentabilidad positivos (**Ver Anexo 6**).

1.2.6 Otros detalles relevantes.

En el ámbito de responsabilidad social, SECUREX ha contribuido a construir más de 2000 viviendas sociales mediante el programa Techo Propio, demostrando un sólido compromiso con la comunidad. Además, la empresa fomenta el espíritu solidario de sus colaboradores a través de diversas iniciativas. Entre ellas, destacan las actividades de voluntariado organizadas en conjunto con la asociación KANTAYA, las cuales buscan apoyar centros de nivelación escolar para niños de bajos recursos.

En cuanto a desarrollo sostenible, Secrex promueve la eficiencia energética y el consumo responsable de energía. Por otro lado, la Compañía realiza acciones que promueven la igualdad de oportunidades gracias al cual, cuentan con un grupo de trabajo de equidad e igualdad laboral.

1.3 Diagnóstico de la situación problemática.

1.3.1 Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática

De acuerdo al organigrama de la compañía (**Ver Anexo 7**), y al objetivo estratégico del departamento de RRHH, Compras y Medios (**Ver Anexo 8**), la problemática se manifiesta desde el Departamento de Recursos Humanos, que forma parte del Área de Administración y Finanzas. Esta situación tiene repercusiones directas en las áreas de Legal y Comercial.

1.3.2 Descripción en detalle la situación problemática abordada.

Se ha identificado la problemática de la ausencia de un proceso de onboarding y su impacto en la motivación de los colaboradores.

Para el diagnóstico de la problemática se utilizó la matriz de Ishikawa, herramienta que permite identificar las causas y explorar las diversas categorías en las que se relacionan estas (**Ver Anexo 9**). Secrex, en el contexto actual, ofrece un proceso de incorporación formal pero breve, ya que, aunque se proporciona una introducción básica a las políticas, procedimientos de la empresa y funciones del puesto, esto limita la integración inicial de los colaboradores, ya que el proceso no es completo y estructurado. Por un lado, no se implementa un onboarding completo debido a la falta de planificación y la insuficiencia de recursos, que limita el proceso de inducción, ya que no aborda de manera completa la incorporación del colaborador. No hay orientación continua en el proceso, la retroalimentación y acompañamiento es casi nulo y no se proporcionan oportunidades para establecer relaciones laborales significativas. Esto puede generar en los colaboradores, que puedan sentirse desmotivados y desconectados de la cultura, lo que afecta su rendimiento y disminuye su intención de continuar en la organización.

Chiang, Snell y Bohlander (2013, como se citó en Bautista, 2018) enfatizan que el onboarding va más allá de la simple inducción a los nuevos empleados en sus entornos de trabajo, ya que les ayuda a integrarse en la organización para que realmente se sientan parte de ella.

1.3.3 Elementos clave de la situación problemática

Los elementos esenciales de la situación problemática se han identificado a través de los comportamientos, rutinas, cultura organizacional, formas de trabajo y relaciones, siendo estos: onboarding: proceso de integración de un nuevo colaborador a la empresa, motivación: fuerzas internas o externas que impulsan a una persona a alcanzar metas, proceso de incorporación: serie de pasos para adaptar a un nuevo empleado a su rol y engagement: nivel de compromiso y conexión emocional de un colaborador con su trabajo y empresa.

1.3.4 Información relevante y datos estadísticos que respaldan la existencia y relevancia del problema.

Para respaldar la existencia y relevancia del problema se consideró los siguientes indicadores de la empresa al año 2023:

Encuesta de seguimiento del proceso de inducción: Se realizó la encuesta de recopilación de opiniones y experiencias de los colaboradores que ingresaron en el periodo 2023-2024 para evaluar la percepción de su proceso de incorporación. Los resultados de la encuesta indican que el proceso de inducción presenta diversas deficiencias según los resultados de la encuesta. Los colaboradores calificaron su experiencia general como baja, señalando que no fueron bien informados sobre la estructura y objetivos de la empresa. Además, muchos indicaron que el material proporcionado no fue suficiente para comprender sus roles y responsabilidades. La falta de interacción y seguimiento durante la incorporación también afecta la motivación de algunos colaboradores, lo que evidencia un proceso de inducción poco efectivo (**Ver Anexos 10 y 11**).

Encuesta de clima laboral: La encuesta de clima laboral realizada en 2023, fue calificada con 86% (**Ver Anexo 12**). No obstante, una de las dimensiones de engagement tuvo el puntaje más bajo en la categoría de motivación con 71%, en la que el 11% de los colaboradores calificó con 1-2 de puntaje (totalmente en desacuerdo y en de acuerdo), el 18% calificó con 3 (ni en desacuerdo ni de acuerdo) y el 71% calificó con 4-5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Resultados que dan una señal de alerta para revisar el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Evaluación de Desempeño 2023: Un proceso de inducción deficiente puede dificultar que el colaborador entienda los objetivos estratégicos de la organización, lo que afecta la alineación de sus metas de desempeño. En la evaluación de 2023, el 77.75% de los resultados fueron satisfactorios (**ver Anexo 13**). El cumplimiento de objetivos mostró una tendencia lineal ascendente hacia el nivel de "excelente", alcanzado por el 92% de los colaboradores. Sin embargo, en cuanto a competencias, la tendencia fue descendente, con solo un 5% de colaboradores en el nivel de "excelente". La mayoría de los colaboradores se ubicó en el cuadrante 7 de la matriz de desempeño, con resultados "buenos" en objetivos y "medios" en competencias (**ver Anexos 14 y 15**).

1.3.5 Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática.

Con el objetivo de validar y profundizar la situación problemática, se realizarán entrevistas a profundidad con los líderes decisores de las áreas funcionales involucradas, con el fin de recopilar sus percepciones. (**Ver anexo 17**). Además, se revisaron artículos, libros y bases de datos especializadas en onboarding, engagement y motivación laboral. También se incluyeron trabajos de investigación, como tesis enfocadas en estos mismos temas y con un enfoque en el sector de seguros

2. CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN

2.1 Marco teórico-conceptual

2.1.1 *Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.*

Según la matriz de antecedentes (**Ver Anexo 16**) se obtuvo la siguiente información:

Según Sharma y Stol (2020), “explorar el éxito de la incorporación, el ajuste organizacional y la intención de rotación de los profesionales del software” busca examinar el impacto de la incorporación en el ajuste organizacional y cómo este último afecta la intención de rotación de los empleados. En este estudio, se realizó una encuesta transversal a 102 profesionales del software de Google y Microsoft.

Los autores consideran que el éxito de la incorporación genera impacto en la satisfacción laboral de los empleados, lo que se refleja en una intención más baja de abandonar la organización. Además, los autores sugieren que, si bien la capacitación formal es importante, es el apoyo continuo y las relaciones interpersonales las que realmente marcan la diferencia en la integración de los empleados a largo plazo. (Sharma & Stol, 2020).

Esto implica que, si bien el proceso de integración es clave para asegurar el éxito de los empleados dentro de la organización, las empresas deben prestar atención no solo a la formación técnico-teórica, sino también al ambiente de apoyo entre los colaboradores y encargados. Considerando también que, fomentar un entorno de trabajo positivo y brindar apoyo adecuado a los nuevos empleados, las organizaciones pueden mejorar no solo el desempeño individual sino también la retención de talento.

Continuado, Becker y Bish (2021), en "Un marco para comprender el papel del desaprendizaje en la incorporación", los autores se propusieron explorar cómo el proceso de incorporación puede mejorarse al adoptar una perspectiva de aprendizaje y desaprendizaje. Este estudio se enfocó en profesionales de diversos sectores y utilizó un enfoque metodológico cualitativo para analizar las experiencias de socialización de los empleados recién llegados.

Los autores consideran que el desaprendizaje tiene un impacto positivo en la adaptación de los nuevos empleados, ya que facilita la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos específicos de la organización, lo que a su vez mejora su integración y desempeño (Becker & Bish, 2021, p. 10). Sin embargo, se reconoce que las necesidades de desaprendizaje varían según la experiencia previa de los empleados.

Si se incluye el desaprendizaje como parte central del proceso de onboarding, no solo mejora la integración de los nuevos empleados, sino que también optimiza su rendimiento. Este enfoque personalizado puede contribuir a que las organizaciones retengan mejor su talento y maximicen su productividad.

Por su parte, Smith et al. (2021), consideran “la incorporación de empleados como un evento de anclaje positivo que puede impulsar de manera rápida y duradera el intercambio socioemocional de los trabajadores eventuales en forma de compromiso laboral.” (p. 1277). Una incorporación efectiva mejora rápidamente las actitudes de los trabajadores, aumenta el compromiso y motivación laboral, lo que puede generar beneficios duraderos y una estrecha relación entre colaborador y empresa. Se utilizaron encuestas en un enfoque cuantitativo y

longitudinal con 121 trabajadores eventuales y 378 trabajadores estacionales, permitiendo un análisis comparativo. Smith et al. (2021) llegaron a la conclusión de que:

La incorporación puede servir como un evento de anclaje positivo, que los empleados eventuales ven como instrumental (es decir, percibido como efectivo) y relacionado con el logro de objetivos (es decir, un clima de capacitación), generando intercambios socioemocionales significativos y percepciones positivas y duraderas. La incorporación puede actuar como un evento de anclaje positivo que fomenta el compromiso, motivación, desempeño y retención.

Por último, según Chillakuri (2020), “centrarse en la experiencia de incorporación es vital para el éxito del empleado y de la organización.” (p. 1277). Un proceso de incorporación bien diseñado responde a las expectativas de los nuevos colaboradores y de la Generación Z. En este estudio se utilizaron encuestas y entrevistas a estudiantes de maestría en administración para conocer su percepción sobre el proceso de incorporación en las empresas. El enfoque de la investigación es exploratorio y tiene un diseño metodológico mixto. Chillakuri (2020) llega a la conclusión que:

Es esencial que las organizaciones estén preparadas para satisfacer las demandas de los nuevos empleados y diseñar un programa de incorporación bien estructurado que comience por comprender las expectativas, los valores, las actitudes, el pensamiento y los comportamientos de los nuevos empleados y por qué se comportan como lo hacen. (p.1990). Se identifica que una incorporación bien diseñada no solo satisface las expectativas de los nuevos empleados, sino que también puede elevar su motivación y engagement.

2.1.2 *Conceptos clave relacionados con la situación problemática*

Onboarding efectivo: “la incorporación efectiva exige que la organización tome conciencia de su propia cultura, incluida, o especialmente, la parte que no es visible en la superficie” (Harpelund, 2019, p.59-60).

Marta Alles define la inducción como "el proceso mediante el cual se facilita la integración de nuevos empleados en la organización, proporcionándoles la información y los recursos necesarios para adaptarse a su nuevo entorno laboral" (Alles, 2016). Este proceso es esencial para asegurar que los nuevos colaboradores comprendan la cultura organizacional, sus roles y expectativas desde el primer día.

Vesga et al. (2020) mencionan que el engagement se experimenta en el trabajo, que debe entenderse como un estado mental y no como un rasgo o característica personal; además, es persistente y duradero en el tiempo, puede ser optimizado y se evidencia en la energía, la identificación, la concentración y el disfrute (p. 58).

David Fischman define la motivación como "un proceso interno que impulsa a las personas a actuar para satisfacer sus necesidades y alcanzar sus objetivos" (Fischman, 2014). Destaca que esta motivación abarca tanto factores intrínsecos, como la satisfacción personal y el sentido de propósito, como recompensas externas.

2.1.3 *Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.*

El **modelo de inducción** de Puchol (2011) lo define como una fase denominada “adscripción al puesto de trabajo”, el cual tiene como dos pasos sumamente importantes, informar e integrar. Por ello, en el modelo de inducción de Puchol, considera que se debe informar y anticiparse ante alguna inquietud, siendo así que, la persona encargada del

presente proceso informe acerca de la empresa, puesto de trabajo, funciones, retribución, ubicación y utilización de servicios, servicios sociales, normas de seguridad. Todo ello puede darse de diversas maneras, ya sea a través de un manual de acogida y reuniones individuales con la persona encargada como también con su jefe directo. El paso de integración consiste en que haya una presentación y acompañamiento durante los primeros días para que pueda conocer a los miembros e instalaciones de la organización, con la finalidad de que se familiaricen con la cultura de la organización. Luego de ello, se hace entrega de recursos necesarios para el colaborador. Todo ello en conjunto si se trabaja de la mano hará que el proceso sea más factible, rápido y con menos sesgos, logrando una adaptación más tranquila y segura.

Modelo de onboarding efectivo de Harpelund (2019) señala que, un programa de incorporación no solo debe tener como objetivo ofrecer una buena experiencia al nuevo empleado. También debe respaldar los resultados que buscamos de nuestra contratación y nuestra capacidad para mejorar el compromiso y la retención. La incorporación puede ser una oportunidad única para "alterar" el status de la organización. Incorporamos a un nuevo miembro, al que podemos influir desde el principio y, si estamos preparados y somos conscientes, también podemos generar pequeños cambios en las prácticas laborales de nuestros empleados actuales a través de la incorporación.

El Modelo de Onboarding Adaptativo de Wanous consiste en el proceso de integración del nuevo colaborador basada en 2 dimensiones, teniendo en cuenta que el modelo es una adaptación del modelo de Teoría de Ajuste Laboral de Dawis y Lofquist.

Según Wanous (1992), la primera dimensión estudia el ajuste entre las habilidades de la persona y los requisitos del puesto, el cual influye directamente en el desempeño porque está vinculada a la capacidad de realizar adecuada y satisfactoriamente en sus funciones. Existen dos formas de lograrlo, a través del proceso de selección o la formación durante la inducción.

