

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura*

**PROCESO DE “ONBOARDING” COMO
FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LOS
NUEVOS COLABORADORES DE OFICINAS
CENTRALES DE LA EMPRESA BANCO
BCT, DE ENERO A DICIEMBRE DE 2020**

SUSANA SOTO ROJAS

Abril, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	I
ÍNDICE DE TABLAS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
CARTA DECLARACIÓN JURADA.....	VIII
CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	IX
CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	X
CARTA APROBACIÓN CENIT.....	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIV
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	2
1.1.2 Delimitación del problema	7
1.1.3 Justificación.....	8
1.2 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	12
2.1.1 Historia de Banco BCT	12
2.1.2 Filosofía empresarial	13
2.1.3 Misión.....	13
2.1.4 Visión	13
2.1.5. Valores	14
2.1.6 Principios Corporativos	14
2.1.7 Estructura organizacional.....	16

2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	17
2.2.1 Inducción de personal	17
2.2.1.1 Objetivos de la inducción	17
2.2.1.2 Elementos de un programa formal de inducción.....	17
2.2.2 El “onboarding”	18
2.2.2.1 Objetivos del “onboarding”	19
2.2.2.2 El proceso de “onboarding”	20
2.2.2.3 Duración del “onboarding” de nuevos empleados	22
2.2.2.4 Las 5 C del “onboarding”	23
2.2.2.5 Beneficios del “onboarding”	26
2.2.2.6 Tendencias del proceso de “onboarding”	27
2.2.2.7 Mejores prácticas que maximizan la experiencia de “onboarding” de los empleados	28
2.2.2.8 Diferencia entre inducción y “onboarding”	31
2.2.3 Comunicación Organizacional.....	32
2.2.3.1 Funciones de la Comunicación.....	33
2.2.3.2 Canales de Comunicación.....	34
2.2.4 Integración	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	42
3.4.1 Población	42
3.4.2 Tipo de muestra	43
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	44
3.4.4 Cuidados éticos.....	44
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
3.6 CATEGORÍAS	47
3.7 ANÁLISIS DE DATOS	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	50
4.1 GENERALIDADES	51
4.1.1 Fases previas a la entrevista.....	51
4.1.2 Características del perfil entrevistado	51
4.1.3 Resultados	52

4.1.3.1 Proceso de “onboarding” en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT	53
4.1.3.2 Canales de comunicación del proceso de “onboarding” en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT	69
4.1.3.3 El “onboarding” como factor de integración en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT	76
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	84
5.1 GENERALIDADES	85
5.1.1 Proceso de “onboarding” en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT	85
5.1.2 Canales de comunicación del proceso de “onboarding” en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT.....	89
5.1.3 El “onboarding” como factor de integración en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT	91
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
6.1 CONCLUSIONES	95
6.2 RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS.....	105
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1 Criterios de inclusión y exclusión	44
Tabla N° .2 Operacionalización de las categorías.....	48
Tabla N°.3 Análisis de datos	49
Tabla N°.4 Proceso de “pre onboarding”	53
Tabla N°.5 Temas globales explicados en inducción	54
Tabla N°.6 Prestaciones y servicios al personal explicados en inducción.....	56
Tabla N°7 Presentaciones personales realizadas en inducción.....	57
Tabla N°8 Funciones y deberes específicos explicados en inducción	58
Tabla N°9 Instalaciones de la empresa.....	60
Tabla N°10 Interacción inicial con la jefatura inmediata	61
Tabla N°11 Mentor(a) de “onboarding”.....	62
Tabla N°12 Seguimiento brindando por la jefatura inmediata	64
Tabla N°13 Conocimiento esencial de funciones	66
Tabla N°14 Seguimiento brindado por recursos humanos	67
Tabla N°15 Charla impartida por recursos humanos.....	69
Tabla N°16 Información sobre las políticas de la empresa	70
Tabla N°17 Información otorgada por medios escritos.....	72
Tabla N°18 Información otorgada por medios digitales.....	72
Tabla N°19 Uso de la herramienta “e-Learning” en temas de inducción	74
Tabla N°20 Uso de plataformas digitales en el proceso de inducción.....	75
Tabla N°21 Bienvenida a Banco BCT	77
Tabla N°22 Relación inicial con compañeros de trabajo y jefatura.....	78
Tabla N°23 Acompañamiento por parte del mentor(a)	79
Tabla N°24 Acompañamiento por parte de recursos humanos.....	80
Tabla N°25 Identificación e integración con Banco BCT	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°.1 Logo Banco BCT	13
Figura N°.2 Organigrama general de Banco BCT	16
Figura N°.3 Temas de un programa de inducción	18
Figura N°.4 Duración del “onboarding” de nuevos empleados	23
Figura N°.5 Mejores prácticas del “onboarding”	31
Figura N°.6 Proceso de comunicación dentro de la organización	33
Figura N°.7 Proceso del enfoque cualitativo	39

DEDICATORIA

Primeramente, dedico la realización de esta tesis a Dios, por darme el regalo más grande que es la vida y la gran bendición de tener salud para llevar a cabo todo el proceso que conlleva su desarrollo.

También se la dedico a mi mamá, quien me ha inculcado sus valores y enseñado que todo se puede lograr con base en grandes esfuerzos y mucha dedicación. Este camino profesional lo hemos llevado juntas, dado que todo lo que soy se lo debo a ella y espero que esté muy orgullosa de mí. ¡Te amo mamá!

A mis dos hermanas, porque prometo esforzarme siempre para ser la mejor versión de mí y brindarles un ejemplo a seguir en mi función como su hermana mayor, esto también es para ustedes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por todas las bendiciones que tengo y por darme la oportunidad de realizar esta investigación para cumplir una meta que es de gran importancia para mí, porque definitivamente sin Él nada soy.

A mi mamá por creer siempre en mí y apoyarme en todo momento desde que inicié mis estudios, al recordarme que puedo salir adelante y confiar en mis capacidades. A mi hermana Andrea, por explicarme y guiarme con paciencia en temas técnicos cuando lo he necesitado.

También agradezco a mi jefatura por permitirme llevar a cabo el estudio en la empresa y a mis compañeros que me mostraron toda su disposición en el momento de aplicar las entrevistas.

A mi tutora M.Sc. Susana Araya Zamora, le agradezco por todo su apoyo y dedicación para terminar este proyecto de investigación, su paciencia y don de enseñanza son verdaderamente una bendición para todos aquellos que hemos tenido la oportunidad de conocerla. ¡Profe todo estudiante necesita una M.Sc. Su en la vida, muchas gracias por todo!

CARTA DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Susana Soto Rojas, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 1-1585-0128 egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Proceso de "onboarding" como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6883 de 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluye el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original.

Asimismo, quedo advertida que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 11 días del mes de abril del año dos mil veintiuno.

SUSANA
LUCIA SOTO
ROJAS
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
SUSANA LUCIA
SOTO ROJAS (FIRMA)
Fecha: 2021.04.11
10:28:22 -0600

Firma del estudiante
Cédula 1-1585-0128

CARTA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Llorente, 11 de abril del 2021

Señores
 Servicios Estudiantiles
 Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante SUSANA SOTO ROJAS, cédula de identidad número 1-1585-0128 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Proceso de "onboarding" como factor de Integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos al planteamiento del problema, objetivos, marco teórico, marco metodológico, tabulación, resultados; discusión e interpretación de los resultados; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN SUSANA
 ARAYA ZAMORA
 (FIRMA)

 Firmado digitalmente por CARMEN SUSANA ARAYA ZAMORA
 Fecha: 2021.04.11 09:53:30Z

M.Sc. Susana Araya Zamora
 Cédula Identidad N. 4-0140-0573
 Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE LECTOR

Señores
Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante Susana Soto Rojas me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“PROCESO DE “ONBOARDING” COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES DE OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA BANCO BCT, DE ENERO A DICIEMBRE DE 2020”**. Lo anterior para obtener el grado de licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas, y por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

MILENA MARIA
SOTELA
RAMIREZ
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por MILENA MARIA
SOTELA RAMIREZ
(FIRMA)
Fecha: 2021.04.29
07:33:49 -06'00'

Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

CARTA APROBACIÓN CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE
LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 12 de abril 2021

Señores

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados señores:

El suscrito(a) Susana Soto Rojas con número de identificación 1-1585-0128 autor(a) del trabajo de graduación titulado Proceso de "onboarding" como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020, presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de licenciatura, autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N°6683 Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

SUSANA
LUCIA SOTO
ROJAS
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
SUSANA LUCIA
SOTO ROJAS (FIRMA)
Fecha: 2021.04.12
20:55:39 -05:00

Susana Soto Rojas
1-1585-0128

RESUMEN

En el transcurso de los años, los procesos de las áreas de recursos humanos han tomado gran importancia para las organizaciones, dado que su personal conforma un pilar fundamental en el éxito de sus negocios. Por lo tanto, la adquisición y acompañamiento de los nuevos talentos que ingresan a formar parte de la compañía, es una función clave para mantener una empresa fuerte y comprometida con el cumplimiento de sus metas organizacionales.

En relación a lo anterior, uno de estos procesos estratégicos es el “onboarding”, dado que éste interviene en la orientación y seguimiento de los nuevos colaboradores, con el fin de que éstos se integren de manera efectiva a su puesto de trabajo, la empresa y todo aquello que la conforma. Por tal motivo, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar el proceso de “onboarding” como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT.

Este estudio se lleva a cabo bajo una metodología cualitativa, a través del uso de entrevistas semiestructuradas, con el propósito de conocer en detalle el proceso de “onboarding” que aplica el departamento de recursos humanos a sus nuevos empleados de las oficinas centrales y como éste afecta en su integración a la empresa. Se entrevista a 7 personas de género femenino y masculino, que cuentan con un año de laborar en la organización y que tienen un rango de edad entre los 25 y 40 años. Con el resultado de este estudio, se logra conocer el proceso de “onboarding” que recibieron los nuevos colaboradores del banco, además de visualizar mejoras en el

desarrollo de dicho proceso, canales de comunicación para llevarlo a cabo y el seguimiento que éste requiere en el logro de la integración de los nuevos empleados. Finalizada esta investigación, se concluye que el proceso de “onboarding” como factor de integración afecta a algunos de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT, que posterior al año de haber ingresado a laborar no se sienten identificados ni parte de la empresa, dado que no recibieron un acompañamiento constante de la jefaturas inmediatas, así como el seguimiento de un representante de recursos humanos para garantizar su orientación y familiarización con el puesto, el equipo de trabajo y la organización como tal.

Si bien es cierto, el departamento de recursos humanos aplica un proceso de “onboarding”, el cual fue recibido por algunos colaboradores, éste no es llevado a cabo con las mejores prácticas ni de forma completa para que exista una integración con la empresa.

Palabras clave: “onboarding”, inducción, “offboarding”, “e-Learning”, integración.

.

ABSTRACT

Over the years, the Human Resources department has taken great importance for organizations, since their staff is a fundamental pillar in the success of their businesses. Therefore, the acquisition and onboarding processes for new talents who join the company, are key functions to build a strong company and keep the employees committed to meet the organizational goals and engaged with the vision.

In regards, one of these strategic processes is the "onboarding", since it influences in the orientation and monitoring of new employees for an specific period of time, so they can be integrated into their job position, the company and the topics they need in order to do their job effectively. For that reason, the general objective of this research is to analyze the "onboarding" process as a factor for the integration of new employees at the headquarters of BCT Bank.

This study is carried out under a qualitative methodology, using semi-structured interviews, with the purpose of knowing in detail the "onboarding" process that the Human Resources department applied to the new employees and how that affects their integration into the company. Interviews were conducted with seven males and seven females, who have been working in the organization for one year and have an age between 25 and 40 years.

As a result of this research, it is possible to know the "onboarding" process that the new employees received. Also, visualized areas of improvement in the development of the onboarding program, communication channels that need to be improved and the follow-up that it requires in order to contribute with the integration of new employees.

After completing this investigation, it is concluded that the process of “onboarding” as an integration method, affects some of the new employees of BCT's headquarters, who even, after a year of being working in the bank, do not feel identified or part of the company, since they did not receive constant guidance from immediate managers, as well as follow up from a Human Resources representative to warranty their orientation and engagement with the position, the workstream and the organization.

Even though the Human Resources department applies an “onboarding” process, which has been delivered to new hires in the last years, it is not carried out with the best practices so people can feel integrated and welcomed by their teams and the company.

Keywords: onboarding, induction, offboarding, e-Learning, integration.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Con el paso del tiempo, las organizaciones se han ido ajustado a las necesidades que demanda el mercado para cumplir con sus objetivos y siempre han requerido del elemento más importante para lograrlo, el cual es el capital humano. Desde el momento en que una empresa establece una relación con un colaborador, éste asume no solo las responsabilidades de un nuevo puesto, sino también experimenta un proceso de adaptación a una organización que internamente le es desconocida.

Por tanto, es necesario introducir y guiar a los nuevos empleados en el ejercicio de sus nuevas funciones como parte de su recibimiento, tarea esencial que ha involucrado la adecuada gestión y participación de los profesionales en las áreas de recursos humanos.

En relación a lo anterior, la tesis desarrollada por (Céspedes, 2017) titulada “Diagnóstico del proceso de inducción que aplica el departamento de Desarrollo Humano y Organizacional de la empresa Servicios Nutresa de Costa Rica”, la cual tomó como muestra el 90% de la población conformada por los empleados de Servicios Nutresa de Costa Rica, expone que la empresa realiza una inducción mediante la cual se brindan los datos teóricos más relevantes que conforman la organización y los puestos de trabajo, con el objetivo de dotar al nuevo personal de información necesaria en primera línea.

La investigación demuestra que este proceso les ha sido útil, sin embargo, los resultados arrojaron que a pesar de ello, los colaboradores requieren se desarrolle un proceso más interactivo, en el que haya mayor involucramiento por parte de las

jefaturas, gerencia y el mismo personal de Desarrollo Humano y Organizacional, así como una aplicación más planificada y proactiva, que les permita obtener los conocimientos necesarios de forma gradual, desde el momento en que ingresan a la empresa.

Consecuente a ello, la investigación realizada por (Ribadeneira, 2017) para la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, llamada “La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral”, conformada por una población de 119 colaboradores de las áreas administrativa y financiera de la empresa Ecuatoriana de Matricería “Ecuamatrix Cía. Limitada”, y teniendo como resultado una muestra de 46 personas, explica que el proceso de inducción es de gran importancia para brindar a los nuevos colaboradores la información general de sus derechos, obligaciones y datos relevantes del funcionamiento de la empresa.

Este estudio evidencia que es necesario aplicar un proceso de inducción y su debida documentación mediante una estructura definida, para llevar el trazo con respecto al rendimiento del personal, dado que en esta compañía el proceso ha sido casi inexistente y por tanto recalca la importancia de su desarrollo y aplicación dentro de las organizaciones.

El trabajo de investigación de (Aldi, 2018) “Inducción y Desempeño Laboral” cuyo objetivo fue determinar la relación de inducción en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Restaurante Don Carlos de la ciudad de Quetzaltenango, mediante el estudio de una población de 30 colaboradores de las áreas de cocina y mesas, evidencia que al existir una carencia en el cumplimiento del proceso de inducción en su totalidad, este afecta en el rendimiento laboral, donde más del 50%

de la población resultó con un desempeño deficiente al no conocer la información general de la compañía, políticas y procedimientos requeridos para una óptima gestión.

