



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS**

El impacto del proceso de onboarding en la rotación de los nuevos ingresos en
una empresa financiera de Lima Metropolitana, 2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Castañeda Vargas, Roberto Angel	0009-0005-5436-0938
Montoya Aldaz, Dhanna Valeria	0009-0005-8284-6898

ASESOR(ES)

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

Lima, 08 de noviembre de 2024

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis queridos padres, cuyo amor, apoyo constante e inspiración me han guiado a lo largo de este camino. Sin su ayuda incondicional, este logro no habría sido posible.

Dhanna Montoya Aldaz

Dedico este trabajo a mi amada madre, Karin, quien ha sido ejemplo y pilar fundamental en este proceso, gracias por tu sacrificio, paciencia y por creer en mí. A mi familia por su amor, apoyo y confianza. Con todo mi amor y gratitud, este título es también de ustedes.

Angel Castañeda Vargas

Agradecimientos

Queremos agradecer a la empresa que nos brindó la oportunidad para realizar esta investigación y por su apoyo a lo largo del proceso. A su vez, a las personas que participaron y aportaron para la realización del presente trabajo.

A nuestra asesora, Sandra Llanos, gracias a su paciencia, conocimientos y orientación que han sido fundamentales en cada etapa de esta investigación.

Resumen

El proceso de Onboarding promueve la adaptación de nuevos empleados y permite adquirir conocimientos sobre actitudes y comportamientos organizacionales, convirtiéndolos en miembros de la organización (Ashforth y Saks 2017). Asimismo, Godinho (2023) menciona que, si el proceso de integración se desarrolla de manera óptima, tenemos mayor probabilidad de disminuir el porcentaje de rotación; por lo tanto; se reducirían los costos de realizar nuevamente el proceso de selección y aumentaría el porcentaje de productividad. El presente trabajo de suficiencia profesional se enfoca en analizar el impacto del proceso de onboarding en la rotación de nuevos ingresos y consta de tres capítulos.

En el primer capítulo se enfoca en la problemática de la falta de un eficiente proceso de onboarding que provoca el aumento de la rotación de nuevos ingresos en una empresa financiera en Lima Metropolitana en el año 2024.

En el segundo capítulo se centra en el marco teórico, analizando los antecedentes y teorías que respaldan la problemática planteada y las tres alternativas de solución. Asimismo, se detalla la aplicación metodológica cualitativa a través de entrevistas realizadas a colaboradores de la organización.

En el tercer capítulo se aplica un análisis comparativo de las tres alternativas empleando la matriz de solución, como resultado la mejor solución es el acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map, el cual tendría una inversión de S/ 6,160 en un plazo de tres meses.

Finalmente, se justifica la alternativa de solución seleccionada, se plantean conclusiones y recomendaciones para futuras situaciones problemáticas similares en el ámbito empresarial.

Palabras clave: Onboarding; rotación; financiero; journey.

The impact of the onboarding process on the turnover of new hires in a financial company in Metropolitan Lima, 2024.

Abstract

The onboarding process promotes the adaptation of new employees and allows them to acquire knowledge about organizational attitudes and behaviors, turning them into members of the organization (Ashforth and Saks 2017). Likewise, Godinho (2023) mentions that, if the integration process is developed optimally, we have a greater probability of reducing the turnover rate; therefore; the costs of carrying out the selection process again would be reduced and the productivity rate would increase. This professional sufficiency work focuses on analyzing the impact of the onboarding process on the turnover of new employees and consists of three chapters.

The first chapter focuses on the problem of the lack of an efficient onboarding process that causes the increase in the turnover of new employees in a financial company in Metropolitan Lima in 2024.

The second chapter focuses on the theoretical framework, analyzing the background and theories that support the problem raised and the three alternative solutions. Likewise, the qualitative methodological application is detailed through interviews conducted with the organization's collaborators.

In the third chapter, a comparative analysis of the three alternatives is applied using the solution matrix. As a result, the best solution is the accompaniment of the leaders to the new hires, from the implementation of the Journey Map, which would have an investment of S/ 6,160 in a period of three months.

Finally, the selected solution alternative is justified, conclusions and recommendations are raised for future similar problematic situations in the business field.

Keywords: Onboarding; turnover; finance; journey.

TSP - Castañeda & Montoya Final.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	10%
2	www.garrigues.com Fuente de Internet	1%
3	repositorio.comillas.edu Fuente de Internet	1%
4	reini.utcv.edu.mx Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Capella University Trabajo del estudiante	<1%
7	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.uisek.edu.ec Fuente de Internet	<1%
9	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%

Tabla de contenido

Capítulo 1: Presentación de la Situación Problemática	1
1.1 Contexto de la organización	1
1.1.1 Análisis del Macroentorno	1
1.1.2 Análisis del Microentorno.....	2
1.1.3 Análisis Interno de la Organización.....	3
1.2 Descripción de la Organización	3
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.....	4
1.2.5 Información financiera relevante	4
1.2.6. Cadena de valor.....	4
1.3 Diagnóstico de la Situación Problemática.....	5
1.3.1 Área Funcional en la que se desarrolla la situación problemática	5
1.3.2 Descripción en detalle de la situación problemática abordada	5
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.....	6
1.3.5 Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática.....	6
Capítulo 2. 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	8
2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.	9
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.....	10
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática	10
2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos	10
2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización	11
2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.	11
2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática.....	12
2.4. Alternativas propuestas.....	12
2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática	12
2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas.....	12
2.4.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización.	13
Capítulo 3. Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión	14
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas.....	14
3.2. Justificación de la alternativa elegida	17
3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización.....	18
3.2.2. Factibilidad y viabilidad	18
3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	19
3.3.1. Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.	19
3.4. Implicancias de la decisión en la organización.....	19
3.4.1. Implicancia operativa.....	19
3.4.2. Implicancia administrativa.....	19
3.4.3. Implicancia financiera.....	20
3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.	20
Conclusiones	20
Referencias bibliográficas	21
Anexo(s)	23

Lista de Tablas

Tabla 1 Descripción de los principales criterios de evaluación de las alternativas de solución..	14
Tabla 2 Matriz de evaluación de soluciones para elegir una alternativa	16

Capítulo 1: Presentación de la Situación Problemática

En la empresa financiera en investigación se encuentra que debido a un ineficiente proceso de onboarding impacta negativamente en la rotación de personal de nuevos ingresos.

1.1 Contexto de la organización

1.1.1 Análisis del Macroentorno

Mediante el análisis PESTEL se identifican las fuerzas externas que impactan en la empresa en estudio (Anexo 1).

Aspectos Económicos

En 2023, la economía peruana se contrajo en un 0.6% a causa de factores como las condiciones climáticas adversas, disturbios sociales y una disminución en la confianza empresarial. No obstante, se espera que en 2024 la economía crezca un 2.7%. Además, se anticipa que la inflación se mantendrá dentro del rango de 1% a 3% durante ese año (Grupo Banco Mundial, 2024). En el primer trimestre de 2024, el Producto Bruto Interno creció un 1.4%, incentivado por un aumento en la demanda interna y el consumo de bienes y servicios, así como por el incremento del empleo y los ingresos familiares (INEI, 2024). Sin embargo, el sistema financiero muestra una rentabilidad más baja a febrero de 2024 en comparación con el año anterior, debido a un menor dinamismo en la colocación de créditos y un aumento en la cartera de alto riesgo (SBS, 2024).

Aspectos Sociales

En 2024, la población en Perú llegó a 34 millones 39 mil personas. Asimismo, se observó un crecimiento del 4.8% en el sector Comercio, del 0.7% en Manufactura y del 0.6% en Servicios e Intervención Financiera. Además, el ingreso promedio mensual derivado del trabajo creció un 8.2%, y la proporción de personas con empleo adecuado aumentó en un 1.3% (INEI, 2024).

Aspectos Culturales

En Perú, el 41% de la población no tiene educación financiera. Además, el 85% de los peruanos ha experimentado dificultades para cubrir sus gastos en algún momento del último año, atribuyendo este problema a las deudas tanto dentro como fuera del sistema financiero. Entre los servicios financieros disponibles, la cuenta de ahorro es el más conocido, con un 69% de reconocimiento, seguido por las billeteras móviles y las tarjetas de crédito (SBS, 2023).

Aspectos Políticos

Según un estudio realizado a inicios del 2024, los principales problemas que enfrenta Perú son la corrupción con un 38%, la inseguridad con un 21% y el abuso de autoridades con un 16%. La mayoría de los encuestados (70%) considera que el principal responsable de estos problemas es el Congreso. Además, un 46% de los peruanos cree que la crisis política está conduciendo a un aumento de la pobreza y la desigualdad, y un 62% señala que esta crisis afecta a su economía familiar. Finalmente, 4 de cada 5 peruanos no se siente representado por ninguna de las autoridades actuales (IPSOS, 2024).

Aspectos Legales

El Congreso del Perú ha aprobado una modificación a la Ley 31143, que protege a los consumidores de servicios financieros contra la usura. Según esta modificación, no se podrán cobrar comisiones por transferencias bancarias entre cuentas de ahorro y cuentas corrientes

dentro del mismo sistema financiero, salvo en transferencias hacia o desde cajas rurales y municipales de ahorro y crédito, así como cooperativas. Además, se ha establecido que las entidades financieras no podrán imponer comisiones por pagos realizados con tarjetas de crédito a través de entidades distintas a la emisora de la tarjeta, con las mismas excepciones aplicables a las transferencias (SWI, 2024).

Aspectos Tecnológicos

La industria financiera peruana está experimentando una transformación digital continúa, centrada en tres principales tendencias: en primer lugar, la revolución de la inteligencia artificial, con una inversión global proyectada de US\$ 450,000 millones para 2027; en segundo lugar, el crecimiento del open banking, que tuvo un aumento del 479% entre 2022 y 2023 y generó transacciones por US\$ 330,000 millones; y, en tercer lugar, el uso de plataformas en la nube, que proporcionan flexibilidad y eficiencia operativa, con una inversión de US\$ 195,000 millones en servicios de aplicaciones en la nube (El Peruano, 2024).

1.1.2 Análisis del Microentorno

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter analiza la competitividad de la empresa en estudio.

El poder de negociación de los clientes es bajo debido a su comparación de tasas y beneficios entre las diversas opciones disponibles. De acuerdo a la SBS (2024), la empresa financiera se encuentra en el puesto 10 con tan solo el 1.32% de presencia en el mercado peruano, con un patrimonio de 914,578,565 soles. Sin embargo, la empresa financiera se encuentra por encima de su competidor directo que abarca el 0.54% dentro del mercado peruano.

El poder del proveedor es alto porque son considerados socios estratégicos, ya que con el servicio que brindan apoyan la gestión de la empresa, y a su vez, cumplen un rol fundamental al responder los requerimientos de los clientes. Al cierre de 2023, la empresa contaba con el apoyo de más de 1.500 proveedores. De ese total, 28% son pymes.

La amenaza de nuevos competidores entrantes es alta debido a que el 20 de marzo del 2022, con el objetivo de promover mayor competencia en el sistema financiero, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) modificó, a través de Decreto Legislativo N°1531, la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, aprobando medidas que permitirán el ingreso de nuevas entidades y logrará que se amplíe la oferta alternativa a los servicios tradicionales en el Perú.