La segunda dimensión consiste entre las necesidades individuales del colaborador y el clima y cultura organizacional. En este caso, se busca comprender qué es lo que el colaborador quiere, cuáles son sus necesidades y que espera de su puesto de trabajo, mencionando así el modelo de satisfacción de necesidades "ERC" (Existencia, relaciones y crecimiento), el cual consiste en ordenar los objetivos del colaborador para satisfacer sus necesidades en la organización, por instancia, puede ser recompensas salariales, buenas relaciones interpersonales, entre otros, con la finalidad de obtener "reconocimiento" y "autorrealización". Esta dimensión influye directamente en la satisfacción laboral y, por lo tanto, también en su motivación y compromiso.

El modelo de Wanous propone dos posibles resultados, el primero consiste en un desajuste entre las dimensiones y el segundo, lo contrario, un ajuste. Por ello, se busca optar por una buena integración para obtener buenos resultados que contribuyan a la satisfacción y permanencia laboral.

El modelo de las 4 C's es un buen modelo para estructurar un proceso de onboarding, en el cual se destaca cuatro dimensiones esenciales para un proceso efectivo de incorporación de empleados: *Cumplimiento*, *Claridad*, *Cultura* y *Conexión*. El Cumplimiento se refiere a que los empleados comprendan las reglas, políticas y procedimientos básicos de la organización. La claridad implica que los nuevos empleados entiendan sus roles, expectativas y responsabilidades. La Cultura abarca la integración de los valores, normas y creencias organizacionales, ayudando al empleado a adaptarse al

entorno de trabajo. Por último, la Conexión hace referencia a establecer relaciones interpersonales y redes de apoyo dentro de la organización, facilitando una incorporación más fluida y efectiva. Estas cuatro áreas son clave para asegurar un proceso de socialización organizacional exitoso y para que los empleados se sientan comprometidos y motivados desde el principio. (Bauer T., 2011).

2.1.4 Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio.

La falta de un proceso de onboarding bien diseñado no solo afecta la integración de los nuevos empleados, sino que también puede llevar a una disminución en su motivación y desempeño. Integrar estos modelos y teorías en la práctica puede ayudar a abordar estas problemáticas y mejorar la experiencia del empleado desde el primer día.

La ausencia de un proceso de onboarding efectivo impacta negativamente en el ajuste del nuevo colaborador, como se puede observar en diversas teorías. El modelo de Puchol (2011) enfatiza que, sin una adecuada información e integración, los empleados pueden sentirse desorientados y aislados, lo que afecta su adaptación. Harpelund (2019) destaca que un mal onboarding disminuye el compromiso y la retención, perdiendo la oportunidad de influir en la cultura organizacional y los resultados laborales. Según el modelo adaptativo de Wanous, la falta de onboarding dificulta el ajuste entre habilidades y requisitos del puesto, afectando tanto el desempeño como la satisfacción del empleado. Finalmente, el modelo de las 4 C's de Bauer (2011) subraya que, sin claridad en las funciones, cumplimiento de normas, integración cultural y conexiones interpersonales, los colaboradores se sienten desconectados, lo que disminuye su motivación y compromiso. Todos estos modelos refuerzan que un onboarding deficiente puede llevar a una alta rotación y baja productividad.

2.1.5 Enfoque metodológico.

El enfoque metodológico de este estudio casuístico de tipo de investigación cualitativo, con alcance exploratorio y descriptivo, ya que busca explorar y comprender en profundidad cómo la falta de un proceso de onboarding estructurado impacta en diferentes áreas funcionales y en la motivación o engagement de los empleados. La herramienta principal de esta investigación será la entrevista, se realizaron 3 entrevistas (**Ver anexo 17**) al Gerente de Administración y Finanzas, Gerente Comercial y la Gerente Legal, las cuales concluyen en que se debe mejorar el problema de la ausencia del proceso de onboarding, debido a que perciben que puede generar confusión, baja identificación con la empresa y mayor rotación de personal, afectando la productividad. Sugieren adecuar el proceso de incorporación más comprometido, organizado y con seguimiento, acompañamiento constante, lo que puede mejorar significativamente la experiencia de los nuevos empleados y mejorar el proceso de incorporación actual que no se alinea con brindar identidad a los nuevos colaboradores.

2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática

2.2.1 Análisis de causas, factores internos y externos

En la compañía existe un proceso de incorporación formal y breve a los nuevos colaboradores, sin implementar un proceso onboarding completo y estructurado. En primer lugar, aunque se proporciona una introducción básica a las políticas, procedimientos de la empresa y funciones del puesto, el proceso de onboarding no se ha implementado debido a la falta de planificación, recursos inadecuados o la ausencia de un enfoque integral que incluya orientación continua, integración cultural y apoyo constante a los colaboradores. Este proceso de inducción es limitado y no busca abordar de manera integral la incorporación del colaborador, orientación continua, la incorporación a la cultura organizacional, la

mentoría, la retroalimentación regular ni oportunidades para construir relaciones laborales significativas.

Entre los factores internos, se destaca la falta de una estrategia clara y la resistencia a adaptarse a las tendencias del sector, debido a los hábitos y rutinas establecidos en el modelo de inducción actual. Según las entrevistas, la empresa aún se limita a integrar nuevos cambios en sus procesos por la poca iniciativa y el proceso actual aún no tiene el foco principal en dar la identidad con la empresa al nuevo colaborador. Además, los entrevistados coincidieron en la identificación del problema y que la ausencia de un proceso completo de onboarding puede llegar a impactar negativamente en la experiencia del colaborador, compromiso y en el desarrollo de sus funciones.

En cuanto a los factores externos se presentan las expectativas cambiantes de los colaboradores que pueden limitar la capacidad de una organización para implementar un programa de onboarding efectivo.

2.2.2 Análisis del impacto de la situación problemática en la organización

La falta de un proceso de onboarding completo y estructurado en una organización impacta negativamente en la experiencia de los nuevos colaboradores, afectando su integración, motivación y compromiso con la empresa. Cuando el onboarding se limita a una breve inducción, sin una orientación continua ni una integración adecuada a la cultura organizacional, los colaboradores pueden sentirse desconectados, inseguros y desmotivados. Esto afecta el engagement y la motivación, ya que los nuevos colaboradores no se sienten apoyados ni alineados con los valores y objetivos de la empresa. A largo plazo, esta desconexión puede traducirse en una alta rotación, ambiente laboral menos colaborativo, lo que origina la baja productividad.

2.2.3 Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.

Abordar la ausencia de un proceso de onboarding es esencial para mejorar la motivación, el compromiso y la retención de empleados, lo que impacta directamente en el éxito de la organización. Un proceso de incorporación bien estructurado no solo crea un ambiente acogedor que promueve el compromiso emocional y profesional de los nuevos colaboradores, sino que también acelera su integración cultural y reduce el tiempo necesario para alcanzar su máximo potencial.

La falta de un proceso de onboarding en Secrex impacta negativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los nuevos colaboradores, al no recibir la orientación adecuada y no captar una comunicación clara sobre las normas y objetivos, se sienten desmotivados y desconectados de la cultura organizacional. Esta falta de motivación, disminuye el compromiso, lo que afecta al cumplimiento de los objetivos de la organización: como brindar un apoyo oportuno y eficiente en recursos humanos y logística, mantener un nivel de satisfacción interna de al menos el 75% y fortalecer la cultura organizacional.

2.3 Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

El problema comienza en el Departamento de Recursos Humanos que depende del Área de Administración y Finanzas, ya que es responsable de la planificación y ejecución de este proceso clave para la integración de los colaboradores. Al no implementar un programa completo, Recursos Humanos no cumple plenamente su objetivo estratégico de atraer, retener y desarrollar talento, lo que afecta la motivación y el engagement de los nuevos colaboradores. Esta deficiencia impacta directamente a otras áreas como Legal, donde la falta de una correcta inducción puede generar malentendidos sobre las políticas internas,

cumplimiento de normativas o procesos legales críticos y al área Comercial, que se ve afectada por la baja productividad inicial y la desconexión con la cultura organizacional.

2.4 Alternativas propuestas

2.4.1 Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

El departamento de Recursos Humanos debe centrar su enfoque en la mejora y estructuración del proceso de onboarding, con el objetivo de asegurar una adecuada integración y motivación de los nuevos colaboradores. Esto implica desarrollar un programa más completo que vaya más allá de la inducción básica y que abarque aspectos clave como la integración cultural, la retroalimentación continua, la formación en competencias necesarias y la creación de un sentido de pertenencia desde el inicio. Al mejorar este proceso, Recursos Humanos estará alineado con su objetivo estratégico de atraer, retener y desarrollar talento.

2.4.2 Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

Administración y Finanzas: Se debe asegurar que se asignen los recursos necesarios para la implementación del proceso de onboarding. Un onboarding bien estructurado no solo impacta en la eficiencia operativa y en la motivación del personal, sino que también reduce costos a largo plazo al minimizar la rotación de personal y los errores en procesos financieros o administrativos. Además, Administración y Finanzas debe apoyar en la logística del onboarding, gestionando la entrega de kits de bienvenida, tecnología y herramientas necesarias para que el nuevo colaborador pueda desempeñar sus funciones desde el primer día.

Legal: El área legal debe asegurarse de que todos los nuevos colaboradores comprendan y cumplan con las normativas internas y legales desde el inicio. Un onboarding adecuado ayuda a reducir riesgos asociados a incumplimientos normativos, políticas de privacidad, manejo de contratos y regulaciones laborales.

Comercial: Un onboarding efectivo es crucial para el área comercial, ya que un mejor proceso de integración asegurará que los nuevos colaboradores se alinean rápidamente con los objetivos comerciales, comprendan los productos/servicios de la empresa y estén capacitados para actuar de manera efectiva en sus roles, incrementando la productividad y las ventas.

2.4.3 Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

Programa de onboarding adaptado a la cultura actual: En lugar de introducir cambios bruscos, esta alternativa propone ajustar el proceso de incorporación de manera progresiva, respetando la cultura organizacional y contando con la participación de toda la empresa. El programa comenzará con una revisión exhaustiva del proceso de onboarding actual, integrando la perspectiva de cada área y colaborador para identificar las causas del problema y oportunidades de mejora en la inducción. Con base en esta evaluación, se desarrollará una guía de onboarding que refuerce la integración a la cultura, valores, normas y políticas de la empresa. Para asegurar el cumplimiento de esta guía, se implementará un mecanismo de retroalimentación continua, incluyendo encuestas de inducción para el nuevo colaborador y feedback de todos los involucrados en el proceso. Este programa mantendrá las prácticas que se valoran en la empresa, pero introducirá mejoras en aspectos clave como la integración cultural y la formación técnica, adaptándose a nuevas tendencias que enriquezcan la experiencia del colaborador. Este enfoque colaborativo y adaptativo impactará positivamente en la motivación y compromiso de los colaboradores, aumentando la satisfacción y facilitando una integración más sólida y cohesiva. Como se indica en el

modelo de inducción de Puchol (2011), el proceso de inducción tiene es efectivo cuando se integra e informa al colaborador. De tal manera, esta alternativa de solución propone moldear un proceso de onboarding que permita lograr el correcto desempeño de funciones, integración a la cultura y procurar el bienestar de los nuevos ingresos y los colaboradores.

Programa de formación para líderes y mentoría en el onboarding: donde tanto los líderes como los mentores juegan un papel fundamental en la integración de los nuevos colaboradores. Esta iniciativa comenzaría con formación especializada para los líderes y responsables del onboarding, con el objetivo de sensibilizarlos sobre la importancia de un proceso de incorporación eficaz para mejorar la experiencia del empleado y alinear los resultados con los objetivos estratégicos de la organización. Programa que consistirá en aprender sobre los puntos claves del onboarding, pensando en el valor que desean brindar al nuevo ingreso desde su comienzo a través de experiencias, es decir, es un programa de formación que se centrará tanto en la parte soft y hard del onboarding, a través de la de la creación de una hoja de ruta que garantice una integración rápida y efectiva desde el check list en el antes, durante y después del onboarding, como la asignación de materiales, solicitud de accesos, programación de reuniones, preparación de documentos, envío de encuestas y recordatorios para el feedback, permitiendo que el equipo esté preparado y genere el acompañamiento significativo en la bienvenida a los nuevos colaboradores. También, buscará la satisfacción y motivación que se generarán a partir de actividades y/o iniciativas más adaptables a las nuevas tendencias y buenas prácticas. Una vez capacitados, estos líderes no sólo facilitarán el cambio, sino que también participarán activamente en cada paso del proceso de incorporación. Esta alternativa contará con la participación y acompañamiento de especialistas de recursos humanos/consultores externos/mentores en procesos de incorporación, onboarding e inducción, quienes guiarán a la empresa desde la planeación, el aterrizaje, implementación y puesta en marcha de todas las etapas del proceso de onboarding. Considerando el modelo de las 4 C's, el onboarding debe cumplir con diversas etapas como Cumplimiento, Claridad, Cultura y Conexión, de manera que, se comprendan la cultura organizacional desde primera instancia hacia sus funciones a tratar. Es decir, que puedan comprender la manera en la cual puedan laborar y formarse durante la mentoría, en la cual, se adapten y lo compartan pensando en las 4 C's, ya que es importante entender a la organización, pero también conectar con sus personas.