Según los datos anteriores, la inducción genera un impacto positivo en el desarrollo de las funciones de los nuevos colaboradores durante su curva de aprendizaje, por ende, este proceso es fundamental aplicarlo desde los primeros días de su gestión. Si bien es cierto, la inducción ha sido clave para apoyar el éxito del nuevo personal, en los últimos años ha surgido un nuevo concepto llamado “onboarding”, el cual incluye no solo la inducción como parte de este proceso, sino una serie de elementos que conforman un abordaje más amplio y estratégico en la adaptación de los nuevos empleados.

Por tanto, el artículo (Bauer, 2010) “Onboarding new employees: maximizing success” para SHRM Foundation, el cual fue constituido mediante una población de referencia documental conformada por más del 25% del mercado laboral de Estados Unidos, expone que el “onboarding” potencializa a los nuevos colaboradores para que vayan en línea con los esfuerzos de la organización, pues dicho porcentaje ha experimentado algún tipo de transición.

Además, los resultados de la autora mencionaron que el “onboarding” se centra en que los recientes miembros logren un rápido acople a la cultura empresarial y con esto, hagan carrera profesional dentro de la organización, esto con el fin de mantener un desarrollo continuo de sus habilidades, conocimientos y evitar fugas de talento como pasó en ese último año.

El artículo expuesto por (Hirsch, 2017) llamado “Don’t underestimate the importance of good onboarding”, mediante el estudio del 28% de los nuevos empleados del Hospital Lawrence Memorial, afirma que la mala planificación y ejecución del “onboarding” generó no solo una percepción de mala administración por parte de los nuevos miembros, puesto que también se vio perjudicada su gestión e integración a los puestos de trabajo, al encontrarse con material desactualizado o temas irrelevantes, lo cual repercute en la falta de afinidad y cumplimiento de expectativas, dando como resultado salidas de personal en menos de un año y aumentando la rotación.

En relación con estos artículos, se identifica que el “onboarding” se ha convertido en un proceso estratégico requerido por las organizaciones. Tal como lo menciona la tesis elaborada por (Bautista, 2018) titulada como “Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología” que tomó como población a 166 colaboradores de dicha empresa, la cual concluyó que el primer vínculo del profesional con la empresa, forma las expectativas del trabajo y la toma de decisiones acerca de su futuro laboral, por tanto el proceso de “onboarding” constituye de gran impacto en beneficio del entrenamiento e integración del personal. Aunado a ello, también resaltó la necesidad de aplicar el “onboarding” al 100% de los nuevos colaboradores, dado que solo el 40% de los individuos en estudio lo recibió, lo cual hizo que su proceso de formación y socialización no fuera satisfactorio, mientras que para el 60% restante resultó siendo de gran apoyo para una adecuada adaptación a la empresa.

La tesis realizada por (Quijije, 2019) llamada “El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora”, mediante un estudio cuantitativo experimental, con una población de 40 empleados de una empresa de servicios bancarios, indica que la falta de un proceso de “onboarding” repercute de forma negativa en la generación de vínculos de pertenencia y afecto con la marca como patrono, lo cual genera empleados con un poco compromiso, haciendo que su permanencia en la empresa sea poca o manteniéndose con niveles de menor calidad y productividad.

La tesista enfatiza la importancia que tiene el proceso de “onboarding” en las organizaciones, puesto que, con este se evidencia un mayor acople de los nuevos empleados y se requiere para lograr la comprensión de sus nuevos miembros, al atender sus necesidades desde un principio para generar esta integración o vínculo con la compañía.

Por tanto, (Encalada, 2019) en su estudio titulado “Diseño de un programa de onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador”, proporciona un análisis acerca del requerimiento de un plan de “onboarding” para el aseguramiento de una mejor gestión del nuevo personal. El investigador tomó como población a los colaboradores de la empresa Arca Continental Ecuador, mediante la muestra de 50 colaboradores, donde evidenció la desorganización e informalidad en cuanto a la transmisión de información para generar valor en el futuro en el desarrollo de las funciones de los nuevos miembros del equipo.

Esta investigación recomienda la implementación de un plan de “onboarding” como parte de una mejora sustancial en el acompañamiento estratégico para el personal de

nuevo ingreso y señala el diseño del programa, estructura del proceso y los roles que deben ser asumidos para garantizar un éxito constante en el rendimiento e integración de la relación de los colaboradores a la empresa.

Los diversos estudios demuestran como las empresas requieren la aplicación del proceso de “onboarding” como su estrategia en cuanto al recibimiento del nuevo personal. Consecuentemente, la investigación realizada por (Rosas, 2015) titulada “Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano” elaborada con una población documental mediante referencias del departamento de recursos humanos de la Universidad Panamericana de México, para la Facultad de Filosofía y Ciencias Sociales, profundiza que el proceso de “onboarding” está relacionado de forma directa con el acoplo de los nuevos empleados a la forma de trabajo e identidad de la empresa y se lleva a cabo a través de una constante interacción.

En su análisis y propuesta, el proceso de “onboarding” establece una guía que le permite a la organización tener colaboradores que generen valor, vayan en línea con la forma de trabajo y también se puedan integrar a sus nuevos roles, ya que la ausencia de desarrollo y falta de aplicación de dicho proceso se evidencia a gran escala en las organizaciones.

1.1.2 Delimitación del problema

En la investigación se trabaja con una población de 7 colaboradores de oficinas centrales del Banco BCT ubicada en Rohrmoser, San José, de género femenino y masculino, con un rango de edad entre los 25 y 40 años, con un nivel de escolaridad

profesional y un nivel socioeconómico medio que puede considerarse de clase media-alta.

1.1.3 Justificación

Las áreas de recursos humanos en las organizaciones han constituido un pilar fundamental en el apoyo y fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores y la empresa, siendo éstas de gran importancia para el aseguramiento de un ambiente laboral óptimo para todos los miembros que la conforman.

Desde su primer día de trabajo, todo nuevo colaborador requiere una introducción que le permita conocer los aspectos relacionados a la organización y el puesto que llega a asumir, con el fin de lograr una adecuada gestión y adaptación; por lo tanto, toda orientación inicia a partir del primer momento en que los nuevos empleados comienzan su trayectoria profesional dentro de la compañía. Durante mucho tiempo, el proceso llamado inducción ha sido aplicado con el fin de asegurar un comienzo efectivo, sin embargo, el nuevo concepto estratégico denominado “onboarding” se ha convertido en un elemento fundamental de primera línea para las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, este estudio brinda un aporte en beneficio de los administradores, para ampliar su conocimiento en referencia al proceso de “onboarding” y mejorar en las empresas integralmente la manera en que reciben a los nuevos miembros de sus equipos, como elemento de integración para los profesionales que asumen nuevas experiencias laborales.

El sector bancario costarricense es un segmento que maneja procesos en línea con la formalidad de sus negocios, incluyendo las gestiones del área de recursos humanos. Una de estas entidades es Banco BCT, que es una empresa con una estructura

relativamente pequeña en dicho segmento, pero que a su vez mantiene un alto nivel de exigencia, dado que su ideología está definida por brindar a sus clientes una experiencia de banca diferenciada, por lo cual es necesario que sus empleados vayan en línea con su forma de trabajo y la identidad que la caracteriza.

Es por esto que la presente investigación pretende analizar el proceso de “onboarding” como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT que cuentan con un año de laborar en la empresa, con el fin de documentar la gestión realizada por la organización, siendo éste un estudio que le permita al área de recursos humanos, una vez emitidas las conclusiones y recomendaciones, revisar y aplicar lo requerido para su mejora continua.

1.2 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis anterior conduce a la siguiente pregunta que sirve como centro de la investigación:

¿Cómo afecta el proceso de “onboarding” la integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Analizar el proceso de “onboarding” como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Identificar el proceso de “onboarding” que aplica el departamento de recursos humanos de la empresa Banco BCT, a los nuevos colaboradores de oficinas centrales.

- b) Determinar los canales de comunicación que aplica el departamento de recursos humanos de la empresa Banco BCT, a los nuevos colaboradores de oficinas centrales durante el proceso de “onboarding”.
- c) Analizar la experiencia de los nuevos colaboradores en su integración al departamento y su puesto de trabajo en la empresa Banco BCT.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Historia de Banco BCT

Según el material de archivo interno de (Banco BCT, 2017) titulado Corporación BCT, relata la historia de Banco BCT e indica que en el año 1978 fue creado BCT Consultores Asociados, cuando cuatro profesionales en Economía y Finanzas se unieron con el fin de establecer un grupo de empresas integradas y enfocadas en brindar servicios financieros para el mercado costarricense. El nombre surgió en representación de los apellidos de sus fundadores: los señores Baruch, Carvajal y Tristán.

Dicho material, también menciona que amparada a la Ley de Entidades Financieras, en el año 1981 se fundó Corporación BCT y posteriormente como parte de su estructura, en el año 1983 fue creada la empresa Banco BCT, siendo una entidad enfocada en brindar un servicio al cliente de excelencia, asesoría y personalización de los productos financieros para sus clientes. Banco BCT continuó con su crecimiento en el territorio costarricense en el año 2000, momento en el que absorbió Corporación Bancomer y seguidamente continuó ampliando su gama de productos en el mercado nacional en el año 2007, cuando adquirió la Compañía Financiera de Londres.

Actualmente, la empresa posee 42 años de servir a los sectores productivos de Costa Rica, donde su principal enfoque ha sido el segmento corporativo y empresarial. A través del tiempo se ha convertido en la institución financiera privada de capital nacional más grande del país y constantemente desarrolla procesos de transformación, donde ha reforzado tanto su posicionamiento en otros sectores del mercado corporativo, así como la incursión en banca de consumo.

Las oficinas centrales de Banco BCT permanecieron ubicadas desde su fundación en el centro de San José, sin embargo, su crecimiento hizo que en el año 2018 fueran trasladadas a Rohrmoser, donde se encuentran actualmente. Adicional, cuenta con 11 agencias en los sectores de Alajuela, Cartago, Curridabat, Escazú, Guápiles, Heredia, Liberia, Santa Ana, Pérez Zeledón y Ciudad Quesada y dispone de 32 cajeros automáticos propios alrededor del país. En cuanto a la composición de su personal, la empresa cuenta con 362 colaboradores en total.



Figura N°.1 Logo Banco BCT
Fuente: <https://www.bancobct.com/>

El (Banco BCT, 2020) en su página web <https://www.bancobct.com>, menciona los siguientes elementos en relación a sus planes estratégicos organizacionales:

2.1.2 Filosofía empresarial

“Ofrecer a nuestros clientes servicios financieros integrales de forma transparente, apoyando el crecimiento económico.”

2.1.3 Misión

“Contribuir con el progreso y desarrollo de empresas, personas y la sociedad.”

2.1.4 Visión

“Ser la mejor experiencia en Banca para los clientes, a través de los valores de nuestros colaboradores, directores y accionistas, en línea con la sostenibilidad.”

2.1.5. Valores

De acuerdo con material de archivo interno de (Banco BCT, 2020) llamado Gobierno Corporativo 2020, la organización cuenta con diversos valores y principios corporativos que la definen en relación a su línea de trabajo y su enfoque en la prestación de los servicios financieros, los cuales tiene definidos de la siguiente forma:

a) Conducta ética: cada uno de nuestros directores y colaboradores, cuenta con altos principios morales que establecen estándares para guiar al personal y miembros en su correcto accionar.

b) Trabajo en equipo: profesionales especializados en distintas áreas que trabajan con mente abierta, conscientes de que en equipo se puede alcanzar la excelencia.

c) Equidad: promover la igualdad, sin discriminación de género, edad, etnia, religión, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, la cultura y situación económica, o cualquier otra análoga de discriminación.

d) Solidaridad: sentimiento de compartir las obligaciones, intereses e ideales sociales. (p.10)

2.1.6 Principios Corporativos

La empresa mantiene principios que aplican para todos los miembros que la conforman, esto como parte del aseguramiento de una experiencia de transparencia y bienestar tanto para sus clientes, colaboradores y accionistas. El material de archivo interno de (Banco BCT, 2020) Gobierno Corporativo 2020, afirma que estos son:

a) Solidez: base firme, inquebrantable al paso del tiempo y las circunstancias.

Innovación: crear, ir más allá de lo que existe, como un compromiso permanente.

b) Excelencia: depuración y mejora continua, buscando la perfección de nuestros productos y servicios.

c) Servicio al cliente de calidad: búsqueda constante de más y mejores servicios que logren satisfacción, ofrecidos en condiciones óptimas.

Competitividad: planeación detallada, estrategias acertadas. Adecuación de nuestros servicios a las necesidades de nuestros clientes.

d) Bienestar del recurso humano: resultado de conformar la familia BCT, donde nuestros colaboradores se sientan parte importante de nuestros servicios. (p.11)

2.1.7 Estructura organizacional

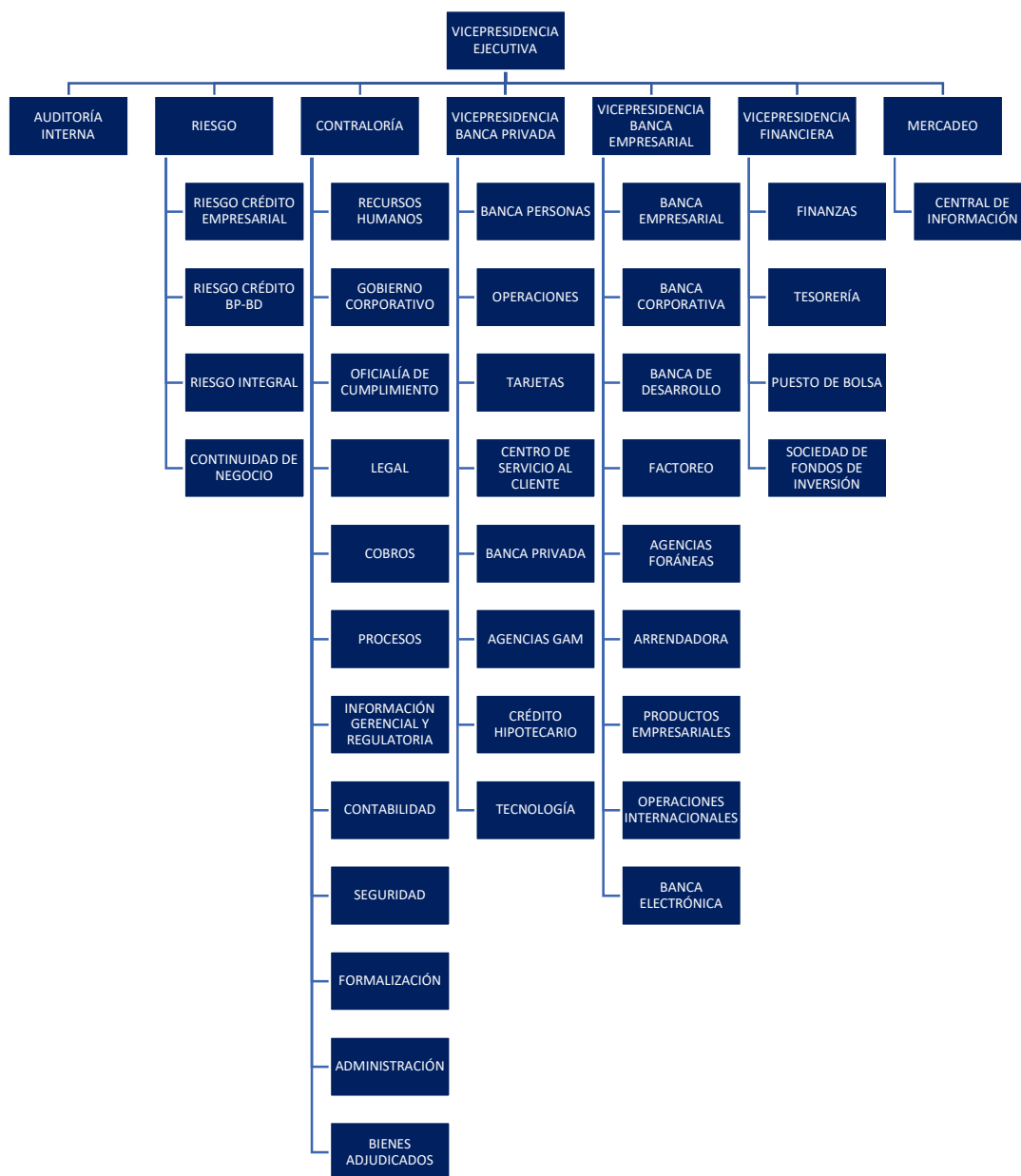


Figura N°.2 Organigrama general de Banco BCT
 Fuente: (Banco BCT, 2020) Archivo interno de recursos humanos

2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.2.1 Inducción de personal

A partir del momento en que un nuevo colaborador ingresa a una compañía, este debe recibir una guía para comenzar sus labores. “La inducción de los empleados es el procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa” (Dessler y Varela, 2017, p. 152).