La amenaza de sustitutos es baja porque en el Perú se ha tenido el ingreso de bancos 100% digitales que han logrado un crecimiento significativo dentro del país, siendo su objetivo crear alianzas con los bancos existentes permitiéndoles realizar sus funciones de una forma más ágil y evitar el aglomeramiento dentro de sus entidades físicas, (Conexión Esan, 2022). La SBS, (2020), no cuenta con barreras de entrada identificadas. Sin embargo, el banco digital debe contar con un domicilio legal en el Perú y estar autorizado por la Superintendencia para operar como banco.

La naturaleza de la rivalidad es alta porque el producto que ofrecen todos los competidores es muy similar; por lo tanto, los consumidores estarán más dispuestos a sustituir unos por otros, especialmente los comercios, que buscan aumentar su beneficio y elegirán al banco que menos les cobre por los cobros que realice con tarjetas, mientras que los particulares que adquieren la tarjeta se mueven más por un sentimiento de fidelidad y confianza en su banco de toda la vida. La SBS (2024), nos presenta los bancos que ofrecen el mismo servicio, siendo el único diferencial el porcentaje de tasa que le ofrecen a sus clientes.

1.1.3 Análisis Interno de la Organización

Es importante identificar cuáles son los puntos fuertes y debilidades que tiene la organización, de manera que, podamos plantear estrategias a corto y a largo plazo. (Arrieta, V., et al., 2021).

En este sentido, se analiza la situación interna y externa mediante la matriz FODA (Anexo 2). Las principales fortalezas son: presencia a nivel nacional y respaldo de un holding importante a nivel Latinoamérica; mientras que, la principal debilidad que se encontró fue la falta de automatización en los procesos internos. Por otro lado, las principales oportunidades son la recuperación del poder adquisitivo de los clientes post pandemia y el aumento del desarrollo económico en Lima Metropolitana; mientras que, en las principales amenazas se identificó el crecimiento de competidores e inestabilidad política y económica.

1.2 Descripción de la Organización

La empresa en cuestión es parte de un destacado holding chileno, con subsidiarias en Perú que operan en sectores como omnichannel retail, e-commerce, banking, loyalty y home delivery. Comenzó sus operaciones en 1996 y en 2007 recibió la aprobación de la SBS para transformarse en un banco. Su actividad principal es el financiamiento de personas naturales a través de créditos de consumo, ofreciendo tarjetas de crédito y préstamos personales. Actualmente, cuenta con 51 sucursales en todo el país y continúa siendo el principal emisor de tarjetas de crédito en Perú. (Empresa financiera, memoria anual 2023, 12 de marzo del 2024).

1.2.1 Actividades Relevantes

La empresa se especializa en ofrecer financiamiento a través de crédito de consumo mediante tarjetas y préstamos personales. En la actualidad, dispone de una gama de productos para sus clientes, incluyendo tarjetas de crédito en las modalidades Básica, Platinum y Signature. Además, ofrece varias opciones de cuentas de ahorro, como la Cuenta de Ahorro Clásico, CTS y Depósito a Plazo Fijo. También cuenta con un sistema de puntos por compras realizadas con las tarjetas de crédito o débito. En cuanto a seguros, la empresa proporciona una amplia variedad de opciones, que incluyen el Seguro Tarjeta Protegida, Seguro Vida con Devolución, Seguro Auto Full Cobertura, Asistencia de Viajes, Seguro SOAT Auto y Seguro de Desgravamen. (Empresa financiera, memoria anual 2023, 12 de marzo del 2024).

1.2.2 Planeamiento Estratégico

La misión de la empresa es hacer posible las aspiraciones de sus clientes, a través de una oferta integrada de servicios financieros que supere sus expectativas, potenciada por los beneficios que ofrece. Su visión consiste en ser el mejor banco de personas del sistema financiero peruano. Los valores que promueve se centran en transparencia, simplicidad y conveniencia. (Empresa financiera, memoria anual 2023, 12 de marzo del 2024).

1.2.3 Posicionamiento en el Sector

La empresa en cuestión es el principal emisor de tarjetas de crédito en el país, con aproximadamente 1.45 millones de tarjetas y una cuota del 21.9% en el mercado bancario en términos de número de titulares de tarjetas. No obstante, dado que el sistema financiero peruano está dominado por cuatro grandes entidades y que las operaciones del banco se enfocan en un nicho específico, su participación en el sistema es limitada. Esto se refleja en que el banco representa solo el 1.12% de los créditos directos y el 1.01% de las captaciones. Por lo tanto, ocupa la novena posición en cuanto a colocaciones y la undécima en captaciones. (Empresa financiera, memoria anual 2023, 12 de marzo del 2024).

1.2.4 Certificaciones y Reconocimientos

La empresa tiene una calificación A por parte de Moody's Local, lo que indica un bajo riesgo crediticio y la consideración de ser una buena opción de inversión con calidad media alta. Además, ha recibido la clasificación ML A-1.pe para sus Depósitos a Corto Plazo, lo que significa que tiene la mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo en comparación con otras entidades y transacciones locales. (Empresa financiera, memoria anual 2023, 12 de marzo del 2024).

1.2.5 Información financiera relevante

Ingresos y gastos totales

Al final del 2023, los ingresos por servicios financieros obtuvieron S/308 millones, lo que representa un incremento del 23% en comparación con el mismo período del año anterior. Por otro lado, los gastos por servicios financieros totalizaron S/42 millones, marcando una disminución del 16.1% en relación con el mismo período del año previo. (Empresa financiera, memoria anual 2023, 12 de marzo del 2024).

Principales ratios financieros

En 2023, a pesar del alto riesgo y la disminución de la cartera, se observó un aumento del 13.6% en el margen financiero y del 17.3% en el margen bruto en comparación con el cierre de 2022. Los gastos administrativos fueron de S/584 millones, lo que implica una reducción del 6.2% respecto al año anterior, gracias a la disminución en gastos de publicidad y promociones en línea con el plan de eficiencia. Los gastos por depreciación y amortización también disminuyeron en un 13.1% en comparación con el año previo, debido a una menor amortización en sistemas. (Empresa financiera, memoria anual 2023, 12 de marzo del 2024).

1.2.6. Cadena de valor

La empresa organiza sus actividades de soporte en diversas áreas clave que impulsan su eficiencia y crecimiento. Su infraestructura está dirigida por un directorio y comités estratégicos, con una gerencia general que supervisa áreas operativas como finanzas, administración y asuntos legales. Con 51 sucursales, se enfoca en ofrecer productos financieros como créditos y préstamos personales. En gestión de recursos humanos, se trabaja en la atracción y desarrollo de talento, además de administrar beneficios para apoyar el crecimiento profesional de los empleados. La tecnología también es una prioridad, con inversiones en plataformas digitales que mejoran la experiencia del cliente y amplían su alcance en la región. Además, mantiene relaciones con más de 1,500 proveedores, en su mayoría pymes, fortaleciendo su red de suministro.

En cuanto a la gestión de productos, el proceso comienza con la logística de entrada, donde los clientes completan un formulario y cumplen con los requisitos de la entidad financiera para solicitar las tarjetas. Una vez aprobados, el Gerente de Negocios de Tarjetas y su equipo supervisan la distribución y calidad del producto, asegurándose de que se ajuste a las necesidades del mercado. Las tarjetas se distribuyen tanto en tiendas físicas como a través de plataformas digitales para mayor comodidad del cliente. El departamento de marketing y ventas trabaja en estrategias para posicionar el producto y garantizar su aceptación en el mercado. Finalmente, la empresa ofrece diversos canales de servicio al cliente, tanto digitales como presenciales, para resolver dudas y brindar asesoramiento, asegurando una experiencia satisfactoria y un soporte constante. (Empresa financiera, memoria anual 2023, 12 de marzo del 2024).

1.3 Diagnóstico de la Situación Problemática

1.3.1 Área Funcional en la que se desarrolla la situación problemática

La investigación se centra en la Gerencia de Gestión Humana en el área de Gestión del Talento. Área liderada por el Gerente de Gestión del Talento y su equipo, tiene como objetivo el desarrollo y retención del talento, la cual es parte del planeamiento estratégico.

1.3.2 Descripción en detalle de la situación problemática abordada

La problemática identificada es el impacto del proceso de onboarding en la rotación de nuevos ingresos en una empresa financiera.

Godinho, (2023) menciona que, si el proceso de integración se desarrolla de manera óptima, tenemos mayor probabilidad de disminuir el porcentaje de rotación; por lo tanto; se reducirían los costos de realizar nuevamente el proceso de selección y aumentaría el porcentaje de productividad.

Aunque a finales del 2023 la satisfacción de los colaboradores respecto al proceso de inducción ha mejorado, reflejándose en un aumento del NPS de 31 puntos a 62 puntos, aún no se han alcanzado los niveles óptimos para que este proceso sea plenamente valorado por el personal que se incorpora a la empresa.

A través del diagrama de Ishikawa (Anexo 4), se han identificado las principales causas del proceso de onboarding aún poco eficiente; como la falta de identificación con el líder, ausencia de un plan de desarrollo o línea de carrera, poca claridad en la determinación de tareas por puesto, falta de acompañamiento a los nuevos ingresos y la demora en la entrega de accesos y laptops dentro de la primera semana de sus labores. Como consecuencia, lo antes mencionado afecta negativamente el NPS del onboarding de 62 puntos y contribuye a una alta rotación de personal de nuevo ingreso a la empresa del 26%.

1.3.3 Elementos clave de la situación problemática

A continuación, se describen los factores clave de la alta rotación de los nuevos ingresos en el proceso de Onboarding:

De acuerdo con Perez (2018), el proceso de Onboarding es un proceso progresivo que ayuda en la integración y adaptación al recibir a un empleado para su desarrollo.

De acuerdo con Carazas (2006), la insatisfacción del personal es “el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo” (P. 118). Asimismo, Flores (2024), define la insatisfacción laboral como “la respuesta negativa por parte de los colaboradores a su experiencia en la empresa o a una situación en particular que se vive con ella” (párrafo 4).

García Schweret (1987), define la rotación como:

Todo tipo de rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral expresada como la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado período de tiempo (párrafo 6).

De igual forma, Sweta (2024), define a la rotación de personal como el porcentaje de empleados que abandonan la empresa durante un periodo determinado.

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

Los indicadores clave de medición son el NPS en el proceso de Onboarding y la rotación de los nuevos ingresos. El Net Promoter Score del proceso de Onboarding nos permite medir la experiencia del nuevo ingreso durante sus primeros seis meses. Esta medición incluye aspectos como su vivencia en su inducción sobre la empresa, liderazgo, ambiente laboral, claridad en sus funciones y objetivos de su rol, su adaptación a la cultura de la empresa, entre otros. A fines del 2023, se obtuvo un incremento en el NPS de Onboarding de 31 puntos a 62 puntos.

Por otro lado, la rotación del personal de los nuevos ingresos nos permite medir la relación entre las personas que se incorporan y las que abandonan la empresa. Durante el periodo 2023, se tuvo una rotación de nuevos ingresos del 42%, mientras que, durante el mes de enero hasta agosto del presente año se tiene un 26%.