Mejora del proceso actual con el desarrollo de un software: Mediante la creación de un software se potenciará la integración de los valores, la cultura organizacional y el aprendizaje. Esto significa que, la interfaz se adaptara a las necesidades y hábitos de la organización, asegurando que no genere un choque cultural. Por otro lado, el contenido que se utilizara en las incorporaciones ya se encontraran preparados desde la bienvenida. La automatización permite complementar el proceso actual con la integración del canal de comunicación, en el caso de la empresa, el correo, generar lo cronogramas para las reuniones y los recordatorios para las retroalimentaciones. Además, se podría incluir una fase de evaluación para asegurar que todos los pasos respeten las costumbres organizacionales, garantizando una implementación fluida y eficiente. El modelo de onboarding efectivo de Harpelund (2019) enfatiza que un buen proceso de incorporación debe mejorar el compromiso y la retención. La creación de un software de onboarding responde a esta necesidad al ofrecer una experiencia estructurada y consistente para nuevos colaboradores, permitiendo un seguimiento personalizado que refuerza la cultura organizacional y alineado con los objetivos de la empresa.

3. CAPÍTULO III: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN

3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas (Matriz de ponderación de soluciones)

El proceso de incorporación juega un papel crucial en el éxito de una organización, ya que tiene un impacto significativo en la motivación y el compromiso de los empleados. Este proceso influye en cómo los nuevos colaboradores se sienten parte de la cultura organizacional y en su disposición a aportar al logro de los objetivos de la empresa. En este análisis comparativo, explicaremos la correcta implementación del onboarding y su relación directa con la motivación de los colaboradores.

3.1.1 Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

Tabla 1

Ventajas y desventajas de cada alternativa propuesta

ALTERNATIVAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Programa de onboarding adaptado a la cultura actual	Este enfoque respeta la cultura existente y la perspectiva del problema de todas las áreas de la empresa, lo que facilita la adopción gradual de mejoras sin imponer cambios bruscos. Es una estrategia que puede tener un impacto favorable en la retención de personal y el compromiso a largo plazo.	El proceso de adaptación puede ser lento y requerir mucho tiempo para lograr resultados visibles. Además, algunos problemas más profundos pueden no abordarse de inmediato.
2. Programa de formación para líderes y mentoría del onboarding	Promueve un cambio en el liderazgo que puede facilitar la implementación de otras mejoras de procesos en el futuro. Fomenta y acelera la integración cultural de los nuevos colaboradores. El programa buscará adaptar una hoja de ruta del proceso de onboarding para buscar la incorporación idónea de los nuevos colaboradores.	La resistencia inicial de los líderes a participar en los programas de formación puede ser un desafío. También, puede que no cubra todas las necesidades inmediatas del proceso de onboarding, por lo que será difícil medir los resultados a corto plazo.
3. Mejora del proceso actual con el desarrollo de un software	La automatización mejora la eficiencia y garantiza una experiencia uniforme para todos los colaboradores. La personalización del software asegura que respete y refleje los valores de la empresa.	Los costos de implementación pueden ser altos y existe el riesgo de que los procesos automatizados no se alineen completamente con los valores de la organización.

Las diferentes alternativas de solución para el proceso de onboarding ofrecen ventajas específicas, pero también presentan desafíos importantes. El programa de

onboarding adaptado a la cultura actual favorece la estabilidad y la retención, aunque puede ser lento en su impacto, además, promueve cambios positivos en el liderazgo, pero puede enfrentar resistencia y no atender todas las necesidades inmediatas. El programa de formación para líderes y mentoría del onboarding fomenta relaciones sólidas y compromiso, aunque es un proceso intensivo en tiempo y esfuerzo. Finalmente, la mejora del proceso actual con el desarrollo de un software incrementa la eficiencia, aunque su implementación puede ser costosa y corre el riesgo de desalinearse con los valores organizacionales. Para lograr una solución óptima, es importante equilibrar la viabilidad, el tiempo de implementación y el impacto a largo plazo de cada alternativa.

Para evaluar las alternativas de solución, hemos utilizado tres criterios clave: costo, plazo de ejecución e impacto en la organización. La Tabla 1 detalla cómo cada alternativa se compara según estos factores.

Tabla 2

Evaluación de las alternativas de solución

ALTERNATIVAS	IMPACTO	COSTOS	PLAZOS
1. Programa de onboarding adaptado a la cultura actual	Medio/Alto. Puede mejorar el compromiso, la integración cultural y la retención de colaboradores.	Moderados. La mayor parte de los recursos provendrá de la asignación del personal externo y la adaptación de materiales ya existentes.	Mediano plazo (3-6 meses).
2. Programa de formación para líderes y mentoría del onboarding	Alto. Los cambios en el liderazgo tienen un impacto positivo a largo plazo en toda la organización. Refuerza la cohesión interna y la cultura organizacional implementando las herramientas necesarias para un onboarding efectivo.	Moderado/Alto. El desarrollo del programa irá de la mano con personal especializado externo. Principalmente requerirá la asignación de tiempo y esfuerzo del personal.	Mediano/Largo plazo (6-9 meses).
3. Mejora del proceso actual con el desarrollo de un software	Medio/Alto. Aumenta la eficiencia y mejora la experiencia del colaborador, lo que puede tener un efecto positivo en la retención.	Altos. El desarrollo o personalización del software puede implicar costos elevados.	Corto/Mediano plazo (9-12 meses).

Tabla 3*Matriz de ponderación de soluciones*

Criterios	Peso (P)	Calificación (C)	Alternativas de solución		
			Programa de onboarding adaptado a la cultura actual	Formación para líderes y mentoría del onboarding	Mejora del software de onboarding con personalización cultural
			P * C	P * C	P * C
Costo	25%	Alto=1			
		Medio= 2	0,5	0,5	
		Bajo=3			0,75
Ventajas	30%	Bajo impacto=1			
		Impacto medio=2	0,6		0,6
		Alto impacto=3		0,9	
Desventajas	25%	Afecta mucho=1			
		Afecta poco=2	0,5	0,5	0,5
		No afecta=3			
Plazo	20%	Hasta 12 meses=1			0,2
		Hasta 9 meses=2		0,4	
		Hasta 6 meses=3	0,6		
Puntaje total			2,20	2,30	2,05

3.1.1.1 Viabilidad

Todas las alternativas son viables, pero la que implica un cambio gradual, siendo el programa de formación para líderes y mentoría del onboarding, presenta mayor facilidad de implementación en comparación con las otras alternativas, que requieren más recursos, pruebas y apoyo interno. Por otro lado, para las 3 alternativas, se utilizará como indicador de medición la encuesta del proceso de incorporación, en la cual se evaluará la percepción de cada colaborador en cuanto a la satisfacción en su proceso de onboarding, y, si es necesario, recoger propuestas de mejora que fortalezcan el proceso, refuercen su valor para el nuevo colaborador y fomenten un vínculo de compromiso.

3.1.1.2 Impacto en la organización

El impacto de cada alternativa es significativo, pero varía en alcance, tiempo y costo. Por ello, las iniciativas de formación de líderes y mentoría, y desarrollo de un software tienen un impacto más elevado a largo plazo, ya que mejoran tanto la eficiencia como la calidad del liderazgo organizacional. Pues, son alternativas que, pese a que pueden demorar, se plantean y desarrollan de acuerdo a las necesidades más reales y transparentes de la organización, convirtiéndose en un recurso, pues se desarrollará como método de trabajo en el área en cuanto al proceso de onboarding y siendo parte del aprendizaje de líderes y mentores a personas futuras encargadas del proceso. Siendo más eficiente y eficaz en la integración de un nuevo colaborador, pues, todo el personal encargado se encontrará listo de cómo realizar un buen proceso, en que basarse, como realizarlo e incluso tener un software que simplifique y agilice algunos flujos como creación de correos, accesos, agendas de

reuniones, entre otros. Mientras tanto, el programa de onboarding adaptado a la cultura actual refuerza la cohesión interna, la organización del proceso y mejora la experiencia de integración de los nuevos colaboradores. Las 3 alternativas contribuyen en la motivación, compromiso y la retención de talento.

3.1.1.3 Costos y recursos

El costo varía considerablemente. Las alternativas más económicas son las que requieren recursos internos, como el programa la adaptación del onboarding adaptado a la cultura actual, mientras que la mejora del software implica un gasto mayor debido a la personalización tecnológica. La formación de líderes y mentoría también puede implicar costos moderados a altos, dependiendo de los recursos necesarios para su implementación.

3.1.1.4 Plazos

Las alternativas tecnológicas, como el desarrollo del software, ofrecen resultados más rápidos (corto/mediano plazo), pero necesitarán varias pruebas para su ejecución, mientras que la formación de líderes y mentoría, y los programas adaptados a la cultura actual requieren más tiempo para generar un impacto tangible (mediano/largo plazo).

3.1.1.5 Otras consideraciones relevantes.

Para el programa de onboarding adaptado a la cultura actual, existirá el apoyo constante de los líderes será esencial para que este cambio progresivo sea exitoso. Por otro lado, en la formación para líderes y mentoría del onboarding, los líderes capacitados pueden convertirse en embajadores del cambio, no solo para el onboarding, sino también para futuras iniciativas y la selección adecuada de mentores y la motivación para que participen activamente es clave para el éxito del programa. Por último, en la mejora del proceso actual con el desarrollo de un software, se debe encontrar un equilibrio entre la eficiencia tecnológica y la preservación de los valores culturales para evitar choques en la organización.

3.2 Justificación de la alternativa elegida

Cada alternativa tiene ventajas y desafíos particulares. La selección debe basarse en las prioridades actuales de la organización, los recursos disponibles y la disposición al cambio. La alternativa elegida es el Programa de formación para líderes y mentoría del onboarding ya que obtuvo el puntaje más alto (2.55), superando a las demás alternativas en impacto organizacional y mantiene un costo bajo/media para su ejecución. Aunque el plazo de ejecución no es inmediato debido al cambio gradual y significativo en los responsables del proceso de incorporación, quienes deberán estar capacitados y utilizar recursos actualizados y adecuados, el impacto será positivo. Esto mejorará la calidad de las contrataciones, lo que justifica la inversión realizada.

3.2.1 *Alineación con los objetivos de la organización*

La Formación para Líderes y Mentoría del Onboarding está alineada con los objetivos estratégicos de la organización, que buscan fortalecer la calidad de las contrataciones, mejorar la experiencia de los nuevos colaboradores y reducir la rotación del personal. Un onboarding efectivo impulsa la integración de los colaboradores y asegura que se alineen rápidamente con la cultura organizacional, lo que favorece una mayor productividad, motivación y compromiso. La formación para líderes y responsables del onboarding no solo aborda las necesidades inmediatas de integración de nuevos colaboradores, sino que también apoya de manera directa los objetivos de la empresa. Capacitar a los líderes en los procesos de recursos humanos contribuye a brindar un apoyo eficiente, ayudando a mantener un nivel de satisfacción de los usuarios internos por encima

del 75%. Además, esta formación refuerza la cultura organizacional al promover una comunicación clara, promoviendo la divulgación y cumplimiento de las normas y políticas internas, lo que fomenta un ambiente de trabajo cohesivo y alineado con los objetivos de la empresa. Del mismo modo, los resultados de las entrevistas a los expertos indican que el proceso actual no tiene el compromiso ni los recursos necesarios en generar experiencia a los nuevos ingresos, ni la participación activa de la empresa en la implementación de mejoras. Por lo tanto, es fundamental sensibilizar a los colaboradores, especialmente a los líderes, quienes son decisores influyentes en los momentos de cambio. Por otro lado, el programa de formación, al involucrar a empleados clave y a los líderes como embajadores del proceso, se lograría reducir la resistencia al cambio, adaptar el proceso con buenas prácticas y fomentar un entorno de cohesión interna fortaleciendo el liderazgo y la cultura organizacional, esencial para alinear a los objetivos de la empresa.

3.2.2 Factibilidad y viabilidad

3.2.2.1 Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros).

La implementación de esta formación solicita una inversión moderada en términos financieros, estimada entre 10,00.00 a 15,000.00 soles. En cuanto a los recursos humanos, los líderes y responsables del onboarding deberán ser capacitados por expertos en gestión de personas y recursos humanos, lo que implica una inversión de tiempo y dedicación de parte del equipo actual. Tecnológicamente, será necesario disponer de plataformas para formación en línea o acceso a material de apoyo digital.

3.2.2.2 Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa

La organización posee la infraestructura necesaria para implementar la Formación para Líderes y Mentoría del Onboarding. Sin embargo, es importante realizar una planificación adecuada para gestionar la capacitación de los responsables sin que afecte sus actividades diarias. Además, se debe asegurar la disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos suficientes. La empresa ya ha demostrado capacidad para ejecutar programas de formación anteriores, lo que refuerza la viabilidad de esta alternativa.

3.2.2.3 Beneficios y resultados esperados

Se estima que la implementación de esta formación impacte positivamente en la calidad de las contrataciones, mejorando la adaptación de los nuevos colaboradores, reduciendo la tasa de rotación y aumentando la productividad. Además, los responsables del onboarding estarán mejor preparados para gestionar la incorporación de personal, lo que resultará en una mayor eficiencia operativa y un incremento en la satisfacción de los colaboradores durante los primeros meses de trabajo. Estos efectos a corto plazo sentarán las bases para una mejora sostenida en la retención del talento.