2.2.1.1 Objetivos de la inducción

De acuerdo con (Dessler y Varela, 2017), la inducción posee cuatro objetivos los cuales son:

1. Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
3. Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
4. Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera como hace las cosas. (p.152)

2.2.1.2 Elementos de un programa formal de inducción

Según afirma (Werther, 2019), el programa de inducción de personal debe estar cubierto por cuatro temas fundamentales para la orientación de los nuevos empleados, los cuales se muestran en la siguiente figura:

Temas de la organización global	
<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombre y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones de la empresa • Periodo de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de productos o servicios • Descripción del proceso de producción • Normas y políticas de la empresa
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días feriados • Capacitación y desarrollo • Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y/o de grupo • Programas de jubilación • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y restaurante
Presentaciones personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Al supervisor • A los capacitadores • A los jefes del supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • A los compañeros de trabajo • A los subordinados
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivo del puesto • Relación con otros puestos

Figura N°.3 Temas de un programa de inducción
Fuente: (Werther, 2019) Administración del capital humano

2.2.2 El “onboarding”

El “onboarding” consiste en un proceso estratégico enfocado en el acompañamiento integral de los colaboradores de nuevo ingreso a las organizaciones. (Montiel, 2019) afirma que:

El término anglosajón “onboarding” podría tener su equivalente en el español con el verbo “abordando” y hace referencia a un proceso en el que un nuevo miembro del equipo se integra a las condiciones de trabajo de la institución; a los procesos y tareas que involucra su nuevo puesto; y, desde luego a sus compañeros y equipo de trabajo. Aunque algunas empresas lo confunden con

el famoso proceso de inducción, en realidad es un proceso mucho más profundo que involucra una interacción de dos vías y no sólo una charla entre la empresa y el empleado. (p.2)

Esta práctica consiste no solo en el acompañamiento al desarrollo de las funciones y a la relación con el nuevo equipo, sino también a la integración en la compañía, por tanto (Monedero, 2020) menciona que:

El onboarding es el proceso que ayuda a asegurar la integración con éxito de nuevos empleados en la compañía porque favorece el aterrizaje del nuevo empleado, la toma de contacto con la cultura, los valores, su adaptación a la organización y sus procedimientos, integración en el equipo, etc., y esto tiene impacto directo en la productividad, además de porque es una herramienta clave para alinear, fidelizar y comprometer talento. (p.1)

Según afirma la Escuela de Negocios de la Universidad Panamericana (IPADE, 2019):

El onboarding es una práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la institución o empresa. Está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al 100% a la cultura empresarial. (p.2)

2.2.2.1 Objetivos del “onboarding”

Entre los principales objetivos del onboarding, afirma (IPADE, 2019) que se encuentran:

- Lograr que el nuevo personal se sienta bienvenido en su entorno.
- Propiciar un entendimiento claro sobre las actividades y los procesos dentro de la empresa.

- Ayudar a comprender y generar arraigo de los objetivos y valores dentro de la cultura organizacional. (p. 3)

2.2.2.2 El proceso de “onboarding”

Para llevar a cabo una integración exitosa, el proceso de “onboarding” depende en gran parte de la filosofía de la organización y de tres pasos fundamentales para que este sea desarrollado de una manera completa, dado que tiene un antes, durante y un después. Estos pasos de acuerdo con lo que señala (Aguirre, 2020) son:

1. Anticipación o “pre-onboarding”: consiste en la etapa antes de que la persona se convierta en colaborador activo de la organización, la cual se desarrolla en la parte final del reclutamiento. En este momento se transmiten todos los detalles acerca de cómo es la cultura organizacional y también sobre el funcionamiento de la empresa para confirmar que sus expectativas vayan en línea con las de la empresa.

Cuando la voluntad de crear un vínculo laboral ya es un hecho, se desarrolla un diálogo directo, cercano y claro con el futuro miembro de la empresa, mientras se solicitan los documentos requeridos y se transmite la información necesaria para empezar a trabajar, así como la explicación de cómo va a ser su primer día de trabajo.

2. Cuidado u “onboarding”: una vez que el colaborador ingresa a la empresa, el proceso busca que este se sienta importante, motivado y acogido dentro del funcionamiento de la organización. Posteriormente se cubren las siguientes necesidades a nivel:

- **Práctico:** se dan a conocer las estrategias, metas y objetivos de la empresa, así como el espacio de trabajo.
- **Logístico:** todas herramientas que se requieren para hacer el trabajo operativo se encuentran listas (herramientas de comunicación, software y equipo).
- **Personal:** se muestra al nuevo colaborador lo que se espera de su gestión y se brindan los medios necesarios para su integración tanto con el equipo de trabajo como los demás miembros de la empresa, mediante la organización de reuniones con sus responsables jerárquicos con el fin de que conozca a quién debe dirigirse y conversar acerca de las expectativas de la gestión de sus funciones. También se coordinan capacitaciones, velando por que la información sea proporcionada de forma pertinente en el tiempo adecuado y por último se establecen dinámicas de acción y seguimiento, no solo para aclarar las funciones desde un principio, sino también para que se realice un balance periódico del desempeño y se resuelvan sus inquietudes y dudas.

3. Preparación u “offboarding”: posterior a las etapas anteriores, para completar el proceso de integración del nuevo empleado a la empresa, se mantiene la proyección de las buenas prácticas mediante el seguimiento por parte de recursos humanos cumplido el período de un año, como parte del proceso de incorporación de cada uno de los colaboradores de nuevo ingreso.

(p. 3-5)

2.2.2.3 Duración del “onboarding” de nuevos empleados

La duración del proceso de “onboarding” está definida según el tiempo que la empresa dedica para adoptar esta forma de integración de los nuevos empleados. Un proceso constituido de forma completa a las diversas facetas que conlleva está conformado por cuatro fases en el tiempo.

Como afirma (Lalwani, 2020) el proceso de “onboarding” tiene una duración total de un año, definido con tiempos específicos de la siguiente manera:

- **“De un día a una semana:** garantice el cumplimiento, familiarice al empleado con su función.
- **De una semana a tres meses:** capacite al empleado para que realice su trabajo. Familiarícelos con sus colegas que son clave para su función. Ayúdelos a tener una idea de la cultura de la organización.
- **De tres a seis meses:** evalúe su desempeño y asegúrese de que tengan todo lo que necesitan para realizar su trabajo de manera óptima. Toma sus comentarios para medir su compromiso.
- **De seis meses a un año:** el empleado debe haber desarrollado un conocimiento completo sobre su función, el mercado, la empresa y la industria. Deberían haberse asimilado a la empresa y a la cultura empresarial. (p.9)

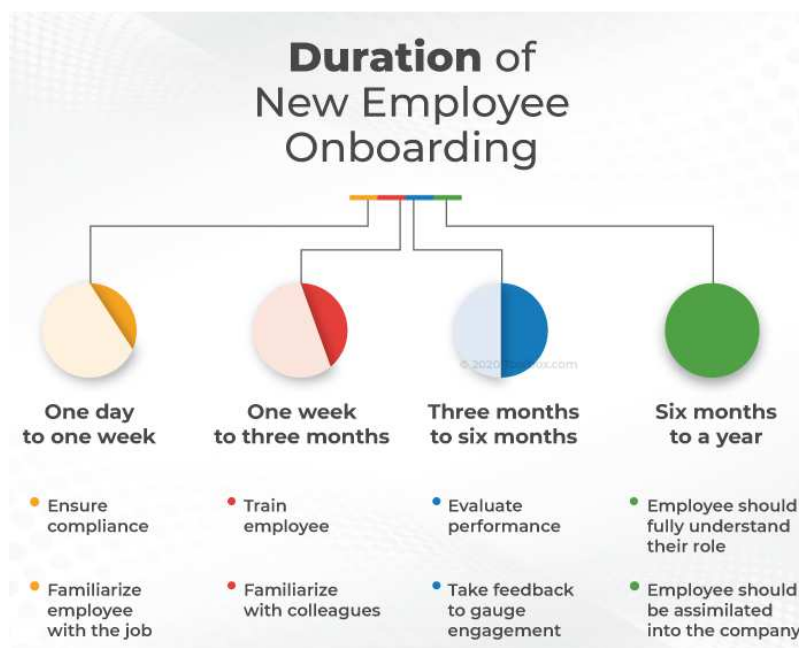


Figura N°.4 Duración del “onboarding” de nuevos empleados

Fuente: <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/>

2.2.2.4 Las 5 C del “onboarding”

Todo lo que se necesita es comprender qué herramientas o palancas están disponibles para la organización para ayudar a los nuevos empleados a prosperar. Estas se han convertido en las 5 C del “onboarding”: cumplimiento, claridad, confianza, conexión y cultura. Si bien cada una de las 5 C es un componente importante del “onboarding”, cuanto más alto sea la escala desde el cumplimiento hasta la conexión y la cultura a la que pueda llegar su organización, más eficaz se volverá su programa de incorporación. (Bauer, 2020, p.3)

Aunado a lo anterior, (Bauer, 2020) menciona que las 5 C del “onboarding” consisten en:

1. Cumplimiento (Cumplir con las normas y obligaciones legales): consiste en las cosas que deben realizarse cuando los nuevos empleados ingresan a la empresa para que inicien sus funciones, estas son brindarle los equipos necesarios como la computadora, teléfono y accesos, así como el espacio físico de trabajo. Generalmente en su primer día, los colaboradores pasan completando formularios, pero esta oportunidad debe utilizarse también para que tengan una experiencia mejorada. El primer paso para crear una experiencia diferente consiste en trabajar en el “embudo de incorporación” durante las primeras horas para que el proceso sea expedito y posterior a ello se pueda enfocar en su proceso de integración.

2. Claridad (Aclarar las funciones y expectativas de los nuevos empleados): se refiere a qué tan bien los nuevos colaboradores comprenden sus roles y las expectativas de su desempeño, donde se aclara lo que deben gestionar, cómo deben hacerlo y cuál es el funcionamiento de la empresa en relación a políticas y reglas.

La claridad y la estructura son relevantes para lograr el éxito individual y del equipo, pero dedicar gran cantidad de tiempo para aprender los conceptos básicos no es la forma más interesante de vivenciar las primeras experiencias de un nuevo miembro, por lo que se centra en guiarlos para sentirse seguros y equipados de su decisión al unirse a la empresa y a su propia capacidad de realizar una buena labor mediante el acompañamiento para tener una comprensión clara de lo que se espera con su ingreso.

3. Confianza (Desarrollar la confianza de los nuevos empleados): consiste en diseñar experiencias para la incorporación de los nuevos empleados para que se sientan mejor consigo mismos y realicen una buena labor dentro de la empresa. Tener colaboradores más seguros, genera que se sientan bien con quienes están a su alrededor y por ende haya una integración efectiva.

El enfoque en el valor de los nuevos empleados aumenta de forma inmediata la retención, en desempeño.

4. Conexión (Ayudar a los nuevos empleados a construir conexiones significativas en el trabajo): cuando se desarrolla una buena conexión entre los nuevos trabajadores y sus colegas, preguntan con mayor facilidad y se involucran satisfactoriamente con sus compañeros del equipo, su puesto y la empresa. Este factor contribuye a que existan mayores probabilidades de que los nuevos miembros participen activamente en su trabajo desde los primeros días y que sientan haber tomado una buena decisión de cambio.

5. Cultura (Compartir la cultura, tomando en cuenta que las culturas siempre están evolucionando): se refiere a qué tan bien los nuevos empleados comprenden y comparten las normas, valores, historias y símbolos de su nueva empresa. El onboarding constituye una de las formas clave en que se forma, mantiene y cambia la cultura organizacional. Al aplicar la última C, se abarca una forma excelente en que el nuevo colaborador aprenda lo que importa dentro de su organización y cómo esta podría evolucionar para mejorar con el tiempo, dado que los nuevos miembros constituyen el futuro. (p. 5-7)

2.2.2.5 Beneficios del “onboarding”

El “onboarding” trae una serie de beneficios tanto para los colaboradores como para las organizaciones, esto porque al ir más allá de firmar un contrato laboral, esta experiencia de colaborador permite que de manera positiva estos asuman su nueva decisión. Según afirma (Aca, 2020) dichos beneficios consisten en:

- 1. Reducción de la curva de aprendizaje:** al haber una integración exitosa, se aumenta la productividad, generando que haya un aprendizaje más rápido de las funciones específicas de los nuevos colaboradores.
- 2. Refuerza los momentos de la verdad:** se genera un impacto emocional en la vida laboral de los nuevos miembros de la empresa, dado que, al recibir una experiencia diferenciada, se desarrollan interacciones entre el empleado con la empresa y sus miembros de forma efectiva que dan paso a relaciones duraderas.
- 3. Fortalece la marca empleadora:** una buena impresión fortalece la felicidad en el trabajo, lo cual genera mejores resultados, haciendo que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y su giro de negocio.
- 4. Fomenta la convivencia multigeneracional:** se desarrolla desde un principio una interacción con los diversos equipos existentes en la organización y sus clientes.
- 5. Promueve el “engagement” laboral:** se hace sentir al nuevo colaborador bienvenido y que se le estaba esperando al brindarle lo necesario y adecuado para desarrollar sus funciones. Al haber una guía establecida, se genera y Un

clima de trabajo profesional, que da como obtención el desarrollo de su compromiso con la organización. (p. 2-5)