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

El proceso de Onboarding se divide en dos etapas: la fase de Pre Onboarding, en la cual el área de Atracción de Talento envía el cuadro de ingresos y Administración de Personal realiza el alta del nuevo colaborador y envía su contrato de trabajo. A partir de ahí, el área de Gestión del Talento solicita a Sistemas las herramientas y accesos necesarios, además, proporciona al nuevo colaborador su cronograma de inducción y la información relevante para su primer día. La segunda etapa, el Onboarding, comienza en los primeros días del nuevo colaborador e incluye la inducción a la empresa, la entrega de herramientas de trabajo, fotocheck y otra información esencial para su adaptación. Durante esta fase, el área de Gestión del Talento gestiona todo el proceso y, posteriormente, su líder se reúne con el nuevo ingreso para darle la bienvenida, presentarle al equipo y explicar sus funciones y objetivos en el rol. (Anexo 5).

Capítulo 2. 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.

Oberholzer et al. (2024) en su investigación exploró la implementación del onboarding de empleados durante la COVID-19 y el futuro de la incorporación en el Municipio Metropolitano de Tshwane. Los autores emplearon un enfoque cualitativo, utilizando un diseño de investigación exploratorio y una metodología inductiva para comprender a fondo las experiencias de los participantes sin generalizar los hallazgos. La población objetivo consistió en empleados del departamento de recursos humanos del Municipio Metropolitano de Tshwane, involucrados en el onboarding de nuevos empleados durante la pandemia. Se utilizó un muestreo intencionado, logrando una muestra de 10 participantes. La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas utilizando Microsoft Teams y solo tres entrevistas de forma presencial. El aporte de este estudio destaca la importancia de estar preparados para el futuro de la incorporación de empleados, enfatizando la necesidad de integrar avances tecnológicos al proceso.

Godinho et al. (2023) realizaron un estudio de enfoque cualitativo que se basa en un análisis documental de ocho manuales de onboarding de diversas organizaciones públicas y privadas en Portugal. Se revisó la literatura sobre los procesos de socialización organizacional y se propuso una estructura para estos manuales, que luego fue comparada con los existentes.

Para ello, se utilizó un muestreo intencional y un análisis de contenido que incluyó aspectos como la misión, visión, políticas de gestión y derechos de los empleados. Los resultados muestran que los manuales de onboarding son herramientas clave y ampliamente utilizadas para integrar a los nuevos empleados. Si bien la mayoría contenía información esencial, se notaron diferencias en la profundidad de los contenidos entre los sectores, especialmente en temas de políticas de gestión y beneficios laborales. Este estudio aporta que los manuales adopten una estructura más estandarizada para aumentar su efectividad. A pesar de los cambios en los procesos de onboarding, estos manuales siguen siendo fundamentales para transmitir la cultura organizacional y facilitar la integración de los empleados.

El trabajo de Anglin et al. (2021), se centra en el estudio de estrategias para impartir información y habilidades a sus nuevos trabajadores. El objetivo general fue examinar el rol de los programas de onboarding para nuevos asistentes médicos (PAs) y enfermeras practicantes (NPs). El estudio es de enfoque cualitativo, se utilizaron entrevistas aplicadas a 13 administradores de programas de onboarding, estas entrevistas fueron transcritas y analizadas por un equipo de investigadores para identificar temas relevantes de onboarding y retroalimentación para los entrevistados. El estudio aportó con la identificación de siete estrategias para programas de onboarding en profesionales de la salud, siendo estos: mentoría clínica, mentoría personal y profesional, reuniones con/seguimiento de otros profesionales, supervisión por parte de los administradores, entrega de contenido didáctico, adaptación o aumento gradual del contenido, y evaluación/aseguramiento de la competencia.

Chiou (2021), en su investigación analizó la rotación de personal en laboratorios de citología, centrándose en los factores de estrés laboral y el burnout. Además, de identificar las características que contribuyen al desarrollo de programas de intervención en el entorno laboral. Se empleó un enfoque cualitativo interpretativo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas, analizadas mediante un enfoque de contenido tanto dirigido como convencional. La muestra fue de siete participantes seleccionados intencionalmente. El análisis se basó en el Modelo Transaccional de Estrés y Afrontamiento, evaluando el estrés y los estilos de afrontamiento de los empleados. La razón principal para abandonar los laboratorios comerciales fue la falta de equilibrio entre trabajo y vida personal, y la segunda fue la carencia de desafíos profesionales y oportunidades de desarrollo. El aporte de este estudio sugiere que hay oportunidades significativas dentro de los grandes laboratorios comerciales para mejorar el ambiente de trabajo, lo cual podría ayudar a disminuir el burnout y la rotación de personal. Esto indica la necesidad de implementar estrategias que favorezcan un entorno laboral más saludable y atractivo para los empleados.

Espinoza et al. (2020), en su estudio sobre rotación y desempeño laboral plantearon como objetivo principal analizar el desempeño laboral y la intención de rotación de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Regional De Educación De Lima Metropolitana (DRELM). El estudio siguió un enfoque cualitativo, utilizando el análisis de casos. Se empleó una combinación de revisión documental y entrevistas estructuradas para recolectar datos, los cuales se transcribieron y triangularon para obtener una visión comparativa. El análisis se realizó con base en un enfoque inductivo para entender las dinámicas de desempeño y rotación laboral. Se utilizaron entrevistas estructuradas y revisión documental como técnicas principales de recolección de datos. Las entrevistas se organizaron en torno a preguntas abiertas que permitieron indagar en las percepciones de los empleados sobre su desempeño y las razones que podrían influir en su intención de rotación. La investigación incluyó a tres grupos de trabajadores y se entrevistó a seis participantes: dos funcionarios y cuatro servidores públicos. La investigación aporta para visibilizar la importancia de la uniformidad de los regímenes laborales y la implementación de políticas que

incentiven una mayor estabilidad y mejora a las condiciones laborales para reducir la intención de rotación.

El estudio de Romero y Toscano (2024) tiene como objetivo identificar los principales factores que inciden en la alta rotación de personal operativo y administrativo en las empresas industriales de Latinoamérica, con un énfasis especial en países como Perú. El enfoque es cualitativo y se basa en una revisión bibliográfica en diversas naciones de habla hispana, incluyendo Perú. La información se recopiló mediante cuestionarios y encuestas aplicadas tanto a trabajadores como a gerentes en empresas industriales. Los hallazgos indican que, en Perú, los principales factores que contribuyen a la alta rotación de personal son los bajos salarios, la falta de una adecuada capacitación y la ausencia de un proceso de selección eficiente. Estos problemas provocan insatisfacción y falta de compromiso entre los empleados, lo que incrementa las tasas de rotación. La investigación concluye que la rotación de personal en Perú y otros países de la región tiene un impacto negativo en la productividad y supone altos costos para las empresas, debido a la necesidad constante de reclutar, formar y adaptar nuevos empleados.

El trabajo de Hallet et. al (2024) tiene como objetivo principal analizar los factores que influyen en la rotación y el abandono de la fuerza laboral en el ámbito de la salud conductual en Oregón. La metodología empleada es de enfoque cualitativo, y la muestra se compone de 24 proveedores de salud conductual, a quienes se les realizaron entrevistas semi estructuradas centradas en los aspectos que afectan negativamente su experiencia laboral. Los resultados revelan que el personal enfrenta problemas como salarios bajos, una carga excesiva de documentación, mala infraestructura física y administrativa, falta de oportunidades de desarrollo profesional y un entorno laboral crónicamente traumático. La investigación concluye subrayando la necesidad de políticas que aborden la escasez de profesionales en esta área de salud y la importancia de garantizar un apoyo financiero adecuado para mejorar el ambiente laboral.

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática

Ashforth & Saks (2017) define el Onboarding como:

La acogida e integración se describe como un proceso a través del cual se promueve la adaptación de los nuevos empleados, tanto a nivel social como de desempeño, de manera efectiva, siendo importante adquirir conocimiento de las actitudes y comportamientos organizacionales que ayudan al proceso de convertirse en un miembro de la organización.

La rotación de personal es el abandono de los trabajadores y estos son reemplazados por otros, cuando el reemplazo no se da, se produce la disminución de personal (Testa, 1973).

Falta de identificación con el líder: El Liderazgo de acuerdo con Gomez (2002), es la capacidad que tiene una persona en influir en un grupo para que se logren las metas. En nuestro contexto de la problemática, observamos que los “líderes” de los equipos no tienen bien desarrollada esta capacidad y no logran que su equipo de trabajo se sienta identificados con ellos.

Carranza (2018) define la línea de carrera como un proceso que establece las prácticas de desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa.

Carpio y Guerra (2008), definen al acompañamiento como el proceso formativo mediante el cual una persona con mayor experiencia ayuda a otro a desarrollar sus conocimientos técnicos para resolver problemáticas y desarrollar sus funciones dentro de su nuevo puesto de trabajo.

Definición de puestos: De acuerdo con Chiavenato (1993), un puesto de trabajo es una unidad de la organización y está conformado por el conjunto de deberes que lo distinguen de otros.

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

La teoría de la socialización organizacional de Van Maanen y Schein (1979) se centra en cómo los nuevos empleados se integran en la cultura y normas de una empresa, un proceso que mejora su satisfacción, compromiso y retención. Este proceso implica varias etapas, desde la anticipación y la entrada hasta la metamorfosis, donde los colaboradores aprenden a internalizar la identidad organizacional a través de mecanismos como la orientación y la mentoría. Las organizaciones que implementan programas de socialización efectivos pueden lograr un impacto positivo en la moral y cohesión del equipo, estableciendo así las bases para el éxito a largo plazo.

El modelo de socialización de fase de Feldman (1976) describe las diferentes fases de socialización que atraviesan los nuevos empleados: anticipación, entrada y metamorfosis. Cada una de estas fases se relacionan con el programa de onboarding ya que se aborda cada una de estas, proporcionando a los nuevos colaboradores la información y el apoyo necesarios para adaptarse a la cultura organizacional. Una socialización adecuada no solo facilita la integración, sino que también contribuye a reducir la rotación, ya que los empleados que se sienten apoyados y comprendidos en su entorno laboral tienden a tener mayores niveles de satisfacción y compromiso. Así, al abordar las necesidades de los nuevos ingresos durante estas fases, las organizaciones pueden mejorar la retención y minimizar la rotación.

La teoría de la motivación propuesta por Maslow (1954) se enfoca en la importancia de conocer las necesidades de los nuevos colaboradores de la empresa, y dependiendo de la fase de incorporación, las necesidades del nuevo empleado variarán. En caso de no satisfacer las necesidades, se genera un sentimiento de incompetencia y que no encaja con la cultura organizacional. Descubrió que es importante abordar las necesidades de los nuevos colaboradores para mejorar la satisfacción y disminuir la rotación.

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

La teoría de la socialización organizacional de Van Maanen y Schein destaca la relevancia de ofrecer un apoyo continuo desde el inicio hasta el final del proceso de adaptación de un nuevo empleado. Esto abarca desde su primer contacto durante la selección, la bienvenida en la inducción, el conocimiento de su equipo y líder en el periodo de adaptación, hasta los diferentes momentos de interacción que tendrá durante su proceso de Onboarding. En la empresa analizada, hay colaboradores dedicados a la experiencia de Onboarding, pero es necesario asignar a alguien del área a la que se unirá el nuevo empleado para que lo guíe durante su integración y adaptación a su nuevo rol.