3.2.2.4 Sostenibilidad y efectos a largo plazo

A largo plazo, la Formación para Líderes y Mentoría del Onboarding promoverá una cultura organizacional más cohesionada y con líderes más capacitados, lo que mejorará la calidad del proceso de incorporación y, por ende, la retención de talento. Al reducir la rotación y aumentar la satisfacción de los colaboradores, la organización logrará una mayor estabilidad y optimización de recursos. La sostenibilidad de esta iniciativa dependerá de la actualización constante de los contenidos de formación y de la capacitación continua de los responsables, asegurando que el proceso se mantenga eficiente y relevante a través del tiempo.

3.3 Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

3.3.1 *Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.*

La problemática en Secrex, relacionada con la falta de un proceso completo y estructurado de incorporación de nuevos colaboradores, puede abordarse mediante teorías y modelos relevantes que respaldan la implementación de un programa de formación para líderes y mentores en el onboarding. El modelo de inducción de Puchol (2011) destaca la importancia de una comunicación clara y del acompañamiento durante la integración, lo cual puede ser facilitado por líderes capacitados. Asimismo, el modelo de las 4 C's de Bauer (2011) identifica dimensiones esenciales como Cumplimiento, Claridad, Cultura y Conexión, que son fundamentales para un proceso de incorporación exitoso. Al implementar un programa que desarrolle habilidades en líderes y mentores para guiar a los nuevos colaboradores, Secrex no solo facilitará su adaptación, sino que también mejorará el compromiso y la retención, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.

3.4 Implicancias de la decisión en la organización

3.4.1 *Implicancia operativa*

La implementación de la Formación para Líderes y Responsables del Onboarding requerirá la participación activa del área de recursos humanos, gerencias clave en el proceso y la colaboración de un experto externo especializado.

3.4.2 *Implicancia administrativa*

La aplicación de una Formación para Líderes y Responsables del Onboarding pretende desarrollar el enfoque formativo esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización y que todos los departamentos estén comprometidos con la integración de esta formación en la fase inicial de incorporación de nuevos colaboradores. La ejecución de la propuesta de solución se daría con el V.B. del gerente general y el gerente de administración y finanzas.

3.4.3 *Implicancia financiera*

La inversión para la planificación de la propuesta, como lo indicó el gerente de administración y finanzas, está dentro del presupuesto del área lo que hace viable integrar este tipo de formación sin un impacto financiero significativo. Esta inversión podría tener un retorno positivo al mejorar la motivación del personal y reducir la rotación.

3.4.4 *Otras implicancias relevantes.*

La propuesta de Formación para Líderes y Responsables del Onboarding es una solución sostenible, ya que mejorará continuamente y gradualmente la calidad del proceso de incorporación. A largo plazo, la empresa experimentará una reducción de recontrataciones, realizando procesos de inducción y lo que fortalecerá la motivación y el compromiso laboral.

3.5 Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.

Monitoreo continuo: Desarrollar evaluaciones trimestrales del proceso de incorporación de los colaboradores, para verificar si el proceso cumple con las expectativas organizacionales.

Capacitación continua: Formar al personal de recursos humanos para alinear el proceso a las nuevas tendencias, adoptar buenas prácticas y desarrollar propuestas de mejora para asegurar que el proceso se mantenga actualizado y efectivo. Teniendo en cuenta la formación para líderes a largo plazo, se obtendrá beneficio no únicamente para el onboarding

si no también una formación del equipo de gestión humana, capacitando e incentivando el liderazgo en cada uno de sus procesos. Sabiendo ello, es necesario que puedan seguir incentivando y planteando la formación a sus equipos, puesto que, no sólo impacta al onboarding, sino que mejora los procesos de gestión humana. De manera que, se debería seguir fomentando la mentoría y coaching a sus equipos de recursos humanos para formarse como equipos capaces de crear iniciativas y proyectos que fortalezcan tanto al equipo de recursos humanos como a la empresa, donde los colaboradores puedan tener el mayor beneficio a través del valor generado mediante los procesos, encontrándose también preparados ante riesgos o problemáticas futuras.

Revisión de indicadores clave: Monitorear los indicadores de satisfacción del personal y encuestas de seguimiento de inducción para evaluar el éxito de la implementación de esta solución.

Sensibilización sobre la importancia del onboarding: Es fundamental que reconozcan la importancia del onboarding, se puede brindar a través de una capacitación sobre su relevancia y cómo ello impacta desde el ingreso del colaborador a la organización. De manera que, se les comparta una ruta y enfatizando la importancia de compartir las herramientas, equipos, técnicas y conocimientos a los colaboradores, con la finalidad de que el nuevo ingreso se sienta con valor e integración desde el principio como también disminuyendo e incluso evitando fallos en cuanto a la gestión de sus funciones, pues, habrá mayor transparencia y confianza en realizarlo como también preguntar o pedir ayuda, generando así también, un equipo y entorno de valor. No obstante, será necesario la sensibilización al cambio por parte de los líderes, lo cual implica grandes pasos clave para asegurar que se adopten nuevas iniciativas en beneficio del crecimiento de la empresa y sus colaboradores.

Conclusiones

Impacto Negativo del Onboarding Inadecuado: La investigación ha demostrado que la falta de un proceso de onboarding estructurado y completo en SECREX afecta negativamente la motivación y el compromiso de los nuevos colaboradores. Esto se traduce en una integración deficiente y una percepción negativa de la cultura organizacional.

Insuficiencia en la orientación inicial: Los resultados indican que el proceso actual de incorporación, aunque formal, es breve y no proporciona una introducción adecuada a las políticas, procedimientos y expectativas del puesto, lo que limita la capacidad de los nuevos colaboradores para desempeñarse efectivamente.

Falta de apoyo continuo: La ausencia de orientación continua y oportunidades para establecer relaciones laborales significativas contribuye a que los nuevos colaboradores se sientan desmotivados y desconectados, lo que afecta su rendimiento y disminuye su intención de permanecer en la organización.

Percepción de los colaboradores: Las encuestas realizadas revelan que muchos colaboradores no se sienten adecuadamente informados sobre sus roles y la cultura organizacional, lo que repercute en su compromiso y satisfacción laboral.

Necesidad de mejora en el proceso: Se concluye que es esencial implementar un proceso de onboarding más robusto que incluya no solo una introducción inicial, sino también un seguimiento continuo y oportunidades para el desarrollo de relaciones interpersonales dentro del equipo.

Se sugiere que SECREX desarrolle e implemente un programa de onboarding integral que incluya una orientación detallada, mentoría continua y espacios para la interacción social entre los nuevos colaboradores. Esto no solo mejorará la motivación y el compromiso, sino que también facilitará una integración más efectiva a la cultura organizacional, contribuyendo al éxito a largo plazo de la empresa.

Referencias

- Alles, M. (2016). *Inducción: La clave para una integración efectiva*. Editorial.
- APESEG. (2021). Tendencias en la industria de seguros: desde riesgos de inversión hasta factores ESG. Insurance Days. <https://www.apeseg.org.pe/2021/09/insurance-days-tendencias-en-la-industria-de-seguros/>
- Banco BBVA Perú. (2024). *Situación Perú Junio de 2024*. BBVA Research. <https://www.bbva.com/peru/wp-content/uploads/2024/06/Situacion-Peru-Junio-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024, 6 de junio). *Inflación: Mayo 2024* (Notas De Estudios, No. 395). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-39-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024, junio). *Reporte de Inflación de junio de 2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/junio/reportede-inflacion-junio-2024.pdf>
- BAUER, T. (2010). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time*. Harvard Business Press.
- Bautista, F. (2018, 6 de marzo). Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología. [Maestría]. Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/5965cb67-fda1-49e2-9100-710a9e481f05/content>
- Becker, K., & Bishb, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 37(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- CESCE. (2021). Memoria anual 2021. <https://www.cesce.pe/documents/1592727/1737570/MEMORIA2021.pdf/c3b709f4-0f56-2f38-2a2f-e393e215b428?t=1658857093343>
- Chillakuri, B. (2020). Onboarding Effect on Employee Creativity: Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- EYNG. (2024, 27 de marzo). *Aseguradoras: 5 tendencias tecnológicas que moldean el futuro del sector*. EYNG. <https://eyng.pe/web/2024/03/27/aseguradoras-5-tendencias-tecnologicas-que-moldean-el-futuro-del-sector/>
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Motivación 360° : cómo incrementarla en la vida y en la empresa (Primera edición)*. Editorial Planeta.
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Forero Aponte, C. (2020). *Engagement y cambio organizacional (Vol. 9)*. Universidad Católica de Colombia.
- Harpelund, C. (2019). *Onboarding: Getting New Employees Off to A Bright Start (MT Højberg y KU Nielsen, Eds.; Primera edición)*. Emerald Publishing.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024, 24 de mayo). Producto Bruto Interno creció 1,4% en el primer trimestre de 2024 (Nota de Prensa N° 080).

<https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-080-2024-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024, marzo). *Producción Nacional marzo 2024 (Informe técnico No. 5)*. <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-produccion-nacional-marzo-2024.pdf>

Ley 32069. (2024). *Ley general de contrataciones públicas*. Congreso de la República del Perú. <https://lexsoluciones.com/wp-content/uploads/2024/06/Ley-32068.pdf>

Maltese, M. (2023, 6 de marzo). El sector de seguros peruano y la IA [Publicación en LinkedIn]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-sector-de-seguros-peruano-y-la-ia-martin-maltese/>

Marsh McLennan. (2021, 23 de abril). *La (necesaria) innovación en el sector asegurador*. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, de <https://www.marsh.com/pe/es/services/international-placement-services/insights/innovacion-en-seguros-peru.html>

Pacific Credit Rating [PCR]. (2023, 30 junio). Informe preliminar para orden PE07FFF0485A - *Informe con EEFF de 30 de junio de 2023*. <https://informes.ratingspcr.com/Files/informes/1021/pe-fin-secrex-ff-202306.pdf>

Pacific Credit Rating. (2023). Análisis financiero y clasificación de riesgo. <https://informes.ratingspcr.com/Files/informes/1021/pe-fin-secrex-ff-202306.pdf>

Puchol, L. (2011). *Manual de dirección y gestión de recursos humanos (7ª ed.)*. Ediciones Díaz de Santos.

Secrex Compañía de Seguros de Credito y Garantías S.A. (2022, 6 de Julio). *Secrex Cesce estrena nueva imagen visual y ahora es Cesce*. SECREX SOLUCIONES. Recuperado el 11 de setiembre de 2024, <https://secrexsoluciones.com/2022/07/06/secrex-cesce-estrena-nueva-imagen-visual-y-ahora-es-cesce/>

Secrex Compañía de Seguros de Crédito y Garantías S.A. (2024). *Informe con EEFF al 30 de junio de 2024*. PCR Ratings.

Secrex Compañía de Seguros de Crédito y Garantías S.A. (SECREX). (2023). *Memoria Anual 2023*.

Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Organizational Dynamics*, 49(4), 17.

Smith, C., Matthews, R., Mills, M., Hong, YH., & Sim, S. (2021). Organizational Benefits of Onboarding Contingent Workers: an Anchoring Model Approach. *Journal of Business and Psychology*, 37, 525–541. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09757-0>

Superintendencia de Mercado de Valores (SMV). (2022). Informe de clasificación de riesgo: GG 043 2022 e informes [Informe]. SMV. <https://www.smv.gov.pe/ConsultasP8/temp/GG%20043%202022%20e%20Informes.pdf>

Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Prentice Hall.

Anexo(s)

Anexo (1) MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<p>Formar parte del grupo CESCE - Respaldo Internacional</p> <p>Reaseguradores de primer nivel, con capacidades altas respecto al mercado</p> <p>Rentabilidad, solvencia económica y solidez patrimonial</p> <p>Clasificación de Riesgo A</p> <p>Amplia Cartera en Garantías</p> <p>Adecuada interacción con el canal agentes y corredores</p> <p>Adecuada gestión de riesgos de inversión y de operaciones teóricas</p> <p>Personal calificado y con experiencia en los ramos de seguros de crédito y caución.</p> <p>Buen Contribuyente ante la SUNAT</p>	<p>Recarga operativo por incremento de operaciones</p> <p>Limitado accesos a instrumentos de inversión en el mercado local por el bajo monto demandado</p> <p>Recursos humanos y técnicos insuficientes para atender el mayor crecimiento proyectado y la consecuente mayor carga operativa</p> <p>Ausencia de red a nivel nacional</p> <p>Retraso en la implantación de nuevos sistemas integrados de gestión y contable.</p>
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<p>Crecimiento de la cartera de clientes en ramos de Crédito y Caución</p> <p>Presencia Internacional de Grupo Cesce que permite gestionar clientes globales</p> <p>Recuperación de liderazgo en el ramo de caución e incremento en la cuota de mercado en el ramo de crédito</p> <p>Continuidad de inversión en obras públicas para reducir la brecha de infraestructura</p> <p>Desarrollo de proyectos de reconstrucción nacional y crecimiento del sector construcción en los últimos meses</p> <p>Consolidación de los gobiernos regionales y locales para los siguientes años y la consecuente ejecución de obras</p> <p>Disminución de participación de emisión por parte del sistema financiero</p> <p>Sólida posición en el mercado asegurador</p>	<p>Contracción de la economía y crisis mundial (por incremento de la inflación, guerras y crisis energética)</p> <p>Pérdida de participación de mercado por el ingreso de nuevos competidores o por estrategias agresivas de mayor riesgo en el ramo de caución y de seguro de crédito.</p> <p>Nuevas regulaciones de organismos de control que incrementen la carga operativa así como las exigencias de solvencia y patrimonio</p> <p>Crisis política social que puede generar contracción del sector construcción</p> <p>Situaciones de fraude y falsificación de pólizas que pueden afectar la operativa y reputación.</p> <p>Inducción de clientes en procesos de investigación que detengan la ejecución de obras y puedan poner en riesgo la liquidez de la compañía al cubrir eventos inesperados.</p> <p>Distorsión en el mercado por emisión de documentos no autorizados a empresas de seguro</p> <p>Posibilidad de cambios en la legislación</p>

Nota: Elaboración Propia

Anexo (2) MATRIZ PEST

ANALISIS PEST	
<p><u>FACTORES POLÍTICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nueva modalidad para suscribir contratos de acuerdo a la Ley General de Contrataciones Públicas. - Incertidumbre política del país 	<p><u>FACTORES ECONÓMICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inflación de 2024 dentro del rango meta - Buen desempeño del sector construcción y servicios financieros.
<p><u>FACTORES SOCIO-CULTURALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del PBI. - Recuperación e incremento de empleos. - Desarrollo de promoción de ofertas laborales. - Concientización en la protección de vida. 	<p><u>FACTORES TECNOLÓGICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolución tecnológica. - Transformación digital. - Nuevas herramientas tecnológicas. - Dinamismo y simplificación tecnológica.