2.2.2.6 Tendencias del proceso de “onboarding”

El proceso de “onboarding” abarca cinco tendencias que van en línea en hacer funcionar los pasos que este conlleva y por ende que los equipos funcionen de forma clara y correcta en el día a día. De acuerdo con (Uzeta, 2020) estas tendencias son:

a) Primera tendencia: el onboarding no es solo un evento que ocurre en el momento de ingreso del empleado; inicia incluso antes de que se lleve a cabo la contratación del nuevo miembro de la organización. Para dar certeza de que un proceso fue aplicado correctamente, este se alarga hasta doce meses inclusive después de haberse dado la incorporación a la empresa.

b) Segunda tendencia: el proceso de onboarding se lleva a cabo de forma multidimensional, cubriendo tres áreas fundamentales, las cuales son: el contexto del negocio, la integración en la cultura y aspectos concretos del puesto. Esto se refiere a la filosofía organizacional y las expectativas de la gestión.

c) Tercera tendencia: los puestos directivos y las gerencias, mantienen un rol clave de inspiración para los nuevos empleados desde el momento en que ingresan a la empresa y como ayuda para el entendimiento del principal propósito que posee la organización.

d) Cuarta tendencia: el onboarding experimenta una transformación digital, donde la tecnología ocupa la centralización en cuanto al desarrollo, medición del proceso y brinda datos para mejorar el seguimiento de las mejoras. De esta

forma se identifican las necesidades en cuanto a formación, se crean planes de aprendizaje y cursos mediante la metodología “e-learning” que permiten a los nuevos empleados a comprender, comprometerse, conectarse y compartir lo esencial con la empresa,

e) Quinta tendencia: la última tendencia para el proceso de onboarding consiste en el uso del “big data” y los “analytics” con el fin de medir la eficacia y el impacto del proceso, así como la primera impresión y su experiencia de lo vivenciado a través de un análisis predictivo. (p. 5-8)

2.2.2.7 Mejores prácticas que maximizan la experiencia de “onboarding” de los empleados

Para que el proceso de “onboarding” sea exitoso y se maximice la experiencia de los nuevos colaboradores, deben aplicarse nueve prácticas. Cada una de ellas, asegura que el nuevo miembro del equipo experimente un proceso de calidad, de acuerdo con lo que afirma (Lalwani, 2020), estas prácticas consisten en:

1. Asegurarse de que el trabajo coincida con la descripción del trabajo y viceversa: el desglose de las tareas debe ir en línea con el rol específico que se le explica en la entrevista al candidato, dado que el nuevo colaborador debe vivenciar sus tareas exactamente con lo descrito antes de su ingreso como parte de la transparencia del proceso.

2. Automatizar y personalizar el proceso de onboarding: maximizar el uso de herramientas tecnológicas en el proceso de documentación, mediante un software que contenga la información básica que debe completar el nuevo empleado, con una configuración que reduzca los procesos necesarios de

aprobación para que el flujo sea finalizado con éxito. Esta automatización elimina horas de trabajo administrativo y permite a los nuevos miembros comenzar a trabajar de una forma más rápida. Aunado a esto, también puede ser una herramienta para conocer más acerca de la empresa, el departamento y los miembros del equipo inclusive mediante la incorporación de videos.

3. Adoptar un cronograma de onboarding de principio a fin y cumplirlo:

para que el proceso sea más eficaz, utilizar una plantilla con lo que está programado al menos durante la primera semana de la llegada de los nuevos empleados a las instalaciones de la oficina, permite llevar un orden y que se alineen a las expectativas de integración.

4. Discutir todo lo que sea necesario y omitir lo que no es:

ahondar en referencia a todos los temas que se son obligatorios para la organización y específicos según el rol que asume el nuevo colaborador, dado que no en todos los casos se deben abarcar por ejemplo temas de plan de seguro, componentes especiales de compensación, beneficios o arreglos especiales que conlleva le puesto.

5. Proporcionar información completa sobre la política de la empresa:

El brindar la suficiente información acerca de las políticas de la empresa, permite que los nuevos empleados estén al tanto del funcionamiento de las cosas que necesitan comprender para iniciar sus funciones con el fin de que el flujo de integración vaya en línea con el cumplimiento de los estándares establecidos.

6. Proporcionar todas las herramientas que necesitan para hacer su trabajo: Esto implica despejar el espacio asignado al colaborador, organizar la configuración de los accesos que se requieren, equipos y comunicación.

7. Realizar un encuentro y saludo: hacer que el nuevo empleado se sienta bienvenido y como parte del equipo de forma inmediata, mediante el aseguramiento de una lista del personal clave con el que debe reunirse durante los primeros días.

Si existen desafíos geográficos, se pueden coordinar interacciones mediante reuniones virtuales, dado que el objetivo es otorgar una cálida bienvenida con el fin de que generen comodidad.

8. Evitar la experiencia de onboarding aislado: asignarle un mentor como apoyo es de gran utilidad dado que puede acompañarle en el proceso de adaptación al nuevo entorno y mejora la experiencia de interacción.

9. Medir las métricas de onboarding: se rastrea la eficiencia y la efectividad del proceso de onboarding mediante métricas clave como los costos, niveles de participación, costos de capacitación, tasas de éxito en retención y niveles de participación, así como el rastreo de la efectividad y eficiencia del proceso de integración. (p. 13-18)



Figura N°.5 Mejores prácticas del “onboarding”

Fuente: <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/>

2.2.2.8 Diferencia entre inducción y “onboarding”

El llevar a bordo a un nuevo colaborador, establece una práctica no solo de comunicarse de empresa a empleado, para brindarle los conocimientos básicos para llevar a cabo su nuevo rol como normalmente se realiza en una inducción, sino que este proceso involucra una comunicación constante y proactiva entre ambas partes, la cual permite que el acople a la organización sea de forma integral.

La inducción es un evento informativo único que generalmente se lleva a cabo durante la primera semana en el trabajo y dura algunas horas en un aula o sala de conferencias. Es un intercambio de información unidireccional y es importante que los empleados aprendan y que no se den cuenta por sí mismos, pero no reemplaza la verdadera integración, ya que el proceso de onboarding continúa después de la inducción y se concentra en el rol del empleado en el departamento; normalmente se lleva a cabo con una agenda individualizada y entre los compañeros directos de un empleado. Mientras que la inducción tiene una visión más amplia, el onboarding se reduce a los detalles del día a día. (Matthies, 2020, p. 2-3)

Aunado a lo anterior, (Villareal, 2018) define la diferencia entre inducción y “onboarding” de la siguiente forma:

Onboarding es un proceso robusto que tiene mayor alcance e impacto que un proceso de inducción institucional, ya que el proceso de Onboarding permite ayudar a los empleados recién contratados o dentro de un nuevo puesto a aclimatarse a su nuevo lugar de trabajo de manera oportuna y a ponerlos en línea con la estrategia, cultura y valores de la empresa, con la comprensión del funcionamiento del trabajo, los procesos y las tareas que debe empezar a ejecutar y con la interacción y construcción de confianza con el equipo de trabajo. (p.1)

2.2.3 Comunicación Organizacional

En las organizaciones, la comunicación es un elemento clave para el desarrollo adecuado de las relaciones internas y una efectiva transmisión de la información. (Gómez, Balkin, y Cardy, 2016) afirman que:

La comunicación se inicia con un emisor, que tiene un mensaje para un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que transmita el mensaje al receptor. A la hora de comunicar hechos, el mensaje puede codificarse utilizando palabras, cifras o símbolos digitales; a la hora de comunicar sentimientos, el mensaje puede codificarse mediante el lenguaje verbal o por el tono de voz. (p.448)

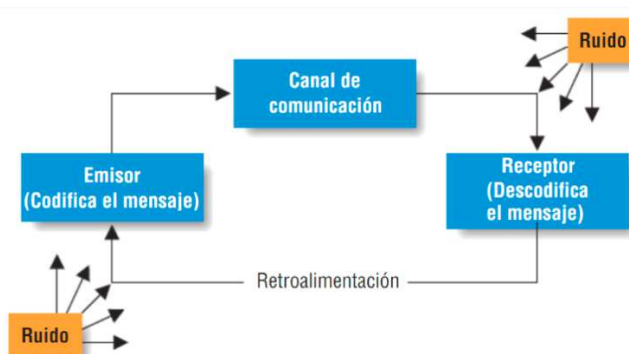


Figura N°.6 Proceso de comunicación dentro de la organización
Fuente: (Gómez, Balkin y Cardy, 2016) Gestión de Recursos Humanos

2.2.3.1 Funciones de la Comunicación

De acuerdo con Chiavenato, 2017 la comunicación tiene cuatro funciones de alta importancia, las cuales son:

1. **Control:** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a un superior inmediato, incitan a que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar las jerarquías y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si eso efectivamente ocurre.

- 2. Motivación:** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la retroalimentación sobre el avance alcanzado y el esfuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.
- 3. Expresión de emociones:** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.
- 4. Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos. (p.194)

2.2.3.2 Canales de Comunicación

Existen diversos canales de comunicación para lo lograr una transmisión efectiva de información en las organizaciones y uno de éstos es el oral. “El principal medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral. Discursos, charlas personales o grupales formales, y los rumores informales o el cotilleo son formas populares de comunicación oral” (Robbins, 2017, p.350).

También existen otros canales de comunicación. Según indican (Gómez, Balkin, y Cardy, 2016), son los siguientes:

- **Comunicaciones por escrito:**
 1. **Memorandos:** suelen utilizarse para comunicar cambios en las políticas o procedimientos de la empresa.
 2. **Informes financieros:** las empresas suelen difundir los informes financieros entre los trabajadores con el fin de que estos conozcan los resultados de la misma.
 3. **Boletín de noticias:** consiste en una pequeña publicación, mensual o trimestral, destinada a informar a los trabajadores sobre acontecimientos, reuniones y cambios de puestos de trabajo importantes, así como para ofrecer historias sobre la contribución a la empresa, de empleados y de equipos de trabajo que puedan servir de modelo al resto de la plantilla. Los boletines de noticias ayudan a fomentar el espíritu de comunidad en una empresa o en una parte de la misma (división, departamento, sucursal, etc.)
 4. **Tablón de anuncios:** Incluye noticias de interés para los trabajadores.
- **Comunicaciones audiovisuales:**
 1. **Videoconferencias:** utilización de equipos de audio y video para permitir que las personas participen en reuniones, incluso cuando están muy lejos de la sala de conferencias o muy lejos de una persona de otra.
- **Comunicaciones electrónicas:**
 1. **Buzón de voz:** forma de comunicación electrónica que permite que el emisor deje un mensaje de voz para el receptor.

2. Correo electrónico o e-mail: permite a los empleados comunicarse entre sí mediante mensajes electrónicos enviados a través de ordenadores personales conectados en red.

3. Redes sociales: páginas web como LinkedIn o Facebook son servicios en línea que facilitan establecer redes sociales entre personas. Estas páginas web permiten a las personas interactuar unas con otras en Internet y compartir mensajes de texto, fotos y videoclips. Estas redes sociales permiten a los empleados estar conectados con sus colegas actuales y con los antiguos. (p.452-455)

2.2.4 Integración

La integración es el proceso y resultado de mantener unidas las partes de un todo. Puede ser aplicable en diversos ámbitos, como el social, el político y económico. Es decir, la integración es juntar diversos elementos que forman parte de un conjunto en común. Podemos referirnos a grupos de individuos o a países, por ejemplo. (Westreicher, 2020, p.1)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Cada investigación realiza una serie de pasos que conllevan a la obtención de resultados para su análisis y en relación al enfoque (Trujillo, Naranjo , Lomas y Merlo, 2019) citan a (Mendizábal, 2014:86) que lo define como un “conjunto de procedimientos utilizados en un determinado estudio con la finalidad de producir conocimientos, al responder a las preguntas de investigación, concretar los propósitos e interactuar con el contexto conceptual” (p.44).

En este caso el estudio pretende analizar el proceso de “onboarding” como factor de integración en los nuevos colaboradores que forman parte de los distintos departamentos que conforman las oficinas centrales de la empresa Banco BCT, por lo tanto se desarrollará mediante un método cualitativo, dado que este enfoque permite hacer un estudio integral con la información obtenida tanto de los individuos como de la teoría recopilada. De acuerdo con lo anterior, (Hernández y Mendoza, 2018) destacan que:

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica ente los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio. (p.8).

Por tanto, la información será recolectada de forma tal que se pueda sustentar la investigación a través del razonamiento y la lógica de los datos y aportes que brinden los colaboradores entrevistados. Como lo afirman (Hernández y Mendoza, 2018) “la

ruta cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes lo viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” (p.9).

Este tipo de enfoque permite que el estudio sea llevado a cabo de una manera flexible, puesto que el conocimiento se construye a través de una recolección de datos en línea de las necesidades de la investigación. Para este estudio, los autores (Hernández y Mendoza, 2018) sugieren una gráfica explicativa, que muestra de manera organizada sin perder la forma, un esquema que varía de acuerdo con la dirección que va tomando el estudio.

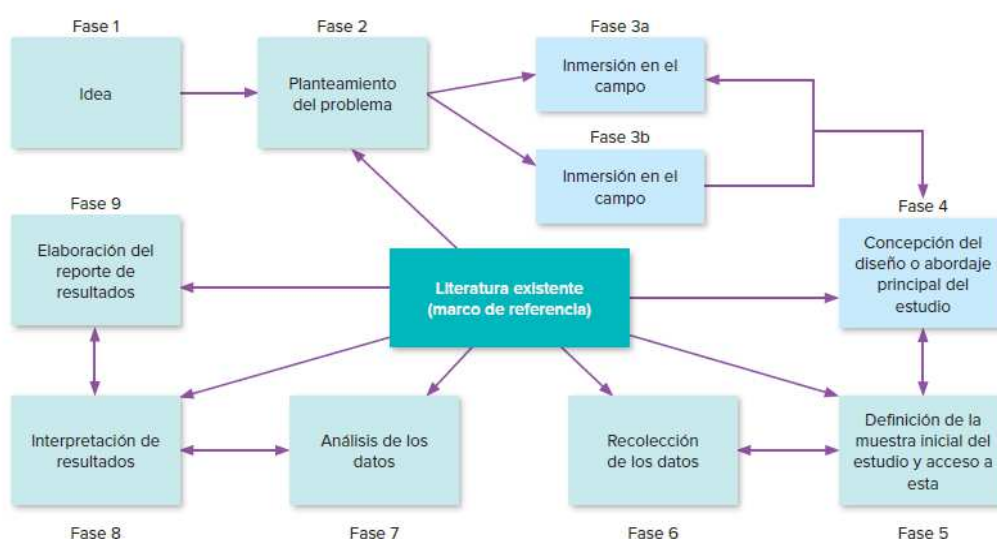


Figura N°.7 Proceso del enfoque cualitativo

Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018) Metodología de la investigación

Para esta investigación, será utilizado el método de recolección de datos mediante entrevistas dado que de esta manera se analizan los datos de una forma enriquecedora para el tema en estudio y con ello, sustentar la investigación donde los participantes tengan la apertura de apoyarla a partir de sus conocimientos y

experiencia en cuestión, siendo esta una práctica inclusive interactiva de un alcance robusto desde todas las aristas para la elaboración del reporte de los resultados.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación, serán utilizados los alcances de tipo exploratorio y descriptivo. En cuanto al alcance exploratorio, se pretende abordar el tema del “onboarding”, el cual ha venido tomando auge en los últimos años para las áreas de recursos humanos y por ende, examinar la relación de la teoría existente de dicho proceso, con el estudio de este como factor de integración. (Hernández y Mendoza, 2018) mencionan que:

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.106)

También será utilizado el alcance descriptivo, con el propósito de describir el efecto del “onboarding” como factor de integración, a través de las perspectivas de los colaboradores de nuevo ingreso de oficinas centrales de Banco BCT. (Hernández y Mendoza, 2018) afirman que:

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos,

dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga. (p.108)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En relación con la metodología cualitativa, es necesario establecer la tipología del diseño de la investigación, que en este caso será de tipo fenomenológico. Dicho diseño según (Hernández y Mendoza, 2018) “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respectivas a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p.548).