El modelo de socialización de fase de Feldman aporta lo valioso que es dividir el proceso de socialización en fases como anticipación, entrada y metamorfosis, ya que proporciona una estructura clara que las organizaciones pueden utilizar para diseñar programas de onboarding efectivos y la importancia de abordar las necesidades emocionales y sociales de los nuevos colaboradores. Es decir, durante la fase de anticipación los nuevos ingresos empiezan a formarse expectativas sobre la cultura organizacional; y, si estas están alineadas con la realidad, es más probable que se sientan satisfechos y comprometidos. Luego, durante la fase de entrada es importante proporcionar la información y recursos necesarios para facilitar la adaptación del nuevo ingreso. Finalmente, en la fase de metamorfosis se comienzan a

identificar y alinearse a la cultura organizacional; y, si logran integrarse plenamente, permanecerán más tiempo en la empresa, lo que disminuirá la rotación de nuevos ingresos.

La teoría de la motivación de Maslow sostiene la importancia de abordar las necesidades de los nuevos colaboradores en base a la fase de incorporación en el que se encuentre. Es decir, en la primera fase de integración busca satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad como un buen ambiente de trabajo y un salario justo; luego, buscará construir conexiones sociales; una vez que esté incluido en el grupo, buscará ser reconocido por sus funciones y logros; finalmente, se enfocará en su autorrealización y buscará oportunidades para crecer profesionalmente. En la empresa investigada se cuenta con encuestas de primer, tercer y sexto mes para conocer la experiencia del nuevo colaborador, sin embargo, es importante generar planes de acción en base a las necesidades de cada colaborador y realizar un acompañamiento a los nuevos ingresos, por lo cual, no se hace respuesta a las necesidades de los mismos.

2.1.5. Enfoque metodológico.

El presente trabajo utiliza un enfoque cualitativo exploratorio y descriptivo a través de la revisión de fuentes bibliográficas y tres entrevistas a colaboradores de la empresa investigada. Esta herramienta nos permitió recolectar información acerca del impacto que tiene la problemática dentro de la organización y plantear las tres propuestas de solución.

De acuerdo con la información recopilada en las entrevistas (Anexo 8), hemos identificado que por un ineficiente proceso onboarding existe una alta rotación en los nuevos ingresos debido a la falta de identificación con el líder, ausencia de un plan de desarrollo o línea de carrera, poca claridad en la determinación de tareas por puesto, falta de acompañamiento a los nuevos ingresos y la demora en la entrega de accesos y laptops dentro de la primera semana de sus labores. Ante esto, los expertos sugieren las siguientes tres alternativas de solución: acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos desde la implementación del Journey Map, acompañamiento del líder a los nuevos ingresos desde la plataforma de Onboarding e implementar el programa Buddy.

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

La relevancia de analizar el impacto del proceso de onboarding en la rotación de nuevos ingresos radica en su capacidad para reducir costos asociados a la rotación, mejorar el compromiso y la satisfacción laboral, y acelerar la adaptación y el desempeño de los nuevos colaboradores.

2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos

Las causas que ocasionan un ineficiente proceso de Onboarding es la falta de identificación con el líder, ausencia de un plan de desarrollo o línea de carrera, poca claridad en la determinación de tareas por puesto, falta de acompañamiento a los nuevos ingresos y la demora en la entrega de accesos y laptops dentro de la primera semana de sus labores.

De acuerdo con Vázquez et al. (2014), el liderazgo se traduce en la influencia que una persona tiene sobre sus seguidores y un buen empleo de esta influencia se traduce en cambios positivos en el carácter, aumento en la productividad estimulada por la motivación y desarrollo de las competencias. Por lo tanto, podemos indicar que dentro del proceso de onboarding se busca que el líder sea el guía y el que brinde el acompañamiento necesario para que el nuevo ingreso pueda adaptarse con mayor facilidad a su puesto de trabajo aprendiendo sus funciones y la cultura de la empresa.

Bohlander y Snell (2008), nos mencionan que la línea de carrera anteriormente era conocida como el ascenso o promoción a un puesto superior, sin embargo, en la actualidad, también lo podemos entender como un cambio de área en el mismo puesto. La línea de carrera es acompañada normalmente por un mejor reconocimiento económico y un aumento en los beneficios. Un estudio realizado por Salas y Salvatierra (2019) determinó que uno de los factores que influye para que los colaboradores decidan quedarse en una empresa y aumente su compromiso organizacional es la existencia de una línea de carrera dentro de esta. Por ello, es importante dentro del proceso de onboarding plantear al nuevo ingreso la línea de carrera o plan de desarrollo que aplica para su posición y perfil con el objetivo que tenga mapeado el crecimiento que puede lograr obtener en el futuro en base a su desempeño.

De acuerdo con Personio (2024), contar con una descripción adecuada del puesto de trabajo es fundamental para encontrar al personal idóneo, aquel que esté realmente interesado y dispuesto a cumplir con lo requerido. Una descripción precisa no solo ayuda a seleccionar a los candidatos adecuados, sino que también establece una base sólida para la satisfacción laboral, lo que contribuye a la retención del talento. Es esencial que, dentro del plan de onboarding, se incluya este descriptivo de puesto desde el primer contacto con el candidato, es decir, desde la fase de entrevista hasta el momento en que ingresa y comienza sus actividades. Esto proporciona a los nuevos empleados una clara comprensión de sus funciones y responsabilidades, lo que les permite desarrollarse plenamente en su rol y evita la sensación de incertidumbre o insatisfacción que podría surgir de no saber qué se espera de ellos.

Si este proceso de onboarding no se lleva a cabo adecuadamente, la falta de claridad en las expectativas puede resultar en frustración y desmotivación, lo que a menudo se traduce en una mayor rotación de personal. Por lo tanto, invertir en un onboarding bien estructurado y en descripciones de puesto detalladas es crucial para asegurar no solo la satisfacción de los empleados, sino también la estabilidad y el crecimiento de la organización en su conjunto.

2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización

A cierre del año 2023 se ha obtenido un NPS de Onboarding de 62 puntos, si bien es cierto, ha aumentado en comparación a inicios del 2023, el objetivo es lograr los 100 puntos de NPS. Asimismo, durante el año 2023 se tuvo una rotación de nuevos ingresos del 42%, mientras que, desde el mes de enero hasta agosto del presente año se tiene un 26%. Para esto, se realizaron entrevistas para conocer los principales motivos por los cuales los nuevos colaboradores deciden renunciar voluntariamente a la empresa, donde resaltan falta de identificación con el líder, falta de línea de carrera, falta de acompañamiento, falta de claridad en las funciones por puesto y demora en entrega de herramientas de trabajo. De acuerdo con Robbins (1998:343), la rotación tiene un impacto negativo en la empresa porque aumentan los costos de reclutamiento, capacitación y otros trastornos laborales.

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

La empresa investigada tiene como uno de sus objetivos principales en la Gerencia de Gestión Humana, el desarrollo y retención del talento.

Como mencionamos anteriormente, implementar una mejora en el proceso de onboarding para los nuevos ingresos aumenta significativamente las probabilidades de reducir el porcentaje de rotación dentro de la empresa y mejora la productividad (Godinho, 2023). Esto no solo se traduce en un ahorro en los costos asociados con el reclutamiento, la selección, la contratación y la capacitación de un reemplazo, sino que también crea un ambiente propicio para el desarrollo de los nuevos empleados. Al facilitar una integración más efectiva y brindar

un apoyo continuo, no solo se fortalece la confianza y el compromiso de los nuevos integrantes, sino que también se contribuye a uno de los objetivos fundamentales de la organización: el desarrollo y la retención del talento. Así, al mejorar el proceso de onboarding, estamos invirtiendo en un futuro más estable y productivo para la empresa.

2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

Las áreas que están involucradas en la situación problemática son atracción de talento, administración de personal y aprendizaje, cada una de estas tiene un papel importante en la adaptación del nuevo empleado brindándoles la información necesaria acerca de su contrato, funciones, métodos de pago, la cultura y velan por su desarrollo tanto personal como profesional dentro de la empresa.

Asimismo, el área de Sistemas juega un papel importante dentro del proceso de onboarding porque deben asegurarse que el nuevo colaborador cuente con todas sus herramientas y accesos para poder realizar sus funciones desde el primer día.

Por último, las jefaturas tienen el rol más importante dentro del proceso porque son quienes brindan el acompañamiento al nuevo colaborador. Ellos deben transmitir al nuevo ingreso las funciones, el objetivo de su posición, velar por su integración dentro del equipo de trabajo y que puedan adoptar los valores y la cultura profesada por la empresa.

2.4. Alternativas propuestas

2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

La empresa cuenta con más de 51 sucursales y una oficina principal a nivel nacional donde laboran más de 1600 colaboradores, donde se presentaron una rotación de los colaboradores nuevos que ingresaban a la empresa de 25% durante 2023 y 17% durante el primer semestre del 2024. Ante esta situación, los líderes consideran esencial conocer las necesidades de los nuevos ingresos durante su proceso de Onboarding con el objetivo de implementar mejoras para aumentar el NPS de Onboarding y disminuir la rotación de los nuevos ingresos.

El área de Gestión del Talento tiene como objetivo el desarrollo y retención del talento, sus principales focos son los procesos de Aprendizaje, Desarrollo y Onboarding.

2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

El área de Atracción de Talento tiene como objetivo atraer al mejor talento a la empresa, los cuales se dividen los procesos entre Individuales y Masivos. Se encargan de brindar la información clara sobre la empresa, la descripción del puesto y los beneficios que tendrá siendo transparentes con el posible nuevo colaborador para evitar brindar falsas expectativas o información engañosa que ocasione una insatisfacción y por consecuencia la renuncia.

El área de Administración de Personal y Remuneraciones se encargan de la contratación y los salarios de los empleados, de manera que, una gestión adecuada de este proceso, genera que el colaborador reciba una adecuada información y un paquete de remuneración competitivo, y, por consecuencia, se sientan valorados y comprometidos lo que reduce la probabilidad de que abandonen la empresa.

El área de Sistemas se encarga de gestionar las herramientas de trabajo y crear los accesos correspondientes para entregarle al nuevo colaborador el primer día, con el objetivo de que tenga una integración tecnológica eficiente y se adapte adecuadamente a su posición, y, por consecuencia, se sienta respaldado y tenga una buena experiencia inicial, lo que puede disminuir la rotación.

Las jefaturas de cada área se encargan de darle la bienvenida, brindar la información de sus funciones y objetivos del rol del nuevo ingreso, con la intención de que tenga una cálida recepción y una clara comunicación sobre las expectativas, y por consecuencia, aumente su sentido de pertenencia y apoyado, lo que ayuda a reducir la rotación.

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

Para mejorar el proceso de Onboarding, se están considerando acciones a nivel macro. Se ha identificado que uno de los problemas del Onboarding está relacionado con los líderes, por lo que se llevará a cabo una sensibilización para que conozcan el impacto positivo y la importancia del proceso en sus equipos de trabajo. Además, se implementará un programa de liderazgo junto con la definición de políticas de Recursos Humanos en conjunto con los líderes.

Aunque el proceso actual presenta fortalezas que han contribuido al aumento del NPS de Onboarding en el último año, aún hay aspectos que requieren atención para seguir mejorando este indicador. Con esto en mente, estamos proponiendo la implementación de tres herramientas como alternativas para abordar las problemáticas identificadas.

A continuación, se procede a describir las alternativas de solución planteadas por los entrevistados.