Nota: Elaboración Propia

Anexo (3) PBI por sectores económicos Var.% Real

	2023	2024*			2025*	
		I Trim.	RI Mar.24	RI Jun.24	RI Mar.24	RI Jun.24
PBI primario	2,8	0,5	2,8	3,0	3,1	2,9
Agropecuario	-2,4	-0,7	3,5	3,5	3,5	3,5
Pesca	-19,7	-29,5	10,5	20,2	14,4	4,9
Minería metálica	9,2	8,8	2,0	2,0	2,2	2,2
Hidrocarburos	0,7	0,9	1,5	1,5	4,2	4,2
Manufactura	-2,4	-17,7	3,9	4,5	4,1	3,4
PBI no primario	-1,4	1,6	3,1	3,1	3,0	3,0
Manufactura	-7,9	-1,8	3,1	2,7	3,0	3,0
Electricidad y agua	3,7	3,9	3,9	3,3	3,0	3,0
Construcción	-7,9	5,1	3,2	3,2	3,4	3,4
Comercio	2,4	2,4	3,2	3,2	2,7	2,7
Servicios	-0,4	1,6	3,0	3,1	3,0	3,0
Producto Bruto Interno	-0,6	1,4	3,0	3,1	3,0	3,0

RI: Reporte de Inflación
 *Proyección.
 Fuente: BCRP.

Nota. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2025. Adaptado de “Reporte de inflación- Junio 2024”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2024.

Anexo (4) Producción de primas al cierre del 2023 (Cauciones)

Aseguradora	2023	Partic. %
Secrex	128,387,760	28.2%
AVLA Perú	89,906,510	19.7%
La Positiva	73,820,510	16.2%
Insur	60,790,160	13.3%
Mapfre Perú	30,343,190	6.7%
Liberty Seguros	27,529,790	6.0%
Creceer Seguros	19,252,790	4.2%
Chubb Seguros	18,371,310	4.0%
Rímac	4,497,650	1.0%
Pacífico Seguros	3,076,930	0.7%
Total	455,976,600	100.0%

Nota. Producción de primas al cierre del 2023 (Cauciones) “Mercado de seguros de fianzas y cauciones 2023”, por SECRES CESCE (BCRP), 2023.

Anexo (5) Resultado técnico por año



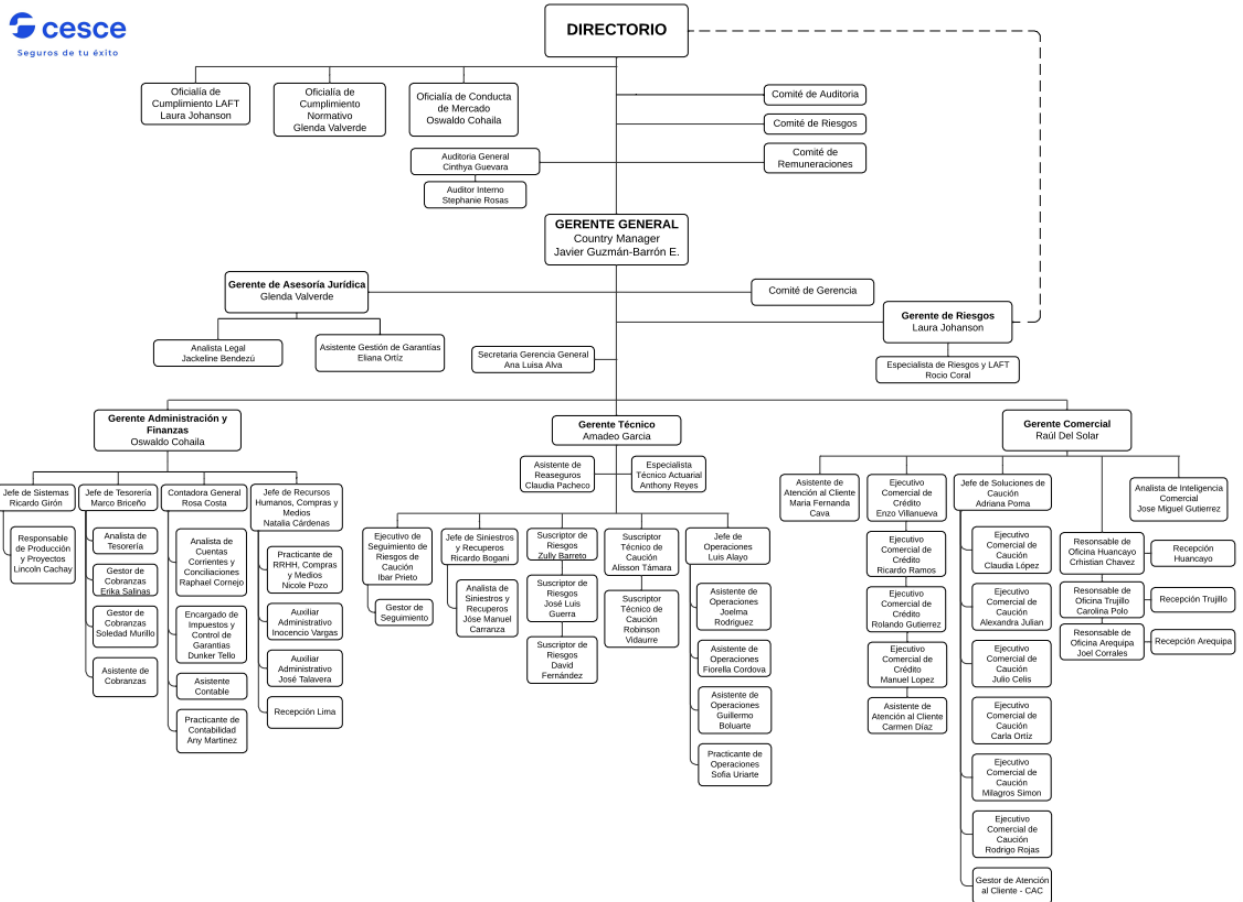
Nota. Principales Indicadores. Adaptado de “Memoria Anual 2023”, por SECUREX CESCE, 2023.

Anexo (6) Estado de Resultados

<i>En soles</i>	<i>Nota</i>	2023	2022
Primas de seguros y reaseguros aceptados	28	142,216,002	136,155,615
Ajuste de reservas técnicas de primas de seguros y reaseguros aceptados		(9,551,075)	(3,829,381)
Primas netas del ejercicio		132,664,927	132,326,234
Primas cedidas	28	(73,390,017)	(73,720,986)
Ajuste de reservas técnicas de primas cedidas		7,030,477	2,002,727
Primas netas ganadas		66,305,387	60,607,975
Siniestros de primas de seguros y reaseguros		(61,576,999)	(52,830,181)
Siniestros de primas cedidas		49,207,610	42,211,369
Siniestros, netos	28	(12,359,389)	(10,618,812)
Resultado técnico bruto		53,935,998	49,989,163
Comisiones sobre primas de seguros y reaseguros	28	(9,654,625)	(9,339,084)
Ingresos técnicos diversos	28	10,730,425	9,870,937
Gastos técnicos diversos	28	(24,982,740)	(18,853,835)
Resultado técnico neto		30,029,058	31,667,181
Ingresos de inversiones y financieros	21	56,408,959	27,683,136
Gastos de inversiones y financieros		(61,936)	(902,138)
Diferencia en cambio, neta	26.E	(382,659)	(876,627)
Resultado de inversiones		55,964,364	25,904,371
		85,993,422	57,571,552
Gastos de administración, neto	22	(24,765,434)	(21,004,049)
Otros ingresos y gastos, neto	23	6,981,880	5,949,165
Utilidad antes de impuesto a la renta		68,209,868	42,516,668
Impuesto a la renta corriente y diferido	16.C	(22,619,676)	(13,030,392)
Utilidad neta		45,590,192	29,486,276
Utilidad por acción básica y diluida	17	1.533	1.320

Nota. Estado de Resultados por los años terminados el 31 de diciembre de 2023 y de 2022 de Secrex Compañía de Seguros de Crédito y Garantías S.A.. Adaptado de “Estados Financieros y Dictamen”, Superintendencia del Mercado de Valores - SMV. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/EEFFSecrex2023.pdf>

Anexo (7) Organigrama CESCE 2024



Nota. De "Organigrama CESCE 2024", por CESCE, 2024.

Anexo (8) Objetivos Área Administrativa Financiera

c.4. Brindar un oportuno y eficiente apoyo en recursos humanos y logísticos a todas las áreas de la Compañía.

Mantener el ratio de atención y satisfacción de los usuarios internos de recursos humanos y logísticos no menores al 75% mediante la aplicación de un cuestionario de evaluación.

Acciones:

- Mejorar el control de inventarios previendo su oportuna reposición.
- Ejecutar el procedimiento vigente para la selección de personal y cubrir puestos vacantes.

Fecha de Obtención: Permanente

c.5. Afianzar la cultura organizacional de los colaboradores, basada en la comunicación para el cumplimiento de los objetivos.

Publicar las normas, políticas y manuales en el portal corporativo. Lograr un nivel de acceso del 100%.

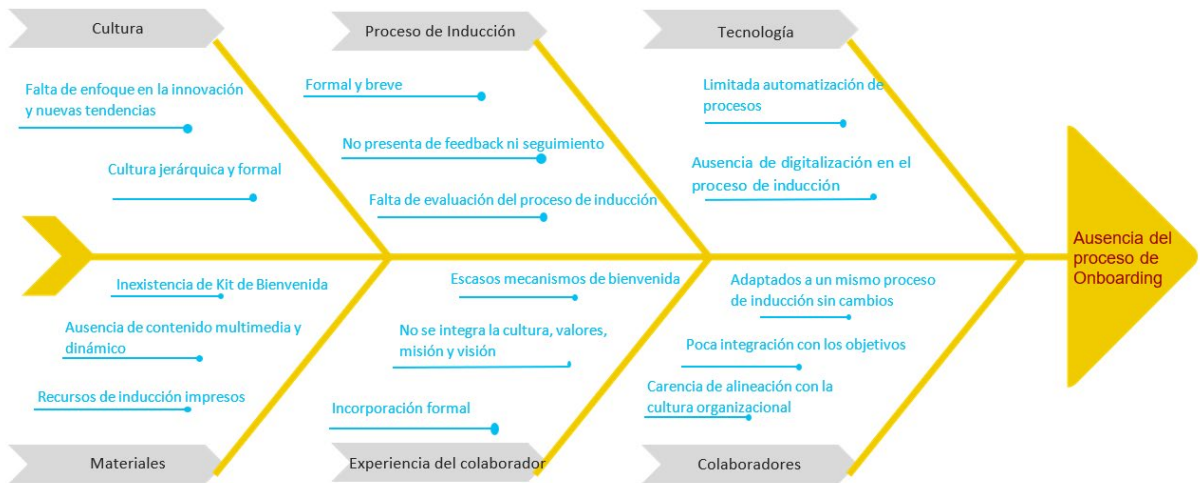
Acción:

- Utilizar los medios de comunicación disponibles, como el portal corporativo para la divulgación de los objetivos institucionales y otros.

Fecha de Obtención: Permanente

Nota. Objetivos Área Administrativa Financiera. Adaptado del "Plan Estratégico 2024", SECRES.

Anexo (9) MATRIZ ISHIKAWA



Nota: Elaboración Propia

Anexo (10) Encuesta Proceso de Inducción 2023-2024

20/9/24, 3:59 p.m. ENCUESTA PROCESO DE INDUCCIÓN

ENCUESTA PROCESO DE INDUCCIÓN

La encuesta de inducción es una herramienta para recopilar retroalimentación sobre el proceso de incorporación de nuevos colaboradores.

1. ¿Cómo calificarías tu experiencia general durante el proceso de inducción?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
Deb Excelente

2. ¿Qué tan bien te informaron sobre la estructura, la cultura organizacional y los objetivos de la empresa durante la inducción?

Marca solo un óvalo.

Muy bien
 Bien
 Neutral
 Mal
 Muy mal

3. ¿Recibiste un kit de bienvenida al iniciar tu inducción?

Marca solo un óvalo.

Sí
 No

20/9/24, 3:59 p.m. ENCUESTA PROCESO DE INDUCCIÓN

4. ¿El material proporcionado (manuales, presentaciones, videos, etc.) fue suficiente para comprender tu rol y responsabilidades?