Por tanto, la experiencia de los individuos en estudio será fundamental para conocer a profundidad tanto las características, vivencias y de cada uno de ellos y determinar todos los factores que se encuentren en común para el desarrollo de esta investigación.

Según lo mencionado anteriormente, indican (Hernández y Mendoza, 2018) en su cita a (Wertz et al., 2011), que los principales pasos a llevar a cabo son:

1. Definir el problema o el fenómeno a estudiar.
2. Recopilar los datos sobre las experiencias de diversos participantes respecto a él.
3. Analizar los comportamientos y narrativas personales para tener un panorama general de las experiencias.
4. Identificar las unidades de significado y generar categorías, temas y patrones, detectando citas o unidades clave.

5. Elaborar una descripción genérica de las experiencias y su estructura (condiciones en las cuales ocurrieron, La situación es que las rodean y él contestó).
6. Desarrollar una narrativa que combina las descripciones y la estructura a fin de transmitir la esencia de la experiencia en cuanto al fenómeno estudiado y las diferentes apreciaciones, valoraciones u opiniones sobre este. (p.549)

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Como mencionan (Hernández y Mendoza, 2018):

Las unidades de análisis o contenido son segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que escriban los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno del análisis. (p.472)

Según lo indicado por dichos autores, las unidades de análisis serán formadas a partir de la información brindada por los colaboradores de nuevo ingreso de oficinas centrales de Banco BCT, quienes son los que conforman el estudio. Con la información recolectada, se pretende analizar una amplia cantidad de datos relacionados a las vivencias y experiencias de los individuos en referencia al proceso de “onboarding” como factor de integración.

3.4.1 Población

Según indican (Hernández y Mendoza, 2018) “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199). Es decir, la población corresponde a la totalidad de elementos que serán estudiados de acuerdo con las unidades de análisis anteriormente establecidas. Para esta

investigación, la población total corresponde a 7 colaboradores de nuevo ingreso de oficinas centrales de Banco BCT.

3.4.2 Tipo de muestra

La muestra es fundamental para un desarrollo efectivo de la investigación, dado que su elección proporciona una mayor integridad en el estudio del fenómeno, pues se eligen características y factores específicos que permiten obtener datos más enriquecedores y por ende una mejor claridad y análisis de los mismos.

De acuerdo con (Hernández y Mendoza, 2018) “la muestra en la ruta cualitativa es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc, sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.427). Aunado a ello, (Hernández y Mendoza, 2018) indican que existen cuatro factores para determinar la muestra, o bien establecer el número de los casos:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (número de casos que se pueda manejar de manera realista y a los recursos disponibles).
2. El entendimiento del fenómeno (número de casos que permitan responder a las preguntas de investigación).
3. El hecho de que la nueva información que se agreguen ya no genere o aporten conocimiento novedoso o adicional.
4. Lay naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo). (p. 427)

Por tanto, para esta investigación no se aplicó muestra porque se trabajó con la totalidad de la población.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Para esta investigación se establecen los siguientes criterios de inclusión y exclusión con el fin de determinar las condiciones específicas de las personas que serán tomados en cuenta para la aplicación de las entrevistas y recolección de los datos:

Tabla N°. 1 Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores con rango de edad entre los 25 a 40 años	Colaboradores con rango de edad entre los 19 a los 24 años y de 41 años en adelante
Colaboradores con un 1 año de haber ingresado a laborar en oficinas centrales de Banco BCT	Colaboradores con menos de 1 año de haber ingresado a laborar en oficinas centrales de Banco BCT

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.4.4 Cuidados éticos

La ética consiste en un conjunto de normas que son indispensables en el comportamiento diario de todo ser humano, desde el ámbito personal hasta profesional debe estar presente y por ende, en el desarrollo de cualquier investigación también, con el propósito de garantizar que esta se aplique de forma correcta. Como lo argumentan (Hernández y Mendoza, 2018):

No debemos plantear un proyecto que perjudique, dañe o tenga efectos negativos sobre otros seres humanos o la naturaleza. Esto es parte

fundamental de la ética en la investigación. La ciencia y sus procedimientos siempre tienen que estar al servicio de la humanidad y el bien común. (p.47)

Según lo mencionado anteriormente, los datos que serán recopilados para llevar a cabo esta investigación, serán manejados de forma ética para salvaguardar tanto la efectividad del estudio, así como la integridad de los participantes. Se dará a conocer a los colaboradores partícipes la finalidad del uso de sus datos, así como el procesamiento de los mismos.

Por la situación actual de la pandemia por Covid-19 y bajo los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud de Costa Rica, las entrevistas serán realizadas de forma virtual a través de plataformas tecnológicas, las cuales serán grabadas como respaldo de su realización y datos obtenidos. Antes de proceder, les será solicitada a cada uno de los entrevistados la autorización para el desarrollo y grabación de dichas entrevistas, a través de la firma de un consentimiento informado y una vez transcrita la información, les será entregada para su validación y visto bueno.

Es de suma importancia aplicar los fundamentos éticos en el desarrollo de esta investigación, con el propósito de generar tranquilidad y mayor apertura en los individuos que formarán parte del estudio y con ello, un proceso de gran calidad.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según describen (Hernández y Mendoza, 2018):

El instrumento de recolección de datos de una investigación cualitativa es el propio investigador quien, mediante diversos métodos y técnicas, recoge los datos (él es quién observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones grupales, etc.) No solo analiza, sino que es el medio de obtención de la

información. Por otro lado, en la indagación cualitativa los instrumentos auxiliares no son estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, anotaciones, etc. (p.443)

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizará la entrevista como instrumento, con el fin de obtener información de forma más profunda e individualizada de las distintas experiencias de los colaboradores que forman parte del estudio. De acuerdo con (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018):

La entrevista está basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problema estudiado. (p.61)

Según (Hernández y Mendoza, 2018) citando a (Ryen, 2013) y (Unrau, 2011), “las entrevistas se dividen en estructuradas, semi estructuradas y no estructuradas” (p.449). Para esta investigación, se realizarán entrevistas semi estructuradas, las cuales, según los autores mencionados anteriormente, “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (p.449).

Este tipo de herramienta permitirá que los entrevistados se sientan con mayor libertad de expresar sus perspectivas y conocimientos en relación con la investigación y por otra parte, el investigador podrá dirigir de manera más abierta la conversación según se vaya desarrollando, con el fin de obtener un insumo más robusto y de manera oportuna en casa uno de los casos.

3.6 CATEGORÍAS

De acuerdo con lo indicado por (Hernández y Mendoza, 2018) “las categorías se definen como las conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p.474). Estas categorías brindan una guía al investigador en el análisis de los datos obtenidos, dado que, al ordenar y conceptualizar la información, se logra ir evacuando las preguntas del problema en estudio.

Para esta investigación, serán utilizadas las siguientes categorías:

- Proceso de onboarding y su cumplimiento.
- Canales de comunicación.
- Integración.

Tabla N° .2 Operacionalización de las categorías

Objetivo específico	Categoría	Definición Conceptual	Dimensión	Instrumentos
Identificar el proceso de onboarding que aplica el departamento de recursos humanos de la empresa Banco BCT y su cumplimiento, a los nuevos colaboradores de oficinas centrales.	Onboarding	Proceso en el que un nuevo miembro del equipo se integra a las condiciones de trabajo de la institución; a los procesos y tareas que involucra su nuevo puesto; y, desde luego a sus compañeros y equipo de trabajo. (Montiel, 2019, p.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso • Cumplimiento 	Entrevista aplicada a los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de la pregunta número 1 a la pregunta número 11.
Determinar los canales de comunicación que aplica el departamento de recursos humanos de la empresa Banco BCT, a los nuevos colaboradores de oficinas centrales durante el proceso de onboarding.	Canales de comunicación	Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos. (Chiavenato, 2017, p.66)	<ul style="list-style-type: none"> • Escritos • Orales • Tecnológicos o digitales 	Entrevista aplicada a los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de la pregunta número 12 a la pregunta número 17.
Analizar la experiencia de los nuevos colaboradores en su integración al departamento y su puesto de trabajo en la empresa Banco BCT.	Integración	La integración es juntar diversos elementos que forman parte de un conjunto en común. (Westreicher, 2020, p.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 	Entrevista aplicada a los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de la pregunta número 18 a la pregunta número 22.

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.7 ANÁLISIS DE DATOS

Para realizar esta investigación, se procederá a trabajar con las categorías establecidas en el detalle del cuadro del punto anterior, esto con el fin de que todos los datos brindados por los participantes durante las entrevistas, sean analizados de forma integral y en consecución con los objetivos establecidos.

Tabla N°.3 Análisis de datos

Método	Aplicación
Elaboración del instrumento	Se procede con la creación de la guía de entrevista que se va a aplicar a cada uno de los individuos que conforman el estudio.
Prueba del instrumento	Una vez confeccionada y aprobada la entrevista por la tutora, esta se remite a 3 personas de un perfil similar al de los individuos que serán estudiados, con el fin de evaluar si es necesario aplicarle cambios necesarios para su entendimiento y por ende, su debida aplicación.
Consentimiento informado	Se crea un documento de consentimiento informado que detalle el proceso de aplicación de las entrevistas, para que este sea aprobado y firmado por cada uno de los participantes.
Aplicación de entrevistas	Se entrevista a cada uno de los participantes de forma virtual e individual. Se graban las conversaciones para el debido registro, esto según las autorizaciones obtenidas en el consentimiento informado.
Transcripciones	Se registra de manera escrita la información relevante obtenida en el proceso de entrevistas. Posteriormente, dicha información se remite a cada uno de los entrevistados para su revisión y aprobación.
Análisis de datos cualitativos	Se procede con el análisis de datos mediante la agrupación de las respuestas de los entrevistados a cada una de las preguntas. Posteriormente estas respuestas se agrupan de acuerdo con las
Agrupación por categorías	las categorías establecidas en línea con los objetivos de la investigación.
Conclusiones	Una vez analizados los datos obtenidos en relación con la teoría recolectada, se procede a generar las conclusiones para esta investigación.

Fuente: Elaboración propia (2020)

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

En relación a esta investigación cualitativa, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los individuos en estudio, con el fin de obtener información de manera detallada y a profundidad de sus vivencias. Dichas entrevistas permiten recopilar información de gran validez y calidad para un desarrollo y análisis completo de esta tesis.

4.1.1 Fases previas a la entrevista

Previo a su desarrollo, las entrevistas se entregaron para su lectura a tres colaboradores de Banco BCT que tienen un perfil similar a los individuos en estudio, con el objetivo de validar que las preguntas fuesen entendibles para la obtención de los datos, dado que es de suma importancia contar con un instrumento claro y de alta calidad en el desarrollo de la investigación.

Esta fase de plan piloto, consistió en recibir comentarios y sugerencias relacionadas al instrumento de investigación, del cual se obtuvo comentarios bastante positivos con respecto a su estructura y redacción. Con las observaciones y recomendaciones que fueron proporcionadas, se procedió con unos mínimos ajustes y se logró aplicar dicho instrumento, logrando la obtención de datos relevantes en relación con el estudio.

4.1.2 Características del perfil entrevistado

En referencia al perfil de los participantes que conforman la población para el estudio, estos fueron seleccionados según los criterios de inclusión y exclusión establecidos para obtener buenos resultados que aporten a la investigación. Los individuos en estudio corresponden a 7 colaboradores de nuevo ingreso de oficinas centrales de

Banco BCT, que ingresaron a laborar en el período comprendido de enero a diciembre de 2020.

Estos participantes tienen un rango de edad entre los 25 a los 40 años, de los cuales 4 son hombres y 3 son mujeres; todos cuentan con 1 año de haber ingresado a laborar a la organización. En cuanto a su identidad, la misma se manejó de forma confidencial, dado que los resultados se presentan con la nomenclatura de entrevistado número 1 al 7, esto en línea al consentimiento informado que se les entregó y fue aprobado por cada uno de ellos, teniendo como objetivo brindarles mayor seguridad y confianza en el desarrollo de las entrevistas.

4.1.3 Resultados

Se aplicó la entrevista a cada uno de los individuos en estudio con el fin de obtener información acerca de su proceso de “onboarding” como factor de integración a Banco BCT, por tanto, las preguntas realizadas fueron creadas en relación con los objetivos específicos establecidos para esta investigación.

Dichas entrevistas fueron desarrolladas mediante reuniones virtuales, las cuales fueron grabadas a través de la plataforma de zoom y posteriormente transcritas para llevar a cabo su respectivo análisis. Los resultados que fueron obtenidos de estas entrevistas se muestran mediante tablas que detallan tanto las interrogantes como cada una de las respuestas recibidas de los entrevistados, siendo esta información dividida de acuerdo con cada objetivo y su respectiva categoría.

4.1.3.1 Proceso de “onboarding” en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT

El primer objetivo específico de la presente investigación es: Identificar el proceso de “onboarding” que aplica el departamento de recursos humanos de la empresa Banco BCT, a los nuevos colaboradores de oficinas centrales. En relación con el objetivo anteriormente mencionado, se desarrollan 11 preguntas enumeradas por: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11, las cuales se detallan en las siguientes tablas.

En el desarrollo de este primer objetivo, se pretende conocer el proceso de “onboarding” que realiza el departamento de recursos humanos de Banco BCT, los pasos fundamentales en el ejercicio de su aplicación, así como oportunidades existentes en el mismo.

Tabla N°.4 Proceso de “pre onboarding”

Pregunta #1	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #1
¿Al recibir la oferta laboral, le explicaron acerca de la empresa y el puesto de trabajo que llegaría a asumir? ¿Qué información le brindaron?	Onboarding	Entrevistado #1	Sí, me explicaron de groso modo sobre el sentido del puesto y el banco, no las funciones específicas.
		Entrevistado #2	Sí me explicaron, recuerdo que me explicaron los puestos que había en el área y el mío. A rasgos generales me explicaron del Banco, fueron muy puntuales.
		Entrevistado #3	Sí, en ese momento me explicaron acerca de las vicepresidencias, el tiempo que tiene la organización, la división del departamento, las funciones que iba a desempeñar, como era el banco y los beneficios que tienen.
		Entrevistado #4	Sí, me explicaron el puesto que iba a tener, me indicaron acerca de lo que

		iba a recibir de salario y los siguientes pasos a seguir para llenar la documentación necesaria para entrar.
Entrevistado #5		Sí, correcto. Me hablaron del salario, las cosas que se hacían en el puesto, también me comentaron un poco sobre BCT porque no sabía mucho.
Entrevistado #6		Sí, me comentaron lo que iba a ser el puesto en función a lo que tenía que hacer. No recuerdo lo de la empresa.
Entrevistado #7		Sí correcto, básicamente la información de lo que trataba el puesto y los requerimientos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Esta pregunta busca identificar si el departamento de recursos humanos aplica el proceso conocido como “pre onboarding” antes de que los colaboradores ingresen a la empresa, así como el tipo de información que les es brindada.