2.4.3.1 Alternativa 1: Acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map. Según los hallazgos de la entrevista (Anexo 8), se sabe que las principales razones por las cuales los nuevos ingresos renuncian voluntariamente son porque falta un acompañamiento durante todo el proceso, la ausencia de un plan de desarrollo, poca claridad en las tareas del puesto, la falta de identificación con el líder y la demora en la entrega de herramientas. Por ello, esta propuesta consiste en diseñar, en conjunto con los líderes y áreas responsables, un recorrido estructurado para los nuevos empleados, que tenga mapeado desde su primer día en la empresa hasta su completa integración en el equipo y su rol. Previo a ello, iniciaremos el proceso con la implementación de capacitaciones sobre la importancia del proceso de onboarding para que los líderes puedan estar familiarizados con el nuevo proceso. Este journey incluiría etapas clave como la bienvenida a la empresa y con su líder directo, la entrega de sus herramientas de trabajo en su primer día, la presentación de su equipo de trabajo, una persona de contacto del área de Gestión del Talento para resolver dudas e inquietudes, la inducción al puesto donde incluiría la información de línea de carrera, la descripción de sus funciones, objetivos y expectativas de su rol. Es importante contar con el apoyo de los líderes y áreas responsables desde la etapa de planeamiento, co-creación y ejecución del Journey Map; así como también, en asegurarse de que los nuevos ingresos tengan mapeado lo que sucederá cada día de su incorporación y se sientan acompañados por sus líderes. El objetivo de esta alternativa es que el líder asuma un rol de soporte y acompañamiento durante el proceso de Onboarding y se ofrezca una experiencia guiada y cohesiva para facilitar la adaptación del nuevo colaborador.

2.4.3.2 Alternativa 2: Acompañamiento del líder a los nuevos ingresos, desde la plataforma de Onboarding. Según los hallazgos de la entrevista (Anexo 8), se sabe que las principales razones por las cuales los nuevos ingresos renuncian voluntariamente son porque falta de un acompañamiento durante todo el proceso, falta identificación con el líder, ausencia de un plan de desarrollo, poca claridad en las tareas del puesto y la demora en la entrega de herramientas de trabajo. Por ello, esta alternativa propone la implementación de una plataforma digital dedicada al proceso de Onboarding, como complemento de la gestión presencial que se realiza, la plataforma centralizará la información de las etapas de su proceso de incorporación con los siguientes pasos, un chat personalizado donde podrá realizar las consultas e inquietudes, el organigrama de la empresa incluido con su línea de carrera, una presentación especial de

cada miembro de su equipo, un manual de incorporación donde encontrará las políticas de la empresa y la descripción de su posición con su objetivo, funciones y retos. El propósito de esta alternativa es brindarle al nuevo ingreso un canal digital, accesible y organizado para que su adaptación sea eficiente y rápida, cabe recalcar que, es importante el acompañamiento del líder y del equipo del nuevo ingreso para generar una integración y adaptación a la empresa.

2.4.3.4 Alternativa 3: Implementar el programa Buddy. Según los hallazgos de la entrevista (Anexo 8), se sabe que las principales razones por las cuales los nuevos ingresos renuncian voluntariamente son porque falta de un acompañamiento durante todo el proceso, falta identificación con el líder, ausencia de un plan de desarrollo, poca claridad en las tareas del puesto y la demora en la entrega de herramientas de trabajo. Por ello, esta alternativa complementaria propone establecer un programa de "Buddy" o compañero, en el que a cada nuevo colaborador se le asigne un empleado experimentado como mentor durante su proceso de incorporación. Este "buddy" actuará como un guía, brindando apoyo ante consultas e inquietudes, ser intermediario para generar conexión entre el líder y el nuevo ingreso, presentarle la línea de carrera dentro del área, esclareciendo el objetivo y funciones del puesto, y, brindando seguimiento a que todas las herramientas estén en óptimas condiciones para el desempeño del nuevo colaborador. Al fomentar esta relación de acompañamiento, se busca no solo facilitar la adaptación del nuevo empleado, sino también crear un sentido de pertenencia y comunidad dentro de la empresa, lo que puede contribuir significativamente a la reducción de la rotación de personal.

Capítulo 3. Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

Para evaluar las tres opciones de solución, la Tabla 1 presenta los criterios más importantes para la empresa en cuestión, los cuales incluyen el costo de implementación, el plazo, ventajas, desventajas e impacto.

Tabla 1

Descripción de los principales criterios de evaluación de las alternativas de solución.

Alternativas de solución	Costo	Plazo	Ventajas	Desventajas	Impacto
Acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map	El taller de concientización de la importancia del Onboarding dirigido a líderes y áreas involucradas costaría 1000 soles con un proveedor externo. Los materiales de	3 meses	Las ventajas es que permite tener un lineamiento específico con los pasos a seguir en el proceso, con el objetivo que el nuevo ingreso se sienta acompañado e integrado a la empresa y	Se gestionará como un proceso interno, más no estará alojado en una plataforma con acceso a todos.	Alto: Permitirá el entendimiento del proceso de onboarding hacia todos los niveles de la empresa. Además, tanto los nuevos colaboradores como los responsables

	<p>guía costaría 100 soles. El nuevo welcome pack (bolso, tomatodo, cuaderno, lapicero y hoja de bienvenida) costaría 5060 soles. La inversión total sería 6160 soles. (Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos, 2021).</p>		<p>a su equipo. Adicional a ello, los líderes de cada gerencia y las áreas involucradas en el proceso tomarán la importancia correspondiente al proceso y el impacto positivo que tiene en la organización.</p>		<p>de cada área estarán sincronizados.</p>
<p>Acompañamiento del líder a los nuevos ingresos, desde la plataforma de Onboarding</p>	<p>La licencia, desarrollo, implementación, personalización, formación al personal en el uso de la plataforma costaría 10,000 soles. (Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos, 2021).</p>	<p>6 meses</p>	<p>Permitirá tener un seguimiento personalizado en el proceso de incorporación de cada nuevo ingreso. Adicionalmente a ello, el nuevo ingreso tendrá mapeado los pasos a seguir en cada fase de su proceso de incorporación junto a un canal de comunicación para que</p>	<p>El tiempo que le tomará a cada nuevo ingreso adaptarse a las nuevas tecnologías, teniendo en cuenta que cada uno es de distinta generación. Además, que sería una alternativa poco personalizada de cara al nuevo ingreso.</p>	<p>Medio: Todas las áreas tendrán al alcance en una sola plataforma la información sobre los datos importantes y pasos a seguir del proceso de onboarding</p>

			pueda resolver sus dudas. Por último, tendrá toda la información necesaria centralizada en una plataforma.		
Implementar el programa Buddy	La formación para los colaboradores que asumirán el rol de Buddies costaría 980 soles. Los costos de materiales y guías de apoyo costarían 200 soles. La inversión total sería 1180 soles. Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos. (Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos, 2021).	2 meses	Se contará con un colaborador de aliado para asegurarnos que la experiencia y adaptación del nuevo colaborador sea la más idónea. Adicional a ello, el nuevo ingreso se sentirá acompañado en todo su proceso de incorporación, permitirá que su adaptación e integración sea rápida.	Los buddies asignados no cuentan con disponibilidad y compromiso para asumir el rol.	Bajo: Se contará con una persona que realice el acompañamiento del nuevo colaborador, sin embargo, no habrá un efecto mayor dentro de la organización porque se encontrará al nivel entre el nuevo colaborador y la persona asignada al acompañamiento.

Asimismo, en la Tabla 2 se evalúan las tres alternativas de solución según los criterios relevantes para la empresa en cuestión. A estos criterios se les asigna un peso basado en su grado de importancia: costo de implementación (25%), ventajas (15%), desventajas (15%), plazo (20%) e impacto en la organización (25%). Además, se otorga una calificación del uno al tres, y se calcula la ponderación multiplicando el peso por la calificación, lo que permite obtener el puntaje total de cada alternativa y seleccionar la que tiene el puntaje más alto.

Tabla 2

Matriz de evaluación de soluciones para elegir una alternativa

Criterios	Peso (P)	Calificación (C)	Alternativas de solución		
			Acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map	Acompañamiento del líder a los nuevos ingresos, desde la plataforma de Onboarding	Implementar el programa Buddy
			P * C	P * C	P * C
Costo	25%	Alto=1		0.25	
		Medio= 2	0.5		
		Bajo=3			0.75
Ventajas	15%	Bajo impacto=1			0.15
		Impacto medio=2	0.3		
		Alto impacto=3		0.45	
Desventajas	15%	Afecta mucho=1			0.15
		Afecta poco=2	0.3		
		No afecta=3		0.45	
Plazo	20%	6 meses=1		0.2	
		3 meses=2	0.4		
		2 meses=3			0.6
Impacto	25%	Bajo impacto=1			0.25
		Impacto medio=2		0.5	
		Alto impacto=3	0.75		
Puntaje total			2.25	1.6	1.9

3.2. Justificación de la alternativa elegida

Después de evaluar las tres opciones de solución (Tabla 2), se optó por la alternativa de "Acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map", que obtuvo el puntaje más alto de 2.25 puntos. Su costo de implementación es de S/ 6,160 y su principal ventaja radica en contar con una estructura y lineamientos claros para el proceso de Onboarding, alineados con las gerencias y áreas involucradas, lo que facilita que el

nuevo empleado se sienta acompañado e integrado tanto en la empresa como en su puesto y reducir la rotación de los nuevos ingresos. Además, el plazo de ejecución es de 3 meses y tendrá un alto impacto para la organización. Asimismo, los indicadores de medición serán el NPS de Onboarding y rotación de nuevos ingresos para poder tener mapeado la trazabilidad e impacto de la alternativa implementada.

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

El objetivo es diseñar y desplegar, en conjunto con los líderes y áreas involucradas en el proceso, un Journey estructurado que disminuya la rotación de nuevos ingresos. En tal sentido, la ejecución de la alternativa “Acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map” como estrategia impactará positivamente en uno de los objetivos de la organización de retener y desarrollar al talento, ya que los líderes y las áreas involucradas serán conscientes del impacto que genera brindar una experiencia agradable a los nuevos colaboradores y la repercusión que tiene en el compromiso, satisfacción y la reducción de la rotación de nuevos ingresos, que, por consecuencia, generará un ahorro en gastos de contratación de un nuevo personal reemplazante.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

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

Para la implementación se requerirá reuniones de co-creación con las áreas involucradas en el proceso de Onboarding como Atracción de Talento, Administración de Personal, Gestión del Talento, Sistemas y las jefaturas de cada gerencia con el objetivo de estructurar en conjunto el Journey para el nuevo ingreso. Asimismo, para el desarrollo del taller de concientización de la importancia del proceso se requerirá contratar los servicios de una consultora responsable de impartir las sesiones de capacitación y asesoría a las áreas involucradas y a los gerentes. A su vez, se requiere recursos económicos para la compra de materiales de guía y para implementar un nuevo welcome pack que se entregará a los nuevos ingresos.

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

Para la implementación exitosa del acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map es crucial contar con el apoyo financiero y operativo de la Gerencia General, la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Sistemas. A su vez, es importante que las áreas involucradas en el proceso de Onboarding y los líderes participen de manera activa en los talleres y sesiones de co-creación.

3.2.2.3. Beneficios y resultados esperados

Según los hallazgos de las entrevistas realizadas, del total de 467 nuevos ingresos del año 2023, renunciaron voluntariamente 194 colaboradores, aumentando la tasa de rotación de nuevos ingresos en un 42%. De los 194 colaboradores, podemos asumir que el 40% renuncia por una ineficiente gestión en Atracción de Talento, el otro 40% por un ineficiente proceso de Onboarding y el 20% restante por otros motivos. Para esto, hay que tener en cuenta que, existe un costo de contratación de un nuevo personal de S/3,450 incluyendo los costos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación. Entonces, al implementar el acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map, se aumentará la satisfacción y reducirá la tasa de rotación de nuevos ingresos lo que se traduce en un ahorro de S/22,310 mensual, ya que cada mes se contrata entre 6 y 7 nuevos colaboradores.