Marca solo un óvalo.

Sí, completamente
 Sí, en su mayoría
 Solo en parte
 No, faltó información
 No, no fue útil

5. ¿Cómo calificarías el apoyo recibido por parte del área de recursos humanos durante el proceso de integración?

Marca solo un óvalo.

Excelente
 Bueno
 Aceptable
 Deficiente
 Muy deficiente

6. ¿En qué medida te sentiste integrado en la cultura de la empresa durante el proceso de inducción?

Marca solo un óvalo.

Totalmente integrado: Conozco y me identifico la misión, visión, valores y principios de la empresa
 En gran medida integrado:
 Algo integrado
 Poco integrado
 Nada integrado: No me identifico con la cultura organizacional

<https://docs.google.com/forms/d/1P42UwIbwSiK0cXJjg8kvmZ3pT4KEWPdNtTg842a1k1ed1>

14

<https://docs.google.com/forms/d/1P42UwIbwSiK0cXJjg8kvmZ3pT4KEWPdNtTg842a1k1ed1>

24

7. ¿Qué áreas del proceso de incorporación crees que podrían mejorarse? (Puedes seleccionar más de una opción)

Selecciona todos los que correspondan.

- Claridad en la información proporcionada
- Mayor interacción con el equipo
- Mejora en los materiales de formación
- Más seguimiento y apoyo personalizado
- Mejor integración en la cultura de la empresa

8. ¿Consideras que estás recibiendo un adecuado seguimiento, feedback y acompañamiento durante el proceso de tu incorporación?

Marca solo un óvalo.

- Sí, completamente
- Sí, en su mayoría
- Solo en parte
- No, no suficiente
- No, para nada

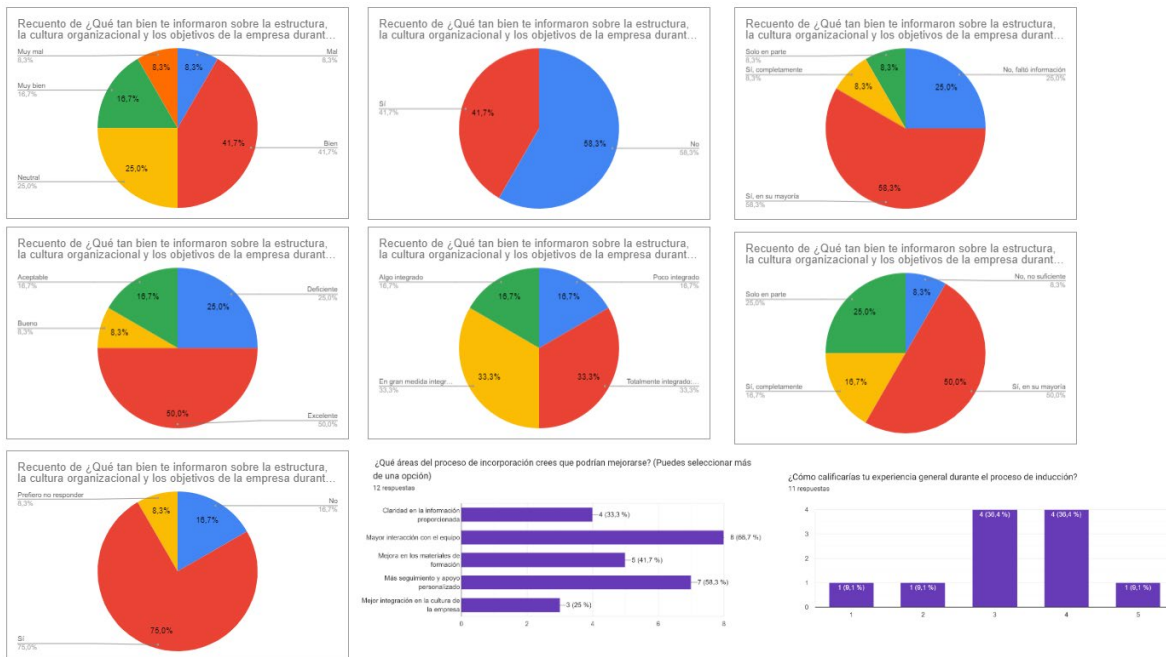
9. ¿Sentiste tu incorporación como una experiencia motivadora?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- Prefiero no responder
- No

Nota: Elaboración Propia

Anexo (11) Resultados de la Encuesta Proceso de Inducción 2023-2024



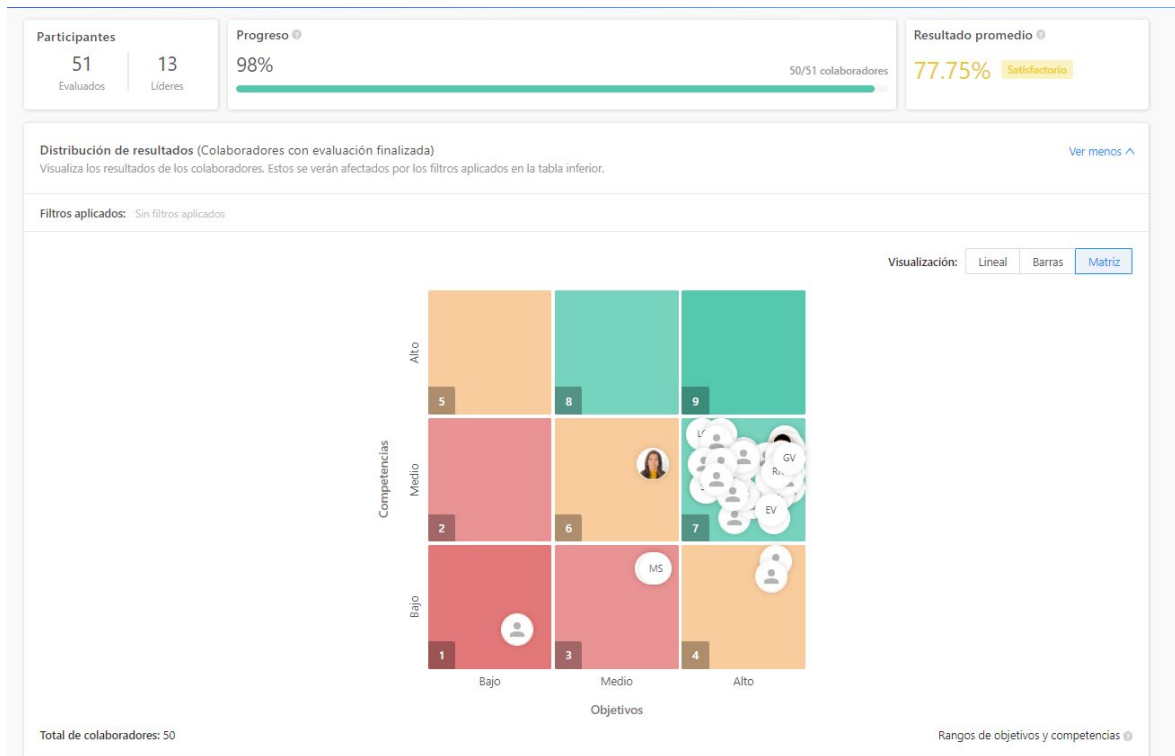
Nota: Elaboración Propia

Anexo (12) Clima Laboral 2023

	Cuestionario	Resultado	Impacto	1-2	3	4-5
Engagement		90%	-	3%	7%	90%
Recomendación (eNPS)		93%	-	4%	3%	93%
Recomendaría la organización como lugar de trabajo a mis amigos o familiares.	Clima Laboral 2023	93%	-	4%	3%	93%
Motivación		71%	-	11%	18%	71%
La organización me motiva a hacer más de lo que exige mi puesto.	Clima Laboral 2023	71%	-	11%	18%	71%
Compromiso		100%	-	-	-	100%
Me siento comprometido con la organización y su propósito.	Clima Laboral 2023	100%	-	-	-	100%
Lealtad		89%	-	4%	7%	89%
Tengo la intención de trabajar en la organización durante los próximos dos años.	Clima Laboral 2023	89%	-	4%	7%	89%
Orgullo		95%	-	-	5%	95%
Me siento orgulloso de trabajar en la organización.	Clima Laboral 2023	95%	-	-	5%	95%
Clima Laboral		86%	-	5%	9%	86%

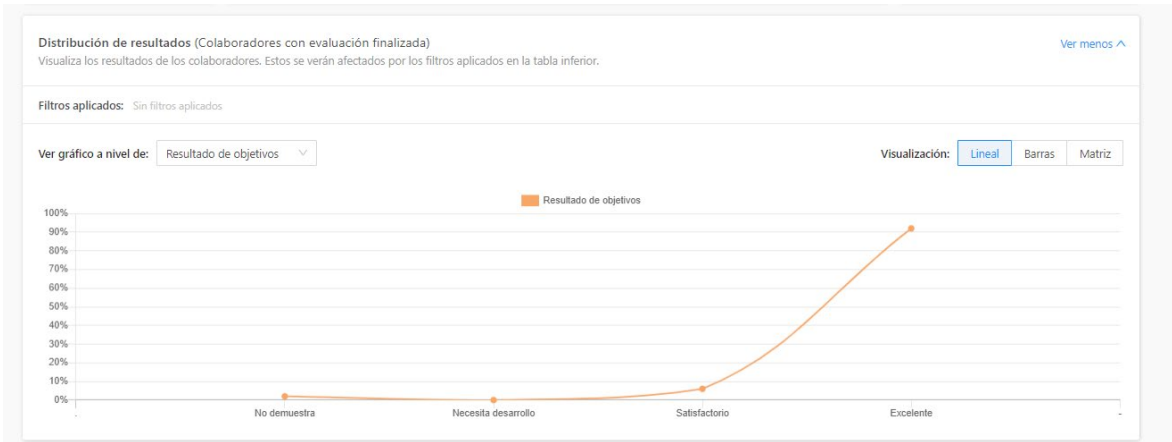
Nota. Resultados de la encuesta de clima laboral. Adaptado del “Clima Laboral 2023”, SECREX.

Anexo (13) Matriz de la evaluación de desempeño 2023



Nota. Matriz de la evaluación de desempeño. Adaptado del “Evaluación de Desempeño 2023”, SECREX.

Anexo (14) Resultados por objetivos de la evaluación de desempeño 2023



Nota. Resultados por objetivos. Adaptado del “Evaluación de Desempeño 2023”, SECREX.

Anexo (15) Resultados por competencias de la evaluación de desempeño 2023



Nota. Resultados por competencias. Adaptado del “Evaluación de Desempeño 2023”, SECREX.