Tabla N°.5 Temas globales explicados en inducción

Pregunta #2	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #2
¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de los temas globales de la organización? ¿Qué temas abordaron?	Onboarding	Entrevistado #1	Estuve dos días en inducción, donde me explicaron los temas del banco como misión, objetivos, visión y políticas. Fue una pincelada del entendimiento del negocio.
		Entrevistado #2	Sí, conversamos de forma general sobre qué significa BCT, puntualmente no recuerdo, pero recuerdo los dibujos de los rostros de los ejecutivos del Banco que se mostraron en la presentación.

Entrevistado #3	Sí, me pusieron un video sobre los vicepresidentes y la estructura del banco, me explicaron sobre el médico de empresa y el seguro médico. Me dieron inducciones de seguridad, riesgos del banco, políticas y sobre la ley 8204.
Entrevistado #4	Sí, hubo una presentación bastante clara y no tan larga donde resume la historia, directivos, departamentos y enfoque del negocio.
Entrevistado #5	Sí, me pusieron un video del significado de BCT, información de la estructura y vicepresidentes del banco y vimos cosas específicas sobre el enfoque del banco que es más empresarial.
Entrevistado #6	Sí, me explicaron que significa BCT, los años que tenía de estar acá, me acuerdo que hablaron de los vicepresidentes de la empresa.
Entrevistado #7	Me explicaron un poco la historia, los orígenes y el nicho de mercado del banco.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta interrogante se pretende obtener información acerca del programa de inducción, siendo éste parte inmersa del proceso de “onboarding”. Por tanto, dicha interrogante permite conocer el abordaje que se le otorga a los temas globales de la empresa.

Tabla N°.6 Prestaciones y servicios al personal explicados en inducción

Pregunta #3	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #3
<p>¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de las prestaciones y servicios al personal? ¿Qué temas abordaron?</p>	Onboarding	Entrevistado #1	Sí, me explicaron acerca de la asociación a rasgos generales, también me explicaron acerca de las vacaciones y la revisión salarial que se hace cada año.
		Entrevistado #2	Sí me explicaron, lo que establece la ley y recuerdo lo del seguro médico. Por el área donde trabajo, tengo muy presente los temas de prestaciones y adicional considero que este tema es muy estándar en la mayoría de las organizaciones donde he laborado.
		Entrevistado #3	Me explicaron los feriados de ley, el día libre de cumpleaños, también me explicaron las licencias de fallecimiento y matrimonio, así como de maternidad.
		Entrevistado #4	Sí, me explicaron todos los beneficios desde la asociación, seguros y temas de vacaciones, no recuerdo tan específico.
		Entrevistado #5	Me hablaron acerca del beneficio del seguro médico, conversamos de los beneficios de empleado como los retiros de los cajeros y transferencias que no nos cobran comisión, también me hablaron de la asociación.
		Entrevistado #6	No recuerdo que me hayan explicado acerca de las prestaciones y servicios al personal.
		Entrevistado #7	Sí, a nivel general. Principalmente fechas de pago, todos los beneficios de la empresa, logística y apoyo de recursos humanos en cuanto a consultas en temas de planilla.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Esta pregunta es de gran aporte para conocer si a los nuevos colaboradores se le explica las prestaciones y servicios al personal, esto como parte de los temas requeridos en el programa de inducción, así como el detalle de la información que es mencionada.

Tabla N°7 Presentaciones personales realizadas en inducción

Pregunta #4	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #4
¿Cómo le fueron presentados sus nuevos compañeros de trabajo? ¿Estas presentaciones formaron parte de su proceso de inducción?	Onboarding	Entrevistado #1	El segundo día tuve problemas con la computadora, entonces me llevaron de una vez a mi departamento. Me presentaron a mis compañeros y me asignaron mi espacio de trabajo.
		Entrevistado #2	Cuando ingresé estuve solo con dos compañeros porque los demás estaban de teletrabajo por la pandemia y no hubo una presentación formal, fue al tiempo que se realizó una breve presentación virtual.
		Entrevistado #3	No fue parte del proceso de inducción. Conocí a mi jefatura y a mis compañeros los vi una semana solamente porque se dio la pandemia, inclusive al día de hoy no conozco a todo el equipo. Conozco los nombres, pero físicamente no los reconozco.
		Entrevistado #4	En la primera semana conocí a mi jefatura y la siguiente semana a otro compañero, luego tres semanas después conocí al gerente y al día de hoy no conozco a todos mis compañeros personalmente por las circunstancias. Los he visto en las reuniones de los lunes de forma virtual, pero no ha tenido un acercamiento personal.

Entrevistado #5	Cuando entré al banco mi jefe me recibió antes que recursos humanos y el primer día conocí a dos compañeros, al siguiente día conocí a otro compañero que tiene el mismo puesto que el mío y al tercer día conocí a los demás por video llamada. Fue un poco diferente por la pandemia, cuando he ido al banco he ido conociendo a mis compañeros todavía.
Entrevistado #6	El primer día me los presentó mi jefatura, fue un recibimiento bonito y agradable, se presentaron todos conmigo y fue un acercamiento bonito.
Entrevistado #7	Conocí primero a mis jefaturas y luego fui conociendo uno a uno en la primera semana.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Mediante esta pregunta se pretende conocer qué tanto dentro del programa de inducción, el personal de nuevo ingreso recibe presentaciones personales en la empresa, siendo esta de alta relevancia para visualizar su aporte en el proceso.

Tabla N°8 Funciones y deberes específicos explicados en inducción

Pregunta #5	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #5
¿Considera que le brindaron la explicación necesaria de las	Onboarding	Entrevistado #1	Sí, eran pinceladas y mucha teoría, tengo un conocimiento previo que me sirvió tener por mi experiencia.
		Entrevistado #2	Sí, en general todo venía bien explicado para darme una idea de lo que son las áreas del banco y sus principales departamentos.

generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? Explique.

- Entrevistado #3
SÍ porque me dieron las generalidades de los procesos, sin embargo, no recibí todas las inducciones al mismo momento, las recibí en tres tratos y tuve que ir las aprendiendo por reuniones con los representantes de las áreas o preguntando a mi jefatura.
- Entrevistado #4
SÍ, creo que las inducciones ayudan bastante a conocer los departamentos grandes, no podría decir que conozco al 100% del banco. Me hace falta conocer de más áreas porque hice varias inducciones, pero no de todas.
- Entrevistado #5
Apenas entré recibí unas más generales y después de un tiempo recibí los temas que me hacían falta sobre cosas que yo aún no sabía y que son críticas para el banco que me di cuenta. La explicación ha sido buena, pero siento que debí haberlas recibido antes.
- Entrevistado #6
Eran bastante completas las inducciones y hacían exámenes, los compañeros tenían disposición de explicar acerca de las dudas.
- Entrevistado #7
SÍ, fui viendo departamento por departamento, qué hace cada uno, sus objetivos y cómo influyen en la interrelación de todos como banco.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Necesariamente con esta pregunta se busca conocer la opinión de los entrevistados relacionada con la información recibida de las generalidades de los diversos departamentos del banco en el proceso de inducción, así como la efectividad que estos percibieron de dicha información.

Tabla N°9 Instalaciones de la empresa

Pregunta #6	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #6
¿Le mostraron las instalaciones de la empresa, así como su estación de trabajo en sus primeros días? ¿Cómo abordaron ese recorrido con usted?	Onboarding	Entrevistado #1	En su momento una compañera del departamento me llevó con los diferentes compañeros del banco y a conocer los dos edificios. ¡Ese día se me olvidaron todos!
		Entrevistado #2	Un compañero del departamento me mostró lo básico como el comedor, los baños y donde iba a trabajar yo. Me enseñó las áreas específicas, pero no en todo el Banco. ¡De hecho me he perdido un par de veces en el tercer y cuarto piso!
		Entrevistado #3	Sí, mi jefatura me dio un tour en ambos edificios y me explicó sobre la agencia, los diferentes pisos, baños y comedor.
		Entrevistado #4	Recuerdo el recorrido, pero no con quién lo hice. También me mostraron mi estación de trabajo.
		Entrevistado #5	Sí correcto, mi jefe me dio un recorrido por todas las instalaciones y me enseñó mi estación de trabajo.
		Entrevistado #6	La compañera de recursos humanos me dio un tour donde me explicó piso por piso donde estaba cada departamento, el comedor, un recorrido de la agencia y mi estación de trabajo.
		Entrevistado #7	Sí correcto, hice un recorrido general con los compañeros de mi departamento para ir conociendo área por área en el edificio.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Conocer las instalaciones de la empresa, así como la estación de trabajo es fundamental en el desarrollo del “onboarding”, por tanto, con esta pregunta se busca visualizar la experiencia de los entrevistados con este recorrido y el detalle de cómo es llevado a cabo.

Tabla N°10 Interacción inicial con la jefatura inmediata

Pregunta #7	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #7
¿Tuvo alguna reunión inicial con su jefatura directa para alinear expectativas relacionadas a su gestión en la empresa? ¿En qué consistió?	Onboarding	Entrevistado #1	No tuve ninguna reunión inicial con mi jefatura. Hay temas específicos inclusive que no he incursionado, voy poco a poco para entender y veo las situaciones del día a día con mi jefe. En esto entra la creatividad y mi experiencia.
		Entrevistado #2	Tuve una reunión con la coordinadora y la gerente donde me conversaron como estaba organizado el departamento, de las funciones y expectativas, al inicio fue un poco confuso porque en la primera semana me indicaron unas funciones y luego otras, después me pidieron repasar temas de normativa.
		Entrevistado #3	Sí, me explicó la cultura del banco, y la estructura de las sucursales, también me dijo las expectativas del puesto, como estaba conformado el puesto, lo que buscaba y lo que esperaba ahora.
		Entrevistado #4	En el proceso de entrevista me aclararon lo que se necesitaba, pero hasta mes y medio después tuve un “uno a uno” con mi gerente para darme retroinformación y conversar sobre los objetivos macro.
		Entrevistado #5	Sí, tuve una reunión como de una hora el primer día y el segundo día me explicó acerca de los objetivos y roles del puesto por el que me habían contratado.

Entrevistado #6	Me explicó acerca del puesto y lo que tenía que realizar a nivel de funciones, pero nada más.
Entrevistado #7	Sí, la reunión consistió en explicarme los objetivos, requerimientos y expectativas de lo que iba a ser el trabajo y tema de horarios.

Fuente: Elaboración propia (2021)

También es de gran importancia en la aplicación del “onboarding” que los nuevos colaboradores conozcan a través de la jefatura inmediata, las expectativas relacionadas al puesto que llegan a asumir en la empresa. Por ello, con esta interrogante específicamente se busca conocer la calidad y claridad con que estas expectativas son explicadas para el desempeño de los roles.

Tabla N°11 Mentor(a) de “onboarding”

Pregunta #8	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #8
¿Le asignaron un mentor(a) de su área para que le brindara acompañamiento durante los primeros tres meses en relación con su gestión diaria? ¿Considera que		Entrevistado #1	En los primeros dos meses estuve con un compañero, que me dio una breve explicación del sistema en un par de ocasiones, estaba a disposición, me acompañaba y solventaba dudas, yo he estado acostumbrada a ser muy independiente y si no entiendo algo lo canalizo. Como mentor si me ayudó pero no fue un proceso al 100%, había temas que necesitaba fortalecer, el día a día y actividades donde no tenía un tiempo específico para estar conmigo.

<p>éste le ayudó a familiarizarse con sus funciones, por qué? /</p>		<p>Entrevistado #2</p>	<p>Sí, fue compartido con un compañero y la coordinadora. Si fue importante porque son muchas personas en el Banco y no las conocía a todas, por mis funciones había que conversar con muchas personas y fue importante que me guiaran.</p>
<p>¿Considera que este acompañamiento le habría ayudado a familiarizarse con sus funciones, por qué?</p>	<p>Onboarding</p>	<p>Entrevistado #3</p>	<p>Tuve una mentoría por parte de mi jefatura y la gerente de recursos humanos por ser un puesto nuevo.</p>
		<p>Entrevistado #4</p>	<p>No me asignaron un mentor. Creo que sí me habría ayudado, las dudas las canalizaba con una compañera sobre detalles del día a día, pero uno lo va sacando. Las primeras funciones no eran necesario un mentor porque ya sabía cómo hacerlas por ser bases de información, pero si me sentía más perdido en el entorno.</p>
		<p>Entrevistado #5</p>	<p>Sí, mi compañero y mi jefe me explicaban sobre mi puesto. Claro bastante, porque hay cosas técnicas que, si conocía, pero en el puesto son muy específicas en cada empresa como las claves y uso de aplicaciones, entonces si no me hubieran explicado no hubiera podido entender bien como lo hice.</p>
		<p>Entrevistado #6</p>	<p>Sí y estuvo más de dos meses conmigo, me sentaba a la par de ella para ver lo que hacía, iba con ella a las reuniones y vimos temas operativos. Si fue de ayuda porque venía desde cero sin conocer los sistemas, cómo es la función y era un puesto nuevo para mí y me ayudó para saber qué tipos de clientes hay.</p>

Entrevistado #7 Sí, tuve varios mentores que me iban aclarando consultas según los roles de horario porque tengo una jornada mixta. Si claro, porque ya tienen el conocimiento y le ayudan a uno a entender con claridad los procesos particulares.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta interrogante se pretende conocer si los nuevos empleados recibieron la guía por parte de un mentor(a) en el proceso de aprendizaje de sus funciones, específicamente durante los primeros tres meses de gestión, así como indagar la opinión con respecto a este acompañamiento o bien la ausencia del mismo, para analizar su importancia en el proceso de adaptación.

Tabla N°12 Seguimiento brindando por la jefatura inmediata

Pregunta #9	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #9
¿Mantuvo reuniones de seguimiento con su jefatura para conocer su estado de acoplo con el puesto y la organización? ¿En qué consistieron?	Onboarding	Entrevistado #1	Tuve reuniones en general de cómo van, cómo se sentían, pero a nivel del departamento, fue más generalizado.
		Entrevistado #2	Tuve una a los cuatro meses, me reuní con la coordinadora y la gerente y conversamos para saber cómo me sentía, qué me había parecido la organización y diferencias en criterios personales que resolvimos en el momento.
		Entrevistado #3	Sí, me reunía con mi jefe de forma diaria por mis funciones, especialmente al principio por temas de pandemia. Actualmente nos reunimos una vez a la semana para ver cómo estoy y cómo avanzo con los temas del cronograma de trabajo.

- Entrevistado #4 Parciales, me hubiera gustado fueran más consecuentes para saber cómo había visto mi desempeño, abordar logros y áreas de mejora y prospectos de futuros objetivos.
- Entrevistado #5 Con mi jefe me reunía todos los días e íbamos revisando poco a poco las diferentes cosas que yo iba encontrando y conversábamos sobre las cosas que iban saliendo.
- Entrevistado #6 Solamente tuve una reunión a los tres meses con mi jefatura y me preguntó cómo me sentía y vimos el cumplimiento de lo que yo debía realizar. Hacemos reuniones de mejora en cuanto al puesto.
- Entrevistado #7 Correcto, mi jefatura me consultaba cómo me sentía en el puesto, si tenía una necesidad en particular, si detectaba alguna área para reforzar y terminar de aprender el puesto de la mejor manera.