3.2.2.4. Sostenibilidad y efectos a largo plazo

El proceso de Onboarding es fundamental para la empresa, ya que influye en que el nuevo colaborador desarrolle un sentido de pertenencia, acelere su curva de aprendizaje, se sienta motivado y se adapte a la organización, su equipo y sus responsabilidades. No obstante, la implementación de un nuevo Journey podría verse comprometida por la falta de compromiso de las áreas y gerencias involucradas. Por ello, es esencial fomentar el involucramiento y la participación en la toma de decisiones, así como desarrollar planes de acción para abordar las oportunidades de mejora, con el fin de reducir la rotación de nuevos empleados y generar un impacto positivo a largo plazo en la cultura, el rendimiento y la sostenibilidad de la organización.

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 implementación de un acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map ayudará a mejorar el proceso de onboarding porque le permitirá tener un recorrido estructurado donde podrá visualizar su camino desde el primer día en la empresa hasta la integración con su equipo y el entendimiento de su rol. Además, esto permitirá que las jefaturas puedan realizar el acompañamiento respectivo a los nuevos ingresos porque sabrán en qué parte del proceso de onboarding se encuentran y cuáles son los puntos que debe abarcar para mejorar su adaptación en la empresa. Esta alternativa está apoyada en la teoría de la socialización organizacional de Van Maanen y Schein quienes nos explican que es importante ofrecer un apoyo/accompañamiento a los nuevos colaboradores hasta que finalice su proceso de adaptación. Además, la alternativa del journey, al brindar un camino estructurado sobre los pasos a seguir en el proceso de onboarding y los puntos que debemos abarcar para que el nuevo colaborador se integre con mayor facilidad; también nos estamos apoyando en la teoría de Maslow que nos explica la importancia de abordar las necesidades de los nuevos colaboradores que abarcan desde la necesidad fisiológica y seguridad como un buen ambiente de trabajo hasta la autorrealización que es lograr un crecimiento profesional dentro de la empresa.

3.4. Implicancias de la decisión en la organización

3.4.1. Implicancia operativa

La implementación de un nuevo Journey para el nuevo colaborador tiene un impacto positivo en la satisfacción, motivación y reducción de la tasa de rotación de nuevos ingresos de la empresa en investigación. Al respecto, los entrevistados sostienen que es de vital importancia contar con el compromiso de las áreas involucradas y líderes, así como de diseñar el Journey de manera conjunta para tener una vista panorámica de la experiencia de los nuevos ingresos.

3.4.2. Implicancia administrativa

Según los entrevistados, la implementación del Journey para el nuevo colaborador sería con el V.B. del Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Sistemas. Asimismo, implicaría agendar reuniones para co-crear el nuevo Journey y capacitaciones para la concientización de la importancia del proceso. A su vez, establecer procedimientos, responsables y fechas con las áreas implicadas del proceso como Atracción del Talento, Gestión del Talento, Administración de Personal y Sistemas para asegurarnos de cumplir con lo acordado en el nuevo Journey.

3.4.3. Implicancia financiera

La inversión para la implementación del acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos desde la implementación del Journey Map sería un total de S/. 6,160, que está dividido en 1000 soles por la contratación de un proveedor externo para desplegar el taller de concientización de la importancia del Onboarding, los materiales de guía costarían 100 soles y el costo del nuevo welcome pack en 5,060 soles, la cual se tendría que incorporar en el presupuesto de la gerencia de Gestión Humana.

La inversión está sustentada con el objetivo de poder reducir los costos de rotación de nuevos ingresos, aumentar el NPS de Onboarding, aumentar la productividad y obtener un mayor número de ingresos en ventas.

3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro.

Se recomienda a los directivos del sector financiero que, al implementar el acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map, consideren las perspectivas y recomendaciones de los líderes para desarrollar planes de mejora, así como también las opiniones de quienes han vivido el proceso de onboarding. Es fundamental ofrecer charlas y capacitaciones a las líneas gerenciales y jefaturas, con el objetivo de informarles y concientizarlos sobre el impacto positivo del onboarding en la reducción de la rotación. Además, el proceso de onboarding debe adaptarse a la cultura de la empresa, facilitando así la integración del nuevo colaborador y su comprensión del funcionamiento organizacional. Dado que cada persona es diferente, es importante personalizar el proceso según la posición y la curva de aprendizaje del nuevo empleado. Asimismo, se debe contar con un paso a paso del proceso, asegurando que esta información esté disponible para todas las áreas involucradas y para los nuevos ingresos, de modo que todos estén alineados y se realice un seguimiento efectivo. Finalmente, es crucial cuestionar si los procedimientos y herramientas actuales son adecuados para el contexto de la organización.

Conclusiones

Se ha evidenciado, gracias a la entrevista, que los principales factores que impiden un proceso efectivo de onboarding son la falta de identificación con el líder, la ausencia de un plan de desarrollo o línea de carrera, la poca claridad en la definición de tareas por puesto, la falta de acompañamiento a los nuevos ingresos y la demora en la entrega de accesos y laptops dentro de la primera semana de labores. Por lo tanto, las alternativas principales para abordar esta problemática se centran en el acompañamiento del líder al nuevo ingreso, utilizando un Journey Map que permita tener claridad sobre el viaje del colaborador desde el inicio hasta el final de su proceso de integración.

El Acompañamiento de los líderes a los nuevos ingresos, desde la implementación del Journey Map es la alternativa más óptima para la solución de la problemática debido al contexto actual de la empresa que no cuenta con un proceso definido y claro tanto para los nuevos colaboradores como para las áreas involucradas en dicho proceso.

En la organización investigada, se ha evidenciado que los líderes no le brindan la debida importancia al proceso de Onboarding y el impacto que puede generar en la empresa. De hecho, en la presente investigación se resalta que el proceso de onboarding permite reducir la rotación de nuevos ingresos, aumentar la satisfacción laboral y generar compromiso con los objetivos de la organización.

Referencias bibliográficas

- Abdon, L., Arato, F. (s.f.). Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama propuesto de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex S.R.L. [Trabajo de Titulación Licenciatura] <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ABDON%20-%20ARATO.pdf>
- Anglin, L., Sánchez, M., Butterfield, R., Rana, R., Everett, C., & Morgan, P. (2021). Emerging practices in onboarding programs for Pas Strategies for onboarding. *Journal of the American Academy of Physician Assistants*, 34(1), 32-38. <https://doi.org/10.1097/01.JAA.0000723932.21395.74>
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 9 (1), pp. 187-195. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Arrieta, V., et al. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243-254. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8439250.pdf>
- Cabrera, A., Ledezma, M., Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4156774.pdf>
- Carpio, J. (2024). Los bancos con más poder en enero del 2024. <https://prensaregional.pe/los-bancos-con-mas-poder-en-enero-del-2024/#:~:text=La%20Prensa%20Regional%20%E2%80%93%20S%C3%A1bado%2031%20de%20agosto%20de%202024&text=El%20Banco%20de%20Cr%C3%A9dito%20del,e%20Interbank%20con%20un%2011.32%25>
- Chiou, P. (2021). Exploring staff turnover, burnout, and resilience in cytology reference laboratories: A workforce qualitative study. *Cytopathology*, 32 (6), 738-750. <https://doi.org/10.1111/cyt.13024>
- Conexión Esan 2022. Fintech en Perú: 5 tecnologías financieras que debes conocer. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fintech-en-peru-5-tecnologias-financieras-que-debes-conocer>
- Crehana, (2024). ¿Qué es la insatisfacción laboral? <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/insatisfaccion-laboral/>
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M. y Asca, P. (2020). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *Innova Research Journal*, 6 (1), 61-83. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566>
- Feldman, D. (1976). A contingency model of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452. <https://doi.org/10.2307/2392026>
- Garrigues (2022). Perú impulsa el ingreso de nuevos participantes en el sistema financiero local. https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/peru-impulsa-ingreso-nuevos-participantes-sistema-financiero-local
- Godinho, T., Pinto, I., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13 (79), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Grupo Banco Mundial (2024). *Perú Panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Hallett, E., Simeon, E., Amba, V., Howington, D., McConnell, K., & Zhu, J. (2024). Factors Influencing Turnover and Attrition in the Public Behavioral Health System Workforce: Qualitative Study. *Hospital and Community Psychiatry*, 75(1), 55-63.

- <https://doi.org/10.1176/appi.ps.20220516>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Población ocupada del país alcanzó 17 millones 159 mil 100 personas en el primer trimestre de 2024*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/954538-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-17-millones-159-mil-100-personas-en-el-primer-trimestre-de-2024>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Producto Bruto Interno creció 1,4% en el primer trimestre de 2024*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/961168-producto-bruto-interno-crecio-1-4-en-el-primer-trimestre-de-2024>
- Ipsos. (2024). *Encuesta: Percepciones sobre la Democracia y Crisis Política en el Perú 2024*. <https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-percepciones-sobre-la-democracia-y-crisis-politica-en-el-peru-2024>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row. <https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>
- Monteblanco, L. Z (2021). *Línea de carrera, desarrollo de personal y compromiso organizacional en colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana [Trabajo de Titulación Licenciatura]* [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9650/monteblanco_lz_urbina_fkt.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Alexandra%20Carranza%20\(2018\)%2C,hora%20de%20tomar%20un%20puesto.](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9650/monteblanco_lz_urbina_fkt.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Alexandra%20Carranza%20(2018)%2C,hora%20de%20tomar%20un%20puesto.)
- Oberholzer, J., Schultz, C., & Lessing, K. (2024). Onboarding during the COVID-19 and the future of onboarding within a south african municipality. *SA Journal of Human Resource Management*, 22 (0), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2556>
- Personio (2024). *Descripción de puestos de trabajo: no le restes importancia* <https://www.personio.es/glosario/descripcion-puestos-trabajo/#por-qu-es-importante-cuidar-adecuadamente-la-descripcin-de-un-puesto-de-trabajo>
- Prestamype, (2019). *¿Qué bancos pagan más intereses por ahorros en Perú?* <https://www.prestamype.com/articulos/que-bancos-pagan-mas-intereses-por-ahorros-en-peru>
- Prospel-Santacruz, E., Romero-Morocho, L., & Jaya-Pineda, I., (2022). *Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck*. 593 Digital Publisher CEIT, 7(3), 184-196 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1112>
- Redacción El Peruano. (07 de febrero del 2024). *Transformación digital: 72% de las empresas en el Perú comenzará este proceso en el 2024*. El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/235308-transformacion-digital-72-de-las-empresas-en-el-peru-comenzara-este-proceso-en-el-2024/>
- Romero, R. y Toscano, J. (2024). *Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica*. *Revista Torrerón Universitario*, 13 (36), 135-147. <https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639>
- Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos. (2021). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020). *Boletín Semanal SBS N°13. Bancos 100% digitales: ¿pueden operar en el Perú?* <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1109?Titulo=Bancos+100%25+digitales%3A+%C2%BFpueden+operar+en+el+Per%C3%BA%3F>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023). *El 46% de la población cuenta con un nivel medio de educación financiera*. <https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/2658>