Anexo (16) Matriz de Antecedentes

Referencia completa APA (antecedentes)	Definiciones de las categorías	Objetivos	Metodología	Conclusiones	Aporte
Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. <i>Organizational Dynamics</i> , 49(4), 17. Q1	Onboarding: Proceso de adaptación de nuevos empleados a la cultura y funcionamiento de la empresa. Ajuste organizacional: Integración del empleado en la estructura y cultura de la organización, reflejada en su satisfacción y relaciones laborales. Intención de rotación: Deseo consciente de un empleado de dejar la organización, influido por su experiencia laboral y satisfacción.	Desarrollar conocimientos sobre qué factores podrían ayudar a lograr una experiencia de incorporación exitosa y como la experiencia de incorporación se relaciona con la adaptación, pues la falta de adaptación puede aumentar la intención de las personas de abandonar la organización.	Alcance de Investigación: Correlativo Diseño de Investigación: Enfoque cualitativo, exploratorio. Contexto de Estudio: El estudio se lleva a cabo en empresas del sector de desarrollo de software, incluidas organizaciones como Google y Microsoft. Instrumento de Recolección de Información: Encuesta Población y Muestra: 102 profesionales del software. La muestra incluye trabajadores con diferentes niveles de experiencia, especialmente aquellos con entre 0 y 3 años en su puesto actual.	La orientación continua es clave para la incorporación exitosa y la satisfacción laboral de los nuevos empleados, superando la influencia de la capacitación y las relaciones laborales. Por ello, es importante priorizar un entorno de apoyo en lugar de programas costosos de orientación.	El aporte obtenido es que se pueda mejorar el onboarding a través de capacitación u orientación al lado de un compañero "guía", el cual te pueda brindar esa seguridad, confianza y bastante aprendizaje en tu proceso de incorporación. Pues, no únicamente debemos enfocarnos en cursos o capacitaciones costosas si no trabajar con los vínculos laborales de la mano.
Chillakuri, B. (2020). Onboarding Effect on Employee Creativity: Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 33(7), 1277-1296. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058 . Q2	Incorporación (Onboarding): Proceso mediante el cual los nuevos empleados se familiarizan con la cultura, normas y expectativas de la organización, facilitando su adaptación y rendimiento en el nuevo entorno laboral. Generación Z: Cohorte de individuos nacidos aproximadamente entre 1997 y 2012, caracterizada por su familiaridad con la tecnología y un enfoque diferente hacia el trabajo en comparación con generaciones anteriores. Expectativas de Incorporación: Conjunto de anticipaciones que los nuevos empleados tienen respecto a su integración en la organización, incluyendo aspectos como formación, apoyo y cultura organizacional. Intergeneracionalidad: Relación y diferencias entre las distintas generaciones presentes en el lugar de trabajo, que pueden influir en las dinámicas laborales y en las expectativas de los empleados.	Investigar las expectativas de la Generación Z con respecto a los programas de incorporación para que las organizaciones estén mejor preparadas para dar la bienvenida a esta nueva cohorte identificado las necesidades y expectativas específicas de los candidatos durante el proceso de incorporación y proporcionar el programa de incorporación ajustadas a estas expectativas.	Alcance de Investigación: Exploratorio. Diseño de Investigación: Enfoque mixto, metodológico. Contexto de Estudio: El estudio se realiza en el contexto académico, utilizando estudiantes de maestría en administración como participantes, quienes representan a la Generación Z. Instrumento de Recolección de Información: Encuesta y entrevista. Población y Muestra: Estudiantes que cursan el último año de maestría en administración de empresas	Existe una brecha significativa entre las expectativas de la Generación Z y lo que actualmente ofrecen los programas de incorporación. Identifica seis variables esenciales que deben abordarse para facilitar una incorporación efectiva, permitiendo así que los nuevos empleados se integren rápidamente a la organización y mejoren la retención y satisfacción laboral.	El estudio contribuye a la comprensión sobre cómo las organizaciones pueden gestionar eficazmente el proceso de incorporación para la Generación Z, destacando la importancia de adaptar los programas existentes a las nuevas realidades generacionales, optimizando la experiencia del empleado desde el inicio, sugiriendo que una incorporación bien diseñada puede tener un impacto duradero en el éxito organizacional.
Smith, C., Matthews, R., Mills, M., Hong, YH., & Sim, S. (2021). Organizational Benefits of Onboarding Contingent Workers: an Anchoring Model Approach. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 37, 525-541. https://doi.org/10.1007/s10869-021-09757-0 Q1	Incorporación (Onboarding): Proceso mediante el cual los nuevos empleados se adaptan a la cultura, normas y expectativas de la organización, facilitando su adaptación y rendimiento en el nuevo entorno laboral. Trabajadores Contingentes: Empleados contratados para trabajar por un periodo limitado o en función de la demanda, que pueden incluir trabajadores temporales, contratistas independientes y otros tipos de empleo no permanente. Modelo de Anclaje: Teoría que sugiere que ciertos eventos destacados en las relaciones laborales pueden servir como "anclas" que influyen positivamente en la percepción y comportamiento de los empleados hacia la organización. Intercambio Social: Teoría que postula que las relaciones laborales se basan en intercambios mutuos de recursos, donde la motivación y lealtad se desarrollan a través de interacciones continuas y significativas entre empleador y empleado.	Investigar cómo la incorporación de trabajadores contingentes puede actuar como un evento de anclaje positivo que fomente el compromiso laboral, el desempeño y la intención de regresar a la organización.	Alcance de Investigación: Exploratorio Diseño de Investigación: Enfoque cuantitativo, longitudinal y metodológico. Contexto de Estudio: El estudio se lleva a cabo en organizaciones que emplean trabajadores contingentes, con un enfoque específico en el sector donde estos empleados son más comunes. Instrumento de Recolección de Información: Encuesta Población y Muestra: 121 trabajadores eventuales en una primera fase, seguida por 378 trabajadores estacionales en una evaluación posterior, permitiendo un análisis comparativo.	Una incorporación efectiva puede actuar como un evento de anclaje positivo, mejorando rápidamente las actitudes y comportamientos de los trabajadores contingentes hacia su trabajo y la organización. Los resultados respaldan el modelo de anclaje, mostrando que las percepciones positivas sobre la incorporación están asociadas con un mayor compromiso laboral y mejores intenciones futuras hacia la organización.	La comprensión sobre cómo las organizaciones pueden gestionar eficazmente a los trabajadores contingentes mediante prácticas de incorporación bien diseñadas. Relaciona estos hallazgos con la pregunta general sobre cómo maximizar el rendimiento y la lealtad en relaciones laborales breves, sugiriendo que invertir en procesos efectivos de incorporación puede tener beneficios duraderos para las organizaciones al fomentar un intercambio social positivo entre empleador y empleado.
Becker, K., & Bishb, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. <i>Human Resource Management Review</i> , 37(1), 1-13. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730 Q1	Incorporación (Onboarding): Proceso mediante el cual los nuevos empleados se adaptan a la cultura, normas y expectativas de la organización, facilitando su integración y rendimiento en el nuevo entorno laboral. Desaprendizaje: Proceso por el cual los individuos o grupos dejan de utilizar conocimientos, habilidades o comportamientos previamente aprendidos que ya no son relevantes o efectivos en un nuevo contexto. Socialización: Proceso a través del cual un individuo adquiere los conocimientos y habilidades necesarios para asumir un rol organizacional, lo que incluye la adaptación a las normas y valores de la organización. Segmentos de Talento: Grupos diferenciados de empleados que poseen características, habilidades y necesidades de aprendizaje específicas que pueden requerir enfoques personalizados durante el proceso de incorporación.	Desarrollar un marco conceptual para una incorporación eficaz que amplie los modelos actuales y aplique una nueva perspectiva a través de la teoría del aprendizaje. Reconocer las necesidades de aprendizaje únicas de diferentes segmentos de talento para diseñar procesos de incorporación más efectivos.	Alcance de Investigación: Exploratorio Diseño de Investigación: Enfoque cualitativo, metodológico. Contexto de Estudio: El estudio se basa en ejemplos y literatura existente sobre prácticas de incorporación en diversas organizaciones, sin limitarse a un caso específico.	La incorporación debe ser vista como un proceso continuo que no solo facilita la adaptación inicial, sino que también considera el desaprendizaje como una parte crucial del proceso. Reconocer las diferencias individuales en las necesidades de aprendizaje puede mejorar significativamente la efectividad del proceso de incorporación y reducir las tasas de rotación prematura.	El estudio contribuye al entendimiento sobre cómo mejorar el proceso de incorporación mediante un enfoque basado en el aprendizaje y el desaprendizaje. Relaciona estos hallazgos con la pregunta general sobre cómo las organizaciones pueden optimizar sus procesos para maximizar el potencial de sus nuevos empleados, destacando la importancia de adaptar las prácticas a las características específicas de diferentes segmentos de talento.

INFORMACION CONFIABLE FUENTES DE DIVULGACION			
Referencia completa APA	Información relevante	Hallazgos	Conclusiones
BAUER, T. (2010). <i>Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time</i> . Harvard Business Press.	Detalla cómo implementar un programa de onboarding efectivo y describe el modelo de las 4C's como un enfoque para mejorar la integración de nuevos empleados.	Un proceso de onboarding estructurado, basado en el modelo de las 4C's (compliance, clarification, culture, y connection), mejora significativamente la integración de los nuevos empleados. Este modelo optimiza la adaptación al puesto, alinea expectativas, fomenta una cultura organizacional sólida y crea conexiones sociales, lo que a su vez aumenta el compromiso, reduce la rotación y acelera el desempeño.	El modelo de las 4C's en el onboarding mejora la integración, el compromiso y el desempeño de los colaboradores, asimismo, reduciendo la rotación.
Wanous, J. P. (1992). <i>Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers</i> . Prentice Hall.	Nos menciona dos dimensiones, las cuales se enfocan en tener en cuenta las necesidades del colaborador como el aterrizaje del puesto de trabajo y organización, en este último, teniendo en cuenta, requisitos, capacidades y habilidades para el puesto de trabajo al cual ingresar. Trabajándolo en conjunto puede llevar a un ajuste laboral.	Se tiene énfasis en el aterrizaje del puesto, sin embargo, falta aún mucho por considerar en cuanto a lo que un nuevo ingreso requiere para poder sentirse perteneciente e incluso autorrealizado.	Se debe considerar ser más estructurado en cuanto a los requerimientos de la organización como de la persona a través de la transparencia de información de las funciones y responsabilidades de un puesto. Para así, generar un onboarding más real, en el cual el colaborador se pueda sentir más cómodo y motivado en encontrarse en la organización.
Puchol, L. (2011). <i>Manual de dirección y gestión de recursos humanos (7ª ed.)</i> . Ediciones Díaz de Santos.	Refuerza la importancia de un proceso estructurado, que no solo informe, sino que también ayude al nuevo empleado a integrarse social y culturalmente a la organización.	Un proceso bien estructurado, que combine la información clara sobre el puesto y la integración social y cultural del empleado, reduce la incertidumbre, acelera la adaptación, y mejora la productividad y el compromiso del nuevo empleado desde el inicio.	Realizar un enfoque integral en la inducción, que priorice tanto la claridad informativa como el acompañamiento social, no solo reduce la ansiedad del nuevo empleado, sino que también fomenta un ambiente de trabajo positivo y cohesionado, lo que contribuye al desarrollo de relaciones laborales sólidas desde el inicio
Alles, M. (2016). <i>Inducción: La clave para una integración efectiva</i> . Editorial.	Se aborda el proceso de inducción como un factor clave para la integración de los nuevos empleados en una organización.	La inducción no solo debe enfocarse en proporcionar información básica sobre la empresa, sino también en fomentar la socialización, el compromiso y la identificación con la cultura organizacional.	Una buena inducción facilita la adaptación del nuevo empleado, acelera su productividad y reduce la rotación de personal.
Harpelund, C. (2019). <i>Onboarding: Getting New Employees Off to A Bright Start</i> (MT Hajberg y KU Nielsen, Eds.; Primera edición). Emerald Publishing.	Un onboarding efectivo no se trata únicamente de la integración inicial del empleado, sino que es un proceso continuo que puede extenderse por varios meses, e incluso hasta un año, con el objetivo de maximizar el compromiso y el desempeño.	El modelo de onboarding efectivo se basa en cuatro principios clave: preparación antes de la llegada, donde el empleado conoce su rol y expectativas; incorporación inicial, para proporcionar información básica y facilitar la adaptación; integración social y cultural, que fomenta la pertenencia y relaciones dentro de la organización; y desarrollo a largo plazo, asegurando que el empleado reciba apoyo continuo para crecer y asumir nuevas responsabilidades.	El enfoque refuerza la idea de que el onboarding debe ser una experiencia integral que combine aspectos logísticos, sociales y de desarrollo personal para ser realmente eficaz.
Fischman, D., & Matos, L. (2014). <i>Motivación 360°, cómo incrementarla en la vida y en la empresa</i> (Primera edición). Editorial Planeta.	Lo más relevante es que nos mencionan que deben trabajar en la motivación desde el inicio del ciclo laboral. Teniendo en cuenta, aspectos emocionales y no solo técnicos, en el cual el nuevo colaborador se sienta parte de la organización ya que ello produce que el colaborador genere motivación, compromiso y bienestar a largo plazo, sintiéndose en un ambiente en el cual puede desarrollarse personal y profesionalmente.	Sería bueno integrar elementos de motivación en el proceso de incorporación, con la finalidad de que los nuevos ingresos puedan adaptarse más rápido como generar valorar y vínculo entre colaborador - organización.	Generar sentido de valor implica generar un onboarding efectivo. Si trabajamos en la motivación del colaborador a través de la experiencia emocional y no únicamente técnica en su proceso de onboarding, el colaborador tendrá sentido de pertenencia, en el cual se desarrollará la motivación y compromiso, por lo tanto, buenos resultados.
García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Forero Aponte, C. (2020). <i>Engagement y cambio organizacional</i> (Vol. 9). Universidad Católica de Colombia.	Consideran que el proceso de onboarding debe alinearse en cuanto la cultura organizacional como también sus objetivos estratégicos, es decir, tener un proceso más estructurado y compatible hacia un nuevo ingreso. En el cual es importante generar un sentido de pertenencia y compromiso desde el inicio, facilitando la adaptación al cambio y mejora la retención del talento.	Actualmente el onboarding se centra más en la parte técnica y objetivos estratégicos. Para ello, sería bueno alinearlos para una integración más rápida, efectiva y generando sentido de pertenencia.	Lo ideal es no solo enfocarse en objetivos organizacionales si no también considerar al colaborador, para ello, integrar en el proceso de onboarding sobre qué somos como empresa, es decir, alinearlos con la cultura organizacional, para que con ello, se pueda brindar la experiencia real e íntegra, más cercana, con el fin de entender y vincularse entre el nuevo colaborador y demás personal, generando sentido de pertenencia, compromiso y reduciendo costos asociados a la rotación.

Nota: Elaboración Propia

Anexo (17) Entrevistas a profundidad

Entrevista con Oswaldo Cohaila Bravo – Gerente de Administración y Finanzas

1. ¿Qué características clave definen un proceso de incorporación completo y estructurado?

Un proceso de selección efectivo debe ser altamente objetivo, basándose en criterios técnicos, morales y económicos. También debe ser lo más independiente posible para evitar cualquier tipo de conflicto de interés entre los convocantes y los postulantes. Además, debe ser transparente y realizado por una entidad externa que garantice imparcialidad en la selección del personal. Es crucial definir claramente los perfiles y las competencias que se buscan para asegurarse de que se está atrayendo al candidato adecuado, basado en su experiencia y aptitudes.

2. ¿Cómo ha sido tu experiencia con el proceso de incorporación en tu empresa? ¿Impacta en la motivación del personal?

Mi experiencia personal al ingresar a la empresa fue que no había un proceso formalmente mapeado. No existía una presentación clara sobre los valores y objetivos estratégicos de la empresa. En mi caso, la incorporación fue más pragmática, enfocada en reuniones de trabajo en campo para aprender las operaciones. Con el tiempo, la empresa ha mejorado estos procesos, y actualmente se realiza una inducción más formal para los nuevos empleados. Sin embargo, todavía hay áreas que deben mejorar, como la organización de las reuniones de inducción, las reprogramaciones y el cumplimiento de los horarios. Aún hay margen para mejorar estos aspectos, que definitivamente impactan en la motivación y en la integración del nuevo personal.