Fuente: Elaboración propia (2021)

El proceso de “onboarding” requiere del seguimiento de la jefatura inmediata en cuanto a la gestión y acople del nuevo empleado a las funciones de su puesto, por tanto con esta pregunta se busca conocer la forma en que se realiza dicho acompañamiento y cómo es percibido por parte del personal de nuevo ingreso.

Tabla N°13 Conocimiento esencial de funciones

Pregunta #10	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #10
¿Considera que posterior a los ocho meses de haber asumido el puesto conoció lo más esencial de sus funciones, la empresa y la cultura de la misma? ¿Por qué?	Onboarding	Entrevistado #1	Sí, considero que si lo logré porque vine de realizar actividades similares. Logré dominar los procesos, aunque la forma de trabajar es un poco diferente, me he tratado de adaptar a la metodología del banco y reforzar detalles como el conocimiento de herramientas y temas internacionales donde aún ocupo acompañamiento.
		Entrevistado #2	Sí conozco lo esencial, ya conozco cada uno de los departamentos, a las personas para referirme por ejemplo en los correos, temas de los sistemas ya los domino bien y todo lo que son procesos en la parte contable.
		Entrevistado #3	Sí, en este tiempo prácticamente me reuní con el 95% de los representantes de las áreas y conocí las generalidades como parte de mis funciones, en general si conozco lo esencial.
		Entrevistado #4	Lo esencial sí, porque conozco mis objetivos implícitos, mi el rol en el departamento y la parte de operatividad, sobre recursos humanos y cómo pedir permisos.
		Entrevistado #5	Sí conozco lo básico en cuanto a mis funciones, a nivel cultural siento que aún no he conocido mucho por no estar físicamente, he visto algunas cosas, pero no puedo dar mucho detalle.

Entrevistado #6 De las funciones y la cultura la sigo conociendo, es un poco extraño porque es una cultura muy diferente a lo que estaba acostumbrada, siento que me he acoplado bien. Al ir haciendo lo mismo con práctica siento que he venido aprendiendo mucho y si me preguntan algo puedo resolverlo y hacer las cosas con seguridad.

Entrevistado #7 Sí creo que sí, no termina uno de aprender todo, pero a nivel general siento que he aprendido bastante en este período.

Fuente: Elaboración propia (2021)

A través de esta interrogante, se desea conocer la opinión de los nuevos colaboradores sobre cómo asimilaron integralmente el puesto, la empresa y la cultura para comprender su nivel de seguridad y conocimiento antes de cumplir su primer año de laborar para el banco, siendo de alta relevancia en el análisis de su proceso de “onboarding”.

Tabla N°14 Seguimiento brindado por recursos humanos

Pregunta #11	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #11
¿Recibió algún tipo de reunión de seguimiento	Onboarding	Entrevistado #1	No, hasta ahorita. Si considero que es importante porque inclusive hay temas de interés donde tengo dudas como de salario y gestión. Es importante el seguimiento tanto por la jefatura y recursos humanos.

con un representante de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa?

¿En qué consistió? /

¿Considera que esta reunión habría sido importante, por qué?

Entrevistado #2

Sí, no recuerdo el momento, pero recibí un seguimiento. Solo fue una reunión donde se hablaron temas laborales y personales, que en la parte laboral me ha ido bien y en la parte personal he tenido un poco de diferencias con la jefatura, pero no he tenido roces, solo son puntos de vista diferentes.

Entrevistado #3

No he recibido seguimiento. Sí habría sido importante para que conozcan cómo me ha sentido en este tiempo, inclusive siempre es importante no solo por ser de nuevo ingreso, si no después también.

Entrevistado #4

No he recibido seguimiento. Sí claro, indistintamente del tiempo sé que se tiene que hacer, para crecer y tener un acompañamiento y sentir que hay gente que vela por su crecimiento, sentirse bien, seguro, informado y ubicado. Saber que se preocupan por mí y mis necesidades para que exista una simbiosis entre el colaborador y la empresa.

Entrevistado #5

Hasta el momento no. Considero que si me hubiera servido, porque hay cosas que las maneja la gente de recursos humanos para saber cómo se siente uno en el banco y en el departamento.

Entrevistado #6

No porque vengo cumpliendo el año, solo después de los tres meses de haber entrado. Si fuera algo que me estuviera incomodando si me hubieran hecho falta reuniones de seguimiento, pero no fue necesario.

Entrevistado #7

Correcto, tuve una retroinformación general pero no un seguimiento como tal. Considero que es importante un acompañamiento casual de consultar cómo se ha estado y sentido uno. Es importante para sentirse acompañado en este proceso y comprender todo mejor.

El “offboarding” como último paso fundamental del “onboarding” es indispensable para validar que el empleado tenga una incorporación tanto a su puesto de trabajo como a la empresa, siendo el personal de recursos humanos responsable de mantener una práctica de seguimiento posterior al año de que el colaborador haya ingresado a la empresa, por tanto la relevancia de realizar esta interrogante.

4.1.3.2 Canales de comunicación del proceso de “onboarding” en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT

En esta investigación se establece el segundo objetivo específico como: Determinar los canales de comunicación que aplica el departamento de recursos humanos de la empresa Banco BCT, a los nuevos colaboradores de oficinas centrales durante el proceso de “onboarding”. De acuerdo con el objetivo mencionado se desarrollan 6 preguntas enumeradas en 12, 13, 14, 15, 16 y 17, las cuales se detallan en las tablas siguientes.

Al desarrollar este objetivo, se pretende conocer cuáles fueron los canales de comunicación utilizados por la empresa para transmitir la información durante el proceso de “onboarding” y también la efectividad de su aplicación.

Tabla N°15 Charla impartida por recursos humanos

Pregunta #12	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #12
¿Considera que la transmisión de información mediante la charla que recibió por parte del representante	Canales de comunicación	Entrevistado #1	No recuerdo puntualmente, pero fue entendible y claro, porque se tocaron los temas más importantes de la institución, entre esos que significa BCT.
		Entrevistado #2	Sí fue clara, es mucha información para un solo día, pero si fue clara. Todo estuvo bien a nivel de la explicación.

de recursos humanos cuando ingresó al banco fue clara? ¿Por qué?

Entrevistado #3	Si fue clara, sencilla, interactiva y más amena. Todo lo que me explicaron fue claro, inclusive lo de la presentación personal y cómo venir a trabajar.
Entrevistado #4	Sí, fue clara toda la información que me presentaron, se abordó con las herramientas y facilidades de comunicación, así como el tiempo.
Entrevistado #5	Sí, nunca había trabajado en una empresa donde me dieran una inducción como me la dieron a mí y todo fue muy explicativo.
Entrevistado #6	Sí fue clara, porque la presentación se podía comprender.
Entrevistado #7	Fueron muy claros todos los puntos, siempre hubo la apertura de poder hacer consultas.

Fuente: Elaboración propia (2021)

A través de esta pregunta se pretende evaluar la claridad del canal de comunicación oral empleado por el departamento de recursos humanos en el proceso de “onboarding”, mediante el análisis de la opinión de los entrevistados en referencia a la información recibida de esta forma.

Tabla N°16 Información sobre las políticas de la empresa

Pregunta #13	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #13
¿Las políticas de la empresa se le dieron a conocer por medios escritos como certificaciones de lectura? ¿Considera que toda la	Canales de comunicación	Entrevistado #1	Me dieron un folder con lecturas y exámenes como la actualización de la ley 8204 y política de conozca a su empleado.
		Entrevistado #2	No recuerdo, leí un par de políticas de vestimenta y cajas chicas, fueron varias y fueron claras. Recibí un folder, pero no recuerdo cuáles estaban porque eran demasiadas.

información fue clara y suficiente, por qué?

- Entrevistado #3 Sí, hice unas inducciones escritas, donde tenía que leer temas de cumplimiento, seguridad de la información, así como la política de vestimenta y cómo actuar. Estaba bien, siento que hizo falta que viniera qué hacer en caso de una emergencia porque no estaba.
- Entrevistado #4 Sí, me dieron las lecturas en folder como la política de vestimenta y venían unas pruebas de esas lecturas. No fue suficiente, muchas de las preguntas me las hicieron bajo el supuesto de que tenía la información, pero no estaba toda para contestar en ese momento.
- Entrevistado #5 Sí, no recuerdo exactamente qué, pero eran documentos donde venían varias políticas.
- Entrevistado #6 Si las recibí, pero no recuerdo cuáles fueron.
- Entrevistado #7 Sí fue bastante amplia, siento que es importante como parte del proceso conocer a nivel amplio el tema, es bastante la información y con el tiempo se va asimilando.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta interrogante se busca conocer si la empresa utiliza canales escritos de comunicación para transmitir la información de sus políticas, así como evaluar si es una forma adecuada para los nuevos colaboradores en el entendimiento durante su proceso de “onboarding”.

Tabla N°17 Información otorgada por medios escritos

Pregunta #14	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #14
¿Qué otros documentos recibió mediante medios escritos cuando ingresó al banco?	Canales de comunicación	Entrevistado #1	Recibí el contrato de la asociación.
		Entrevistado #2	Sí, recibí varios documentos, pero no me acuerdo. Recuerdo el contrato de confidencialidad.
		Entrevistado #3	Ese día recibí el contrato.
		Entrevistado #4	El contrato.
		Entrevistado #5	Recibí el contrato y las condiciones del puesto con las que me contrataron.
		Entrevistado #6	Firmé el contrato y anexo del contrato.
		Entrevistado #7	Recibí el contrato, fueron varios documentos, pero no recuerdo.

Fuente: Elaboración propia (marzo, 2021)

Como parte del estudio, con esta pregunta se busca conocer los tipos de información que se transmite por medio de canales de comunicación escritos y si abarca detalles importantes durante el proceso de “onboarding”.

Tabla N°18 Información otorgada por medios digitales

Pregunta #15	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #15
¿Antes de su ingreso a la empresa recibió información	Canales de comunicación	Entrevistado #1	Sí, recibí la oferta por correo electrónico. Sí, porque ibas a la empresa teniendo las condiciones.

mediante algún medio digital? ¿Considera que esta práctica fue efectiva antes de entrar a laborar a la empresa, por qué?

Entrevistado #2	Me hicieron una oferta laboral por correo electrónico con los documentos que tenía que llevar. La práctica me parece buena para entrar con las reglas claras, sabiendo a qué va uno, si me parece importante.
Entrevistado #3	Sí recibí información por correo electrónico, donde envié los documentos que me pidieron para entrar, también la propuesta laboral. Sí, para tener todo claro.
Entrevistado #4	Sí, recibí las condiciones laborales por correo electrónico. Creo que sí, es importante que las condiciones estén claras antes de entrar, me parece correcto.
Entrevistado #5	Sí, recibí por correo electrónico básicamente la oferta del puesto.
Entrevistado #6	Solamente la oferta laboral por correo electrónico. Si es importante para tener uno claro a lo que va y que no le cambien las condiciones.
Entrevistado #7	Recibí la información general del puesto y la oferta salarial por correo electrónico. Sí es efectiva porque recibí la información que necesita para tener clara la propuesta de trabajo y la remuneración.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Específicamente esta interrogante pretende saber si a través de canales de comunicación digitales se transmite algún tipo de información o no durante el proceso de “pre onboarding” y en dado caso si esta es una metodología que resulta ser eficiente para los nuevos colaboradores antes de su ingreso a la organización.

Tabla N°19 Uso de la herramienta “e-Learning” en temas de inducción

Pregunta #16	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #16
<p>¿Utilizó la herramienta de “e-Learning” para recibir temas de inducción cuando ingresó? ¿Cómo considera que esta práctica?</p>	Canales de comunicación	Entrevistado #1	Sí la utilicé en el segundo día con la computadora que me dieron. Considero que fue una buena práctica, ya estaba acostumbrada a llevar temas mediante sección de campus virtual.
		Entrevistado #2	Sí la usé, había un tema que no era tan sencillo porque estaba muy específico, considero que tenía una dificultad alta para ser el primer día. Los demás estuvieron bien.
		Entrevistado #3	Sí, realicé inducciones en el campus. Yo sé que es normal que todo se reciba los primeros días, pero fue bastante información en un solo día, considero que se me dificultó tanta información y capté lo más importante porque es mucho y usualmente se pierde la concentración.
		Entrevistado #4	No me acuerdo, si no tengo observación ya la hubiera hecho entonces todo bien.
		Entrevistado #5	Hice varias inducciones por computadora. Pienso que la práctica fue buena, pero al principio se lo comen a uno los nervios, la forma en que se hace es muy buena.
		Entrevistado #6	Sí. ¡Eran demasiados temas! Es un poco aburrido, no es llamativo para poner atención, debe haber otra forma para recibir estas inducciones.
		Entrevistado #7	Completé algunos temas en línea. Creo que es un mecanismo bueno para el desarrollo.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Las herramientas de “e-Learning” son utilizadas para facilitar el proceso de aprendizaje en la transmisión de información en cuanto a tiempo y espacio, así como la posibilidad para quien las recibe de poder obtener la información de forma reiterada para su entendimiento, por tanto se aplica esta pregunta para conocer si el “e-Learning” es utilizado durante el proceso de inducción o no y en dado caso analizar la opinión de los entrevistados en referencia a su efectividad.

Tabla N°20 Uso de plataformas digitales en el proceso de inducción

Pregunta #17	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #17
¿Por cuáles plataformas digitales recibió la explicación de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Considera que esta fue una buena metodología, por qué?	Canales de comunicación	Entrevistado #1	Me dieron las inducciones por vía zoom, tuve las charlas de temas principales como auditoría. Considero que fue funcional y acorde a lo que necesitaba, se suelta uno más.
		Entrevistado #2	Las recibí por zoom. Si fue buena porque ahorra tiempo, las explicaciones las recibí fraccionadas por dos o tres días en cuanto a la agenda.
		Entrevistado #3	Las inducciones las recibí por zoom. Sí, es una buena metodología, pero cuando uno es nuevo es más fácil recibirlas de forma presencial porque la concentración es mejor. En mi caso me afectó recibir algunos temas tiempo después de haber entrado, ya que mucha información la requería para hacer mis funciones.
		Entrevistado #4	Las inducciones las recibí por zoom, me parece que todas se podrían dar por “e-Learning” para no tener que sacar al colaborador nuevo ni el instructor ese tiempo para poder hacerlo y uno de cada diez está poniendo atención. Son temas sencillos que se podrían virtualizar.

Entrevistado #5	Fueron por zoom. Si fue buena porque había que tener la cámara encendida, eso lo hace a uno estar concentrado y poniendo atención y el material de apoyo que usaron los compañeros fue bueno.
Entrevistado #6	Las hicieron por zoom, pienso que todo es mejor presencial porque zoom se presta para distraerse y no poner atención.
Entrevistado #7	Por zoom, considero que si tal vez el tema es muy amplio cuesta un poquito entenderlo, pero en la mayoría de los casos fue clara y suficiente la información.

Fuente: Elaboración propia (2021)

La transmisión de las generalidades de la empresa durante el proceso de inducción es de suma importancia para abarcar de forma integral el “onboarding”, dado que esto permite que los nuevos colaboradores obtengan una guía oportuna en su proceso de adaptación, por tanto, el aporte de esta pregunta es de gran relevancia.