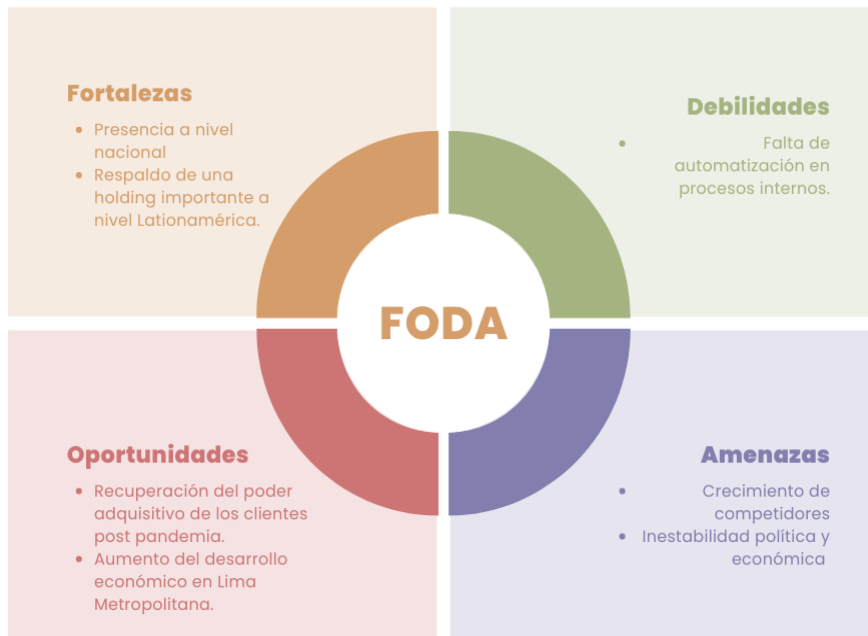
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2024). Informe de Estabilidad del Sistema Financiero. <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/IESF-2024-1.pdf>
- SWI (2024). El Congreso de Perú aprueba la eliminación de comisiones por transferencia bancaria. <https://www.swissinfo.ch/spa/el-congreso-de-per%C3%BA-aprueba-la-eliminaci%C3%B3n-de-comisiones-por-transferencia-bancaria/76108570>
- Van Maanen J., y Schein E.H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. En BM Staw (Ed.), Research in organizational behavior (vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, Conn.: JAI Press. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez,S., Frisancho, S., La Rosa, M. (2019). Concepciones sobre el acompañamiento pedagógico de acompañantes de la región Ucayali: implicancias y aportes de la psicología educativa. <https://revistas.siep.org.pe/index.php/RPIE/article/download/118/192#:~:text=El%20acompa%C3%B1amiento%2C%20tambi%C3%A9n%20denominado%20asesor%C3%ADa,Carpio%20y%20Guerra%2C%202008>).
- Vizcaíno, G. P (2020). Diseño de un proceso de Onboarding para generar compromiso y retención del personal de la UISEK Quito - Ecuador (2020). [Trabajo de Titulación Maestría en Gestión de Talento Humano] <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/826/Insatisfaccion%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexo(s)

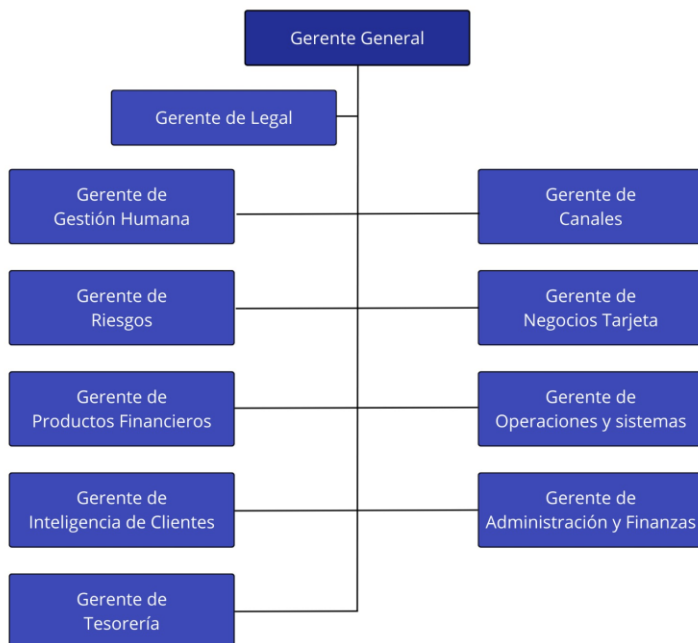
Anexo 1: Análisis PESTEL



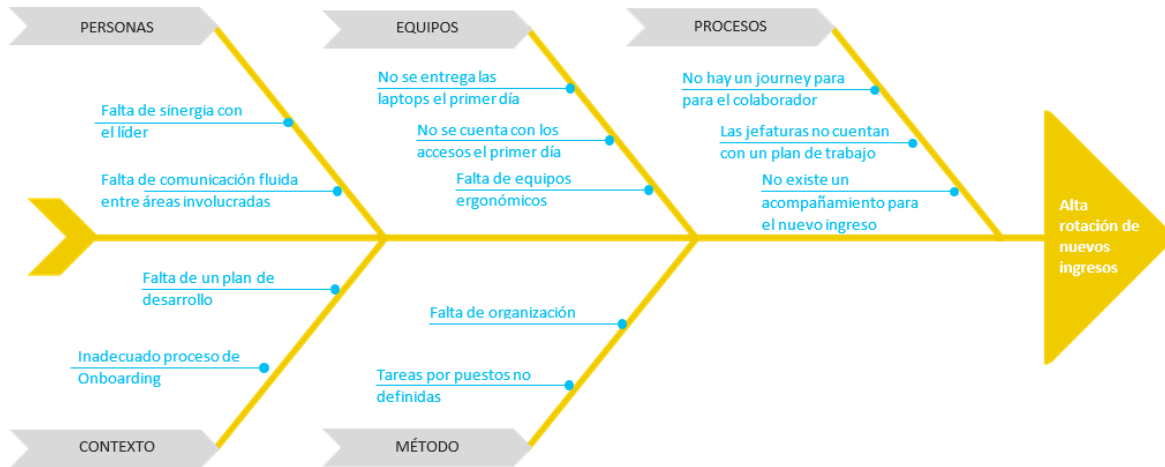
Anexo 2: Matriz FODA



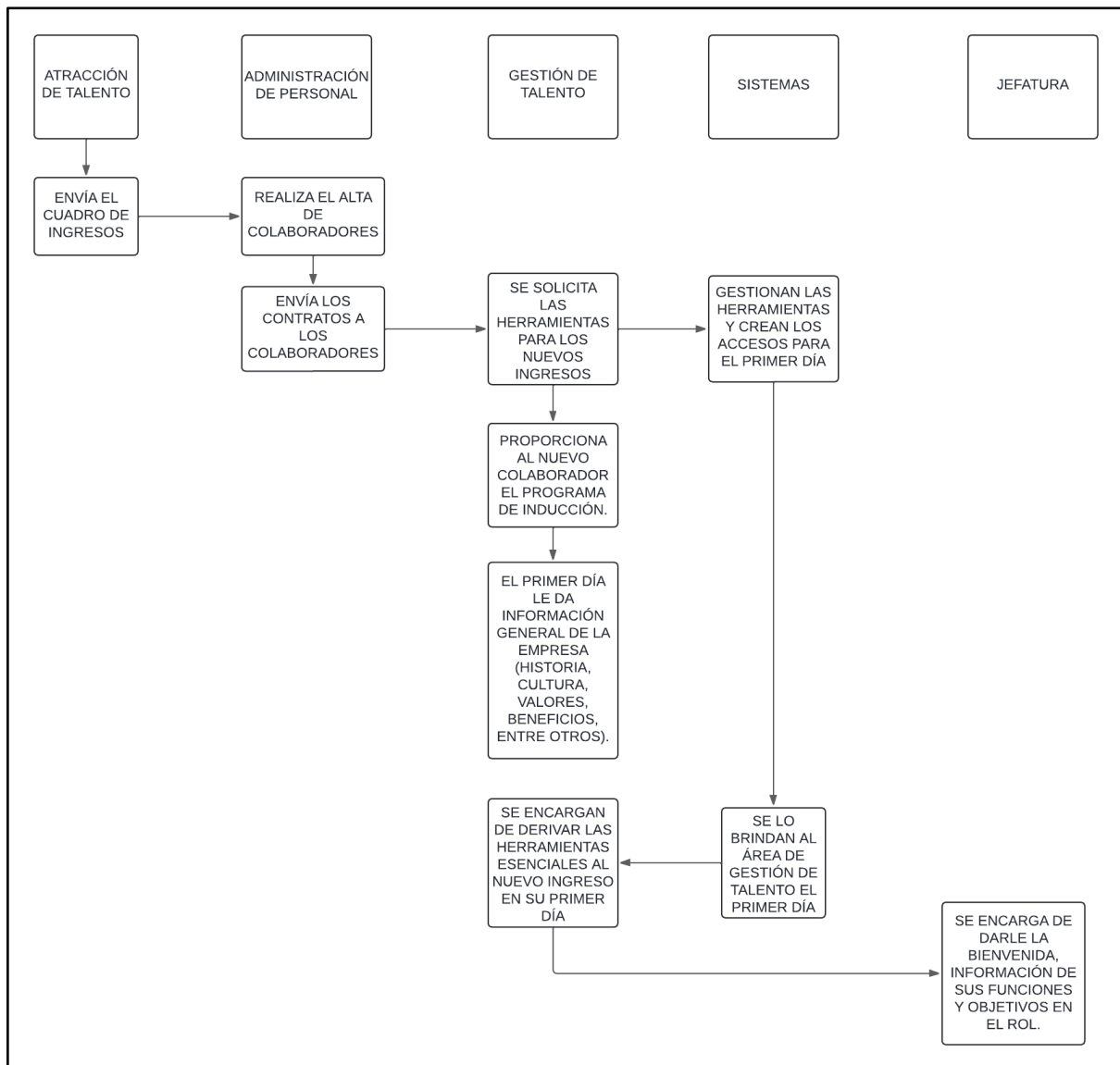
Anexo 3: Organigrama de la empresa



Anexo 4: Matriz Ishikawa



Anexo 5: Flujograma proceso de Onboarding



Anexo 6: Matriz de Antecedentes

Referencia completa APA (antecedentes)	Definiciones de las categorías	Objetivos	Metodología	Conclusiones	Aporte
<p>Oberholzer, J., Schultz, C., & Lessing, K. (2024). Onboarding during the COVID-19 and the future of onboarding within a south african municipality. <i>SA Journal of Human Resource Management</i>, 22 (0), 1-14. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2556</p>	<p>Onboarding en el contexto de covid debe reinventarse a una forma virtual haciendo uso de herramientas digitales como videoconferencias, plataformas digitales entre otros para permitir la cercanía en el proceso.</p>	<p>Explorar la implementación del onboarding de empleados durante la COVID-19 y el futuro de la incorporación en el Municipio Metropolitano de Tshwane.</p>	<p>-Alcance de investigación. -Diseño de investigación. -Contexto de estudio -Instrumento de recolección de información (si procede). -Población y muestra (si procede).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque cualitativo, • Diseño de investigación exploratoria • Metodología inductiva. • La población objetivo consistió en empleados del departamento de recursos humanos del Municipio Metropolitano de Tshwane, involucrados en el onboarding de nuevos empleados durante la pandemia. • Muestra: 10 participantes. 	<p>Conclusión del antecedente de estudio útil para la investigación</p> <p>La importancia de estar preparados para el futuro de la incorporación de empleados, enfatizando la necesidad de integrar avances tecnológicos al proceso.</p>	<p>Relación con la pregunta general de investigación o con alguna pregunta específica</p> <p>La investigación sugirió que las prácticas de onboarding podrían evolucionar a medida que la tecnología se vuelva más común.</p>