3. ¿Qué aspectos del proceso de incorporación contribuyen a que el personal se sienta más comprometido y motivado?

La bienvenida y la calidez del equipo al recibir a los nuevos empleados juegan un papel clave en generar un ambiente de motivación y compromiso. La sensación de ser bien acogido por el equipo y recibir el apoyo necesario en el inicio es un factor motivacional importante. Esto puede crear una primera impresión positiva que ayuda a los nuevos empleados a sentirse cómodos y alineados con la empresa.

4. ¿Qué elementos del proceso de incorporación se podrían mejorar para incrementar la motivación del personal?

El proceso de incorporación se puede mejorar significativamente con una mayor claridad y estructura. Sería ideal incorporar un cronograma bien definido para las inducciones, acompañado de listas de verificación para asegurarse de que todas las etapas del proceso se cumplan. Además, es fundamental realizar un seguimiento final para recoger el feedback del nuevo empleado y asegurarse de que haya comprendido plenamente la información recibida. También sería beneficioso que recursos humanos registre y evalúe cómo los empleados están interiorizando el contenido de la inducción.

5. ¿Qué impacto tiene la ausencia de un proceso de onboarding bien estructurado?

La falta de un proceso de onboarding estructurado puede generar aislamiento entre los departamentos, lo que lleva a que los empleados no entiendan bien las funciones y actividades de las demás áreas. Esto puede crear barreras en la comunicación y la colaboración, impidiendo que los empleados vean la empresa de manera integral y limiten su visión de crecimiento y desarrollo dentro de la organización. A largo plazo, esto puede generar una desconexión que afecte la motivación y la productividad.

6. ¿Qué desafíos percibes para implementar un proceso de onboarding efectivo en tu empresa?

Uno de los principales desafíos es que las buenas prácticas y herramientas aún no están completamente desplegadas. No existe una hoja de ruta clara para implementar estas prácticas de manera consistente en toda la empresa. Además, es crucial que los empleados comprendan los beneficios de este proceso y estén dispuestos a involucrarse activamente en él. Si no entienden lo que pueden obtener del proceso, es probable que no se comprometan totalmente, lo que afecta la efectividad del onboarding.

7. ¿Estos desafíos afectan tu área de trabajo? ¿Cómo influye en la motivación de los colaboradores?

Sí, definitivamente. Si los empleados no tienen interés en aprender o colaborar con otras áreas, afecta el trabajo en equipo. Cuando los colaboradores no muestran disposición para adquirir nuevos conocimientos o mejorar, se convierte en un obstáculo que puede afectar tanto la dinámica de trabajo como la motivación general del equipo. Si no hay una mejora en la actitud, es necesario considerar la reestructuración del equipo para incorporar personas con mayor interés en aprender y aportar al desarrollo de la empresa.

8. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la experiencia del colaborador en el proceso de incorporación?

Una mejora clave sería una mayor colaboración entre recursos humanos y las áreas clave de la empresa. Los líderes y mentores deben estar más involucrados en el proceso de inducción, para guiar a los nuevos empleados en su aprendizaje. Además, es importante que cada área clave dentro de la empresa esté alineada con los objetivos del onboarding, contribuyendo a una experiencia de incorporación más fluida y efectiva.

9. ¿Consideras importante el liderazgo, la retroalimentación y los mentores en el proceso de onboarding?

El liderazgo es esencial para guiar y motivar al empleado durante el proceso de incorporación. No solo es importante que los jefes directos estén involucrados, sino que también el personal de mayor experiencia actúe como mentores para orientar a los nuevos empleados. La retroalimentación continua y el soporte constante desde el equipo de liderazgo refuerzan el sentido de pertenencia y motivan al empleado a avanzar hacia sus objetivos.

Entrevista con Raúl del Solar Velando – Gerente Comercial

1. ¿Qué características definen un proceso de incorporación completo y estructurado?

Un proceso de incorporación bien estructurado debe asegurar que, desde el primer día, el empleado se sienta bienvenido y respaldado. Esto incluye detalles como quién lo recibe, dónde será su ubicación, y cómo se le asignarán sus responsabilidades. El proceso debe estar bien coordinado, evitando problemas como que el nuevo empleado llegue y no haya nadie para recibirlo o que no sepa qué debe hacer. Es clave que el empleado tenga claridad sobre su lugar dentro de la empresa desde el inicio.

2. ¿Cómo fue tu experiencia con el proceso de incorporación? ¿Consideras que influye en la motivación del personal?

Mi experiencia fue positiva en cuanto a la recepción, me recibieron bien y me ubicaron en una oficina que terminó siendo la mía. Sin embargo, muchos aspectos de cómo interactuar con las diferentes áreas y los procedimientos internos los fui aprendiendo por mi cuenta. La inducción fue breve y efectiva, pero faltó mayor profundidad en cuanto a las interacciones con otras áreas, lo cual descubrí con el tiempo. A pesar de estas limitaciones, el proceso inicial fue motivador, pero se puede mejorar.

3. ¿Qué aspectos del proceso de incorporación te motivaron a comprometerte con la empresa?

Lo que más contribuyó a mi motivación fue el ambiente agradable y el sentido de pertenencia que sentí desde el primer momento. Ver que el equipo estaba comprometido y alineado con los objetivos de la empresa me ayudó a sentirme parte de algo más grande. Además, el apoyo inicial que recibí de mis superiores y la claridad en las expectativas también me motivaron a comprometerme con la empresa.

4. ¿Qué elementos podrían mejorarse en el proceso de incorporación para aumentar la motivación del personal?

Sería útil que existiera un seguimiento más constante y organizado durante el primer año del empleado. Actualmente, gran parte del aprendizaje es autodidacta, y sería ideal que hubiera un manual o guía que indicara claramente qué debe hacer el empleado en diferentes situaciones. También sería beneficioso que alguien preguntara regularmente cómo le va al nuevo empleado y si necesita ayuda en alguna área. Tener un seguimiento más estructurado facilitaría la integración y mejoraría la motivación del personal.

5. ¿Qué impacto tiene la falta de un onboarding estructurado?

La falta de un onboarding bien definido puede causar que el empleado se sienta perdido o desconectado de la empresa. Esto puede afectar su rendimiento y disminuir su identificación con la cultura empresarial. Además, los empleados pueden perder mucho tiempo tratando de entender cómo funcionan las cosas por sí mismos, lo que impacta en la eficiencia y en la motivación.

6. ¿Cuáles son los principales desafíos para implementar un onboarding efectivo en tu organización?

El principal obstáculo es la falta de ganas o interés en implementar un proceso de onboarding estructurado. Muchas veces las personas están cómodas en su zona de confort y no ven la necesidad de cambiar o mejorar los procesos. Sin embargo, si se comprende el beneficio que esto tiene para la empresa y los empleados, no hay razón por la cual no se pueda implementar.

7. ¿Estos desafíos afectan tu área de trabajo? ¿Cómo influye en la motivación de los colaboradores?

Sí, la falta de un proceso claro afecta cómo los nuevos empleados se integran a mi equipo. A veces no saben qué se espera de ellos o qué deben hacer, lo que puede retrasar su adaptación. Esto afecta su motivación, ya que no se sienten totalmente parte del equipo desde el primer día. Un proceso más estructurado ayudaría a que los empleados se integren más rápido y se sientan motivados desde el inicio.

8. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la experiencia del colaborador en su proceso de incorporación?

Es fundamental tener un plan claro desde el momento en que el empleado ingresa. Este plan debe incluir una definición clara de sus funciones, un cronograma de inducción y un seguimiento constante para asegurarse de que se está integrando correctamente. Sin este plan, es fácil que el empleado se sienta desconectado y, en consecuencia, se reduzca su motivación y compromiso.

9. ¿Consideras importante el liderazgo, la retroalimentación y los mentores en el proceso de onboarding?

Definitivamente, el liderazgo y la retroalimentación son clave para un onboarding exitoso. Los nuevos empleados necesitan sentir que tienen a alguien a quien acudir para recibir orientación y apoyo. Esto les ayuda a sentirse más seguros en su rol y a integrarse mejor en la cultura de la empresa. Un buen líder debe guiar y apoyar a los empleados para que se sientan motivados y alineados con los objetivos de la empresa.

Entrevista con Glenda Valverde Montalva – Gerente Legal

1. ¿Qué características clave definen un proceso de incorporación completo y estructurado?
Lo más importante es que tanto el empleador como el empleado tengan muy claro cuáles son las funciones y expectativas. El proceso debe ser planificado y estructurado, de manera que los objetivos y las responsabilidades queden bien definidos desde el principio. Esto crea un ambiente de confianza que permite que el empleado se sienta libre para consultar y aclarar cualquier duda durante su incorporación.
2. ¿Cómo ha sido tu experiencia con el proceso de incorporación? ¿Impacta en la motivación del colaborador?
Un buen proceso de incorporación tiene un impacto directo en la motivación del colaborador, ya que es el primer contacto formal con la empresa. Un enfoque práctico, con ejemplos de situaciones reales, ayuda a que el empleado se sienta integrado y comprenda mejor su rol. Esto también crea un clima de confianza que facilita la adaptación y el cumplimiento de sus funciones.
3. ¿Qué aspectos del proceso de incorporación contribuyen a aumentar la motivación del personal?
La creación de confianza es uno de los aspectos más importantes. Cuando el empleado siente que está haciendo bien su trabajo y que puede proponer mejoras o nuevas ideas, se motiva a participar activamente en el crecimiento de la empresa. Es clave que el empleado no se sienta como alguien que solo sigue procedimientos, sino como alguien que tiene la capacidad de aportar ideas valiosas.
4. ¿Qué elementos del proceso de incorporación podrían mejorarse para aumentar la motivación?
En nuestra empresa, lo que más falta es una retroalimentación constante. Las capacitaciones iniciales son buenas, pero después no hay suficientes oportunidades para discutir dudas o revisar el progreso del colaborador. Tener una retroalimentación continua no solo mejora la comprensión del empleado, sino que también fomenta una relación de confianza y mejora la comunicación.
5. ¿Qué impacto tiene la falta de un onboarding estructurado en la empresa?
La ausencia de un onboarding estructurado puede llevar a la confusión, ya que los empleados no tienen claras sus funciones ni los objetivos que deben cumplir. Esto genera incomodidad y puede aumentar la rotación de personal. La alta rotación es costosa para la empresa, ya que afecta la productividad y obliga a invertir tiempo y recursos en la formación de nuevos empleados.
6. ¿Cuáles son los principales desafíos para implementar un onboarding efectivo en tu organización?
Uno de los principales retos es la falta de material de apoyo. Muchas veces, los procedimientos no están documentados o actualizados, lo que genera inconsistencias en la formación de los nuevos empleados. Es necesario contar con políticas y procedimientos claros y bien ordenados para evitar malentendidos.
7. ¿Estos desafíos afectan tu área de trabajo? ¿Cómo influyen en la motivación del personal?
En el área legal, es crucial que el equipo tenga un alto nivel de compromiso, ya que cualquier error puede tener consecuencias graves para la empresa. Si los empleados no entienden completamente sus responsabilidades o no se sienten motivados, esto puede generar problemas legales o sanciones para la compañía. La motivación y el compromiso son fundamentales para garantizar que las tareas se realicen correctamente.
8. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la experiencia del colaborador en el proceso de incorporación?
Sería ideal contar con más material de consulta, como manuales o guías, que los empleados puedan revisar cuando lo necesiten. Además, es importante tener un seguimiento regular para asegurarse de que el empleado ha comprendido completamente sus funciones y se sienta cómodo en su rol. Este tipo de retroalimentación también permite identificar oportunidades de mejora desde una perspectiva externa.
9. ¿Consideras importante el liderazgo, la retroalimentación y los mentores en el proceso de onboarding?
Sí, es fundamental que haya una relación cercana entre el empleado y su líder, que le permita sentirse cómodo al preguntar o expresar dudas. También es esencial que los líderes proporcionen una retroalimentación constante para asegurar que el empleado esté progresando en la dirección correcta. Un ambiente de confianza y apoyo aumenta la motivación y permite que el empleado se sienta parte del equipo desde el principio.

Nota. Resultados de 3 entrevistas a profundidad a las áreas funcionales.

Anexo (18) Cadena de valor y estructura de estrategias implementadas a raíz de la pandemia del COVID-19

CADENA DE VALOR – SECREX CIA DE SEGUROS DE CREDITO Y GARANTIAS	
i. Sostenibilidad y continuidad operativa de los seguros,	Para lo cual habilitaron el trabajo remoto como acción operativa y accesos a los sistemas core del negocio; e implementaron un plan de digitalización de las pólizas y renovación automática como factor esencial de respuesta;
ii. Mantener activa la comunicación con los clientes,	Enfocada en brindar tranquilidad y comunicación permanente con los grupos de interés mediante todas las herramientas digitales y de conferencia a distancia posibles;
iii. Protección de trabajadores	Se activó la disminución de provisiones laborales en beneficio de ambas partes, para posteriormente, con el retorno gradual a las actividades de trabajo presencial, establecieron solo el traslado de personas con movilidad propia, permanencia en oficina con medidas de control y bioseguridad, seguridad perimetral, física y del ambiente, así como un permanente seguimiento mediante pruebas y test de seguimiento y control.
iv. Conservar la cadena de valor	para lo cual mantuvieron una comunicación permanente con proveedores principales, servicios al público, y habilitaron los esquemas para la entrega de pólizas a beneficiarios y corredores.

Nota: Elaboración Propia