<p>Godinho, T., Pinto, I., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. <i>Administrative Sciences</i>, 13 (79), 1-21. https://doi.org/10.3390/admsci13030079</p>	<p>Onboarding: organización)</p> <p>El onboarding es el proceso mediante el cual se ayuda a los nuevos empleados a adaptarse de manera efectiva a la cultura y expectativas de la empresa, asegurando que se sientan parte del equipo y tengan las herramientas necesarias para desempeñarse exitosamente en sus roles.</p>	<p>Analizar la importancia de los manuales de onboarding en la socialización e integración de nuevos empleados en diversas organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque cualitativo • Análisis documental • Muestreo intencional. 	<p>Es importante contar con un manual estandarizado sobre el proceso de onboarding, ya que, a pesar de los cambios organizacionales, el manual es fundamental para transmitir la cultura organizacional y facilitar la integración de los empleados.</p>	<p>El tener un manual o una herramienta que permita almacenar toda la información acerca del proceso de onboarding, permitirá que la integración de los nuevos ingresos sea más sencilla.</p>
<p>Anglin, L., Sánchez, M., Butterfield, R., Rana, R., Everett, C., & Morgan, P. (2021). Emerging practices in onboarding programs for</p>	<p>El onboarding es una formación práctica basada en habilidades orientada a la adquisición de conocimientos que se pondrán en práctica de inmediato, lo que es coherente con la teoría del</p>	<p>Examinar el rol de los programas de onboarding para nuevos asistentes médicos (PAs) y enfermeras practicantes (NPs).</p>	<p>El estudio es de enfoque cualitativo, se utilizaron entrevistas aplicadas a 13 administradores de programas de onboarding, estas entrevistas fueron transcritas y analizadas por un equipo de investigadores para identificar temas relevantes de onboarding y</p>	<p>Concluye con la descripción de estrategias comúnmente utilizadas en los programas de onboarding para PAs y NPs, además, de brindar otras estrategias orientadas al</p>	<p>Permitieron identificar siete estrategias para programas de onboarding en profesionales de la salud, siendo estos: mentoría clínica, mentoría personal y profesional, reuniones con/seguimiento de otros profesionales, supervisión por parte</p>

<p>Pas Strategies for onboarding. <i>Journal of the American Academy of Physician Assistants</i>, 34(1), 32-38. https://doi.org/10.1097/01.JA.A.0000723932.21395.74</p>	<p>aprendizaje de adultos.</p>		<p>retroalimentación para los entrevistados.</p>	<p>aprendizaje de adultos.</p>	<p>de los administradores, entrega de contenido didáctico, adaptación o aumento gradual del contenido, y evaluación/aseguramiento de la competencia.</p>
<p>Chiou, P. (2021). Exploring staff turnover, burnout, and resilience in cytology reference laboratories: A workforce qualitative study. <i>Cytopathology</i>, 32 (6), 738-750. https://doi.org/</p>	<p>La rotación de personal se refiere al fenómeno en el que los empleados abandonan una empresa y son reemplazados por nuevos trabajadores.</p>	<p>Analizar la rotación de personal en laboratorios de citología, centrándose en los factores de estrés laboral y el burnout. Además, de identificar las características que contribuyen al desarrollo de programas de intervención en el entorno laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque cualitativo interpretativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas. • La muestra fue de siete participantes seleccionados intencionadamente. • El análisis se basó en el Modelo Transaccional de Estrés y Afrontamiento, evaluando el estrés y los estilos de 	<p>El trabajo concluye que la principal razón de abandono de trabajo es la falta de equilibrio entre trabajo y vida personal, y la segunda fue la carencia de desafíos profesionales y oportunidades de desarrollo.</p>	<p>El estudio sugiere que hay oportunidades significativas dentro de los grandes laboratorios comerciales para mejorar el ambiente de trabajo, lo cual podría ayudar a disminuir el burnout y la rotación de personal. Esto indica la necesidad de implementar estrategias que favorezcan un entorno laboral más saludable y</p>

10.1111/cyt.13024			afrontamiento de los empleados.		atractivo para los empleados.
Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M. y Asca, P. (2020). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. <i>Innova Research Journal</i> , 6 (1), 61-83. https://doi.org/10.33890/inno.va.v6.n1.2021.1566	La posibilidad que los empleados abandonen la organización; la rotación es el abandono de los trabajadores y estos son reemplazados por otros, cuando el reemplazo no se da, se produce la disminución de personal.	Analizar el desempeño laboral y la intención de rotación de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Regional De Educación De Lima Metropolitana (DRELM).	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque cualitativo, utilizando el análisis de casos. Se empleó una combinación de revisión documental y entrevistas estructuradas para recolectar datos • El análisis se realizó con base en un enfoque inductivo. • La investigación incluyó a tres grupos de trabajadores y se entrevistó a seis participantes: dos funcionarios y cuatro servidores públicos. 	La investigación concluyó que, si bien los trabajadores muestran un desempeño aceptable, existen áreas de mejora, especialmente en la uniformidad de los regímenes laborales y la implementación de políticas que incentiven una mayor estabilidad y mejora a las condiciones laborales para reducir la intención de rotación.	La investigación nos aporta que las personas necesitan políticas definidas y estructuradas en base a los procesos y las condiciones laborales para sentir mayor estabilidad dentro de su entorno de trabajo.

Romero, R. y Toscano, J. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica. <i>Revista Torrerón Universitario</i> , 13 (36), 135-147. https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639	Rotación: la rotación voluntaria, la cual es decidida por el propio empleado, no la tiene contemplada la empresa, ya sea por cuestiones profesionales o personales, en pocas palabras, la conocida renuncia. Existe así también la rotación involuntaria, esta sí es programada por la empresa, puedes ser por una reestructuración, bajo desempeño o el incumplimiento al Reglamento Interior de Trabajo, conocida también como despido	Identificar los principales factores que inciden en la alta rotación de personal operativo y administrativo en las empresas industriales de Latinoamérica, con un énfasis especial en países como Perú	El enfoque es cualitativo y se basa en una revisión bibliográfica La información se recopiló mediante cuestionarios y encuestas aplicadas tanto a trabajadores como a gerentes en empresas industriales	La rotación de personal en Perú y otros países de la región tiene un impacto negativo en la productividad y supone altos costos para las empresas, debido a la necesidad constante de reclutar, formar y adaptar nuevos empleados	La investigación nos aportó información sobre los principales factores que contribuyen a la alta rotación de personal son los bajos salarios, la falta de una adecuada capacitación y la ausencia de un proceso de selección eficiente. Estos problemas provocan insatisfacción y falta de compromiso entre los empleados, lo que incrementa las tasas de rotación.
Hallett, E., Simeon, E., Amba, V., Howington, D.,	La rotación de personal es el proceso de entrada y salida de empleados en una empresa, los	Analizar los factores que influyen en la rotación y el abandono de la fuerza laboral en	La metodología empleada es de enfoque cualitativo, y la muestra se compone de 24 proveedores de salud conductual, a quienes se	La investigación concluye subrayando la necesidad de políticas que	El estudio nos aportó información de factores que toman en cuenta los empleados para renunciar

<p>McConnell, K., & Zhu, J. (2024). Factors Influencing Turnover and Attrition in the Public Behavioral Health System Workforce: Qualitative Study. <i>Hospital and Community Psychiatry</i>, 75(1), 55-63. https://doi.org/10.1176/appi.ps.20220516</p>	<p>motivos se pueden deber a diversos factores.</p>	<p>el ámbito de la salud conductual en Oregón.</p>	<p>les realizaron entrevistas semi estructuradas centradas en los aspectos que afectan negativamente su experiencia laboral.</p>	<p>aborden la escasez de profesionales en esta área de salud y la importancia de garantizar un apoyo financiero adecuado para mejorar el ambiente laboral.</p>	<p>voluntariamente a la empresa. Asimismo, la importancia que implementar políticas organizacionales enfocadas a la infraestructura física y administrativa y falta de financiamiento.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 7: Matriz de Consistencia Cualitativa

Problema de investigación (resumen)	Preguntas de investigación	Objetivos	Categorías	GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A EXPERTOS DECISORES
<p>La investigación se centra en los retos que enfrenta una organización durante su proceso de Onboarding con el objetivo de reducir la alta rotación de nuevos ingresos en la empresa.</p>	<p><u>Pregunta de investigación general</u></p> <p>¿Cómo se percibe el proceso de Onboarding en la rotación de nuevos ingresos en una empresa del sector financiero?</p>	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Analizar el impacto del proceso de Onboarding en la rotación de nuevos ingresos en una empresa del sector financiero.</p>	<p>Categoría A: Impacto del proceso de Onboarding en la rotación de nuevos ingresos, en general</p> <p>Categoría B: Impacto del proceso de Onboarding en la rotación de nuevos ingresos en el sector financiero</p>	<p>Categoría A: Si yo le digo proceso de Onboarding. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Qué implicaría tener un buen proceso de Onboarding? ¿En qué beneficia a la organización? ¿Considera que existe un obstáculo al implementarlo? ¿Cuáles? ¿Considera que el proceso de Onboarding tiene un impacto en la rotación de nuevos ingresos? ¿Considera que la rotación es un problema para las empresas?</p> <p>Categoría B: Ahora pensando en el sector financiero: ¿Cuáles considera que son los pasos a seguir para tener un buen proceso de Onboarding? ¿Cuáles serían</p>

	<u>Preguntas específicas</u>	<u>Objetivos específicos</u>	Categoría C: Impacto del proceso de Onboarding en la rotación de nuevos ingresos en una empresa del sector financiero	los obstáculos/limitantes en el sector? ¿Se debería utilizar alguna herramienta para implementarlo? Categoría C: ¿Considera que actualmente se cuenta con un proceso eficiente y claro en el Onboarding? ¿Por qué? ¿Considera que todos los líderes lo ven como un proceso importante? ¿Qué cambios haría para que sea un proceso que genere valor a la empresa? ¿Considera que actualmente se tiene una alta rotación de nuevos ingresos en la empresa? ¿Considera que esté relacionado con el proceso de Onboarding?
	¿Cómo se percibe el no tener un journey para el nuevo colaborador en la rotación de nuevos ingresos?	Analizar las causas que generan la rotación de nuevos ingresos en la empresa estudiada mediante el proceso de Onboarding.		
	¿Cómo se percibe el no tener una plataforma de Onboarding para el nuevo colaborador en la rotación de nuevos ingresos?	Conocer el nivel de involucramiento de las áreas en el proceso de Onboarding que generan una rotación de nuevos ingresos.		
	¿Cómo se percibe el no tener las herramientas y accesos de trabajo para el nuevo colaborador en la rotación de nuevos ingresos?	Generar una propuesta para reducir la rotación de nuevos ingresos garantizando un proceso eficiente de Onboarding.		

Anexo 8: Entrevista a colaboradores de la empresa financiera: <https://youtu.be/JfpAFY44hak>