4.1.3.3 El “onboarding” como factor de integración en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT

El tercer objetivo específico de la presente investigación se detalla como: Analizar la experiencia de los nuevos colaboradores en su integración al departamento y su puesto de trabajo en la empresa Banco BCT. Para dicho objetivo se emplean 5 interrogantes con la enumeración 18, 19, 20, 21 y 22 sobre las cuales se presentan las tablas siguientes.

Este objetivo es clave para conocer la integración de los nuevos colaboradores al Banco BCT como producto de su proceso de “onboarding” en el primer año de estar laborando para la empresa.

Tabla N°21 Bienvenida a Banco BCT

Pregunta #18	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #18
<p>¿Se sintió bienvenido(a) cuando ingresó al banco? ¿Por qué?</p> <p>Integración</p>		Entrevistado #1	Sí, porque tuve una atención muy buena y placentera de recursos humanos, así como de los compañeros; el recibimiento estuvo bonito. Nos hemos distanciado más por un tema de la pandemia, sin embargo, he tenido mucha comunicación con mis jefaturas y buena aceptación.
		Entrevistado #2	Sí, pero diferente porque todo fue muy virtual, no lo sentí igual por el tema de la pandemia.
		Entrevistado #3	Me sentí bienvenida por parte de mi jefatura y la gerencia de recursos humanos.
		Entrevistado #4	Se me sentí bienvenido, pero pude sentirme más bienvenido, la cultura de la empresa es un poco más fría de la que yo venía porque no hubo una presentación con mis compañeros y el tema del seguimiento en los primeros días por parte del gerente son claves para saber cómo me he sentido y no los tuve. ¡Incluso regalitos de bienvenida! Fue más como: estamos muy urgidos y me pusieron a trabajar.
		Entrevistado #5	El primer día estuve una hora esperando porque nadie me había recibido y como que hubo una confusión y la persona de recursos humanos no me recibió y mi jefe no estaba preparado para recibirme. ¡Me sentí raro, de ahí en fuera todo bien! El primer día no me sentí bienvenido, ya después bien porque al segundo día si me recibieron de recursos humanos y me explicaron todo.
		Entrevistado #6	Sí me sentí bienvenida. ¡Como todo!, hay de todo tipo de personas: amables y otras que lo ven a uno por debajo del hombro, pero con los que tengo que trabajar me sentí bien recibida en el momento.

Entrevistado #7 Sí, siento que fue una bonita interacción. Tanto mis jefaturas como mis compañeros de trabajo siempre me acompañaron y fue un proceso muy ameno.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Desde que el nuevo empleado ingresa a asumir sus labores, es importante que este se comience a familiarizar con la empresa. Por ello se realiza esta pregunta, para saber la opinión de los entrevistados acerca de cómo se sintieron cuando llegaron al banco y visualizar la importancia que esto conlleva en su proceso de integración.

Tabla N°22 Relación inicial con compañeros de trabajo y jefatura

Pregunta #19	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #19
¿Tuvo una buena relación de inicio con sus compañeros de trabajo y jefatura? ¿Por qué?	Integración	Entrevistado #1	Sí, sentí un buen ambiente y todo fluyó. Hubo apertura y nos llevamos bien en cuanto a la integración.
		Entrevistado #2	Sí, hasta el momento no he tenido ningún problema, ha sido un trato sano.
		Entrevistado #3	No mucho, con mis compañeros del departamento no he tenido mucha interacción que nos permita acercarnos para mejorar la integración en el equipo. Con la compañera que si tengo más relación por temas de nuestras funciones nos llevamos muy bien. ¡Ella es muy buena gente! La relación con mi jefatura es muy buena.
		Entrevistado #4	Me hizo falta la interacción inicial, de hecho, aún no me siento parte del equipo. No sé si es algo cultural o de liderazgo, pero me siento excluido en funciones del departamento en las que podría aportar con mi conocimiento y experiencia.

Entrevistado #5	Sí, siento que hicimos clic. Mi compañero siempre había trabajado solo y tenía mucha carga de trabajo y mi jefe tenía muchas expectativas, entonces sentí mucho apoyo por parte de ellos.
Entrevistado #6	Sí, en realidad es una relación muy llevadera, no tuve ningún encontronazo ni problemas, siempre me llevé y he llevado bien.
Entrevistado #7	Si porque todos fueron muy abiertos al diálogo, me decían cómo era el puesto y si tenía alguna pregunta me ayudaban.

Fuente: Elaboración propia (marzo, 2021)

Las buenas relaciones laborales tanto con la jefatura inmediata y los compañeros de trabajo, están estrechamente ligadas a la integración del personal a la organización, siendo de alta relevancia su análisis en el proceso de “onboarding” de los nuevos colaboradores, por tanto se establece esta pregunta.

Tabla N°23 Acompañamiento por parte del mentor(a)

Pregunta #20	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #20
¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del mentor(a) fue esencial durante los primeros tres meses de haber ingresado a la	Integración	Entrevistado #1	Sí porque estaba desubicada en cuanto a sistemas y las metodologías son diferentes, entonces el que me fuera explicando y me indujera al respecto me ayudó mucho para ir conociendo los procesos en sí y me he ido acoplando más al trabajo.
		Entrevistado #2	Sí, porque no tenía conocimientos en el uso del sistema, fue lo esencial para llevar a cabo mi puesto.

empresa, por
qué?

Entrevistado #3	¡Sí porque si no me hubiera vuelto loca! No conocía el negocio ni la cultura y necesitaba ese acompañamiento de alguien que conociera la organización, cómo debía hablar según cada colaborador y entender las personalidades. ¡Probablemente hubiera metido las patas!
Entrevistado #4	Para mi día a día hubiera sido lindo pero para mi trabajo no me afecta porque no es necesario. Si me hubiera afectado en un día a día hubiera sido importante.
Entrevistado #5	Sí fue esencial y se hizo de la forma correcta.
Entrevistado #6	Sí, porque se aprende de las personas, muchas cosas yo no sabría hacerlas si no hubiera estado ese momento con ella.
Entrevistado #7	Sí, por todo el conocimiento. Cuando uno entra se ocupa que le digan cómo se ejecutan los procesos y cada cuánto se hacen.

Fuente: Elaboración propia (2021)

La interrogante anterior se realiza para saber la opinión de los nuevos colaboradores de la empresa acerca de la importancia y necesidad de contar con un mentor(a) en el proceso de integración a la empresa.

Tabla N°24 Acompañamiento por parte de recursos humanos

Pregunta #21	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #21
¿Considera que el proceso de	Integración	Entrevistado #1	Si es importante porque se pueden ver temas de cómo me siento, el clima y el banco en general, no lo recibí durante el

acompañamiento por parte del representante de recursos humanos fue esencial durante el primer año de haber ingresado a la empresa, por qué?

año y es requerido para revisar diversos temas.

Entrevistado #2

Es necesario, pero en mi caso no considero que he necesitado ese tipo de acompañamiento. De mi parte casi nunca ha necesitado ese tipo de motivaciones.

Entrevistado #3

Sí, siempre tuve el acompañamiento de la gerente de recursos humanos y la ventaja de que siempre ha estado presente. Sin el acompañamiento de ella no hubiera podido entender la cultura de la organización y recursos humanos es fundamental para entender a la gente y sus personalidades.

Entrevistado #4

Considero que es importante porque es un participante neutro en la dinámica colaborativa. Se canalizan temas esperando que haya una respuesta.

Entrevistado #5

Me hizo falta como parte del acompañamiento, si se reúnen con uno y se conversan temas importantes se pueden tomar medidas para ayudar a mejorar cosas como, por ejemplo, al principio sentí tenso el ambiente en mi departamento.

Entrevistado #6

Sí, si tuviera algo que me incomodara. Recursos humanos debería estar siempre pendiente de las jefaturas y la gente, reforzar el acompañamiento de los colaboradores para desarrollar más confianza.

Entrevistado #7

Sí, como parte de crecimiento personal y en caso de alguna duda o información que quedara en el aire para evacuarla, hubiera sido importante haber tenido ese acompañamiento.

Esta pregunta se realiza para saber la opinión de los nuevos colaboradores de la empresa acerca de la importancia y necesidad de contar con el acompañamiento de un representante de recursos humanos en el proceso de integración a la empresa.

Tabla N°25 Identificación e integración con Banco BCT

Pregunta #22	Categoría	Entrevistado	Respuesta Pregunta #22
¿Durante este proceso se ha llegado a sentir identificado(a) y parte de la organización? ¿De qué manera?	Integración	Entrevistado #1	Sí y no. Si me he sentido identificada y comprometida porque soy un empleado activo y me gusta lo que hago, sin embargo tengo el sentir de que en algunas áreas no me contestan de forma adecuada mis requerimientos y tienen la percepción de que molestamos, por eso he tenido ese sin sabor en algunos casos. A pesar de eso, me siento parte de, a gusto y trato de tener reuniones, por la situación de la pandemia algunos aún no conozco a todos los compañeros de las áreas.
		Entrevistado #2	Sí, de hecho, si no me sintiera identificado me sentiría inconforme. En general siempre me ha sentido identificado, por ejemplo, solo uso los productos de BCT y en lo personal me gusta venir a las oficinas a trabajar.
		Entrevistado #3	Al principio fue complicado porque la cultura es muy diferente a lo que estaba acostumbrada, me hizo falta más acompañamiento para sentirme más familiarizada. Conforme ha avanzado el tiempo me he sentido identificada con el banco y lo que hace, pero siento que hace falta la familiaridad, he aprendido a amoldarme a una organización que es más grande de donde yo venía.

Entrevistado #4	No me siento identificado con el banco, he tratado de generar vínculos y relaciones no solo con mi área sino también con otras. He tenido más empatía de primera entrada con otros departamentos. Aún no tengo los objetivos claros y veo poco alcance en mi labor, siento que podría hacer más.
Entrevistado #5	Siento que no mucho porque he estado trabajando desde mi casa. Durante este proceso me han ayudado a entender un poco más, a sentirme que trabajo en un banco por todo lo que me han explicado. ¡Me siento contento!
Entrevistado #6	Sí, cuando me empezaron a tomar en cuenta y el trabajo que yo hago me ha hecho sentirme importante dentro de la organización.
Entrevistado #7	Por supuesto, en este momento me siento parte no solo de la empresa sino también de un equipo de trabajo, hasta cierto punto me siento cerca y parte de.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta interrogante se pretende conocer la experiencia de los nuevos colaboradores en su proceso de “onboarding” y su identificación con la empresa en el proceso de integración.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 GENERALIDADES

En este capítulo se procede con la discusión e interpretación de los resultados recopilados por medio del instrumento de investigación aplicado en el capítulo anterior, esto se realiza con el fin de analizar el proceso de “onboarding” en la empresa Banco BCT como factor de integración de sus nuevos colaboradores. Para ello se indaga acerca del desarrollo de todo el proceso de “onboarding” que reciben los empleados de nuevo ingreso, la forma en que es llevado a cabo según los canales de comunicación existentes, además de conocer la integración que cada nuevo colaborador experimenta con la empresa a raíz de este acompañamiento.

5.1.1 Proceso de “onboarding” en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT

De acuerdo con el primer objetivo específico, se consulta a los entrevistados acerca de los pasos fundamentales que conforman el proceso de “onboarding”. De esta forma se desea identificar cómo es llevado a cabo dicho proceso por el departamento de recursos humanos del banco, así como la existencia de oportunidades en su aplicación.

En la primera pregunta se indaga acerca del proceso de “pre onboarding” con el fin de conocer si este es llevado a cabo, se consulta a los entrevistados si les fue explicada la información relacionada con la empresa y el puesto de trabajo antes de ingresar a laborar, misma que todos contestaron que sí recibieron datos generales acerca del puesto de trabajo que llegarían a asumir, de 7 personas entrevistadas, 6 afirman haber

recibido también información general del banco y 1 persona indica no recordar haber tenido ningún tipo de datos acerca de la empresa.

Con respecto a las interrogantes sobre el programa de inducción, se consulta acerca de los cuadrantes elementales que este debe tener, siendo este una parte inmersa dentro del “onboarding”, por tanto la siguiente pregunta se realiza sobre los temas globales de la empresa que les fueron explicados, donde las 7 personas afirman haber recibido información general del negocio y su estructura, además 5 de ellas también mencionaron que recuerdan que les fue mostrado el detalle de los directivos del banco, mientras 2 no mencionaron haber recibido dato alguno en relación con dichos directivos.

Otro cuadrante elemental que debe abordar el programa de inducción es sobre las prestaciones y servicios al personal, por esta razón se pregunta si estos temas fueron mencionados, donde 6 de ellos indican que, si recibieron información sobre lo establecido por la ley, así como los beneficios que tiene la empresa, por otra parte 1 persona indica que no recuerda haber recibido ninguna explicación al respecto.

Las presentaciones personales también deben ser realizadas, por consiguiente se desarrolla la interrogante sobre cómo les fueron presentados los nuevos compañeros de trabajo a las personas entrevistadas en su proceso de inducción, donde 3 afirman que conocieron a los miembros de su departamento en dicho proceso de forma presencial, 1 indica que también los conoció a todos solo que de forma virtual y las otras 3 mencionan que no les fueron presentados sus compañeros como parte de la inducción, puesto que solamente conocieron a algunos miembros del equipo. Los

entrevistados 3 y 4 adicional mencionan que actualmente no reconocen a todos sus compañeros.

Dentro de la misma inducción, es de suma relevancia abordar las generalidades de los diversos departamentos que conforman la empresa, por esto también se realiza la consulta para saber si los entrevistados tuvieron la información necesaria, donde los 7 coinciden en que sí recibieron la explicación respecto a las diferentes áreas del banco. Cabe mencionar que los entrevistados 3 y 5 indican que esta información la recibieron a destiempo y que les hubiera servido tenerla antes, dado que las explicaciones no se dieron todas seguidas y los temas faltantes fueron abordados tiempo después de su ingreso.

Otro de los pasos como eje fundamental en su aplicación, es el desarrollo del “onboarding” como tal, por tanto se realiza a los entrevistados 5 cuestionamientos referentes a este, la primera pregunta consiste en conocer si en los primeros días les fueron mostradas las instalaciones de la empresa así como su estación de trabajo, misma que los 7 confirmaron haber recibido un recorrido en ambos edificios de las oficinas centrales del banco y también les fue mostrado su espacio físico de trabajo, este recorrido fue llevado a cabo por un miembro del departamento en el caso de 5 personas, el entrevistado 6 indica haberlo recibido por parte de un representante de recursos humanos y el entrevistado 4 no recuerda quién se lo dio.

La segunda pregunta consiste en conocer si la jefatura inmediata les explicó las expectativas de su gestión en la empresa a través de alguna reunión inicial, de las cuales 5 personas afirman haber tenido dicha reunión, donde les fueron explicados

sus roles y objetivos dentro de la organización y otros 2 no la recibieron en primera instancia.

El tercer cuestionamiento es acerca de la asignación de un mentor(a) en su proceso de familiarización al puesto, específicamente durante los primeros tres meses de gestión, 6 de los 7 entrevistados indican haber recibido este acompañamiento, afirmando la disposición de cada mentor(a) en la resolución de consultas y guía en los procesos conforme se iban asumiendo las responsabilidades, así también mencionan que esta figura si es de ayuda para asimilar sus puestos de trabajo, 1 persona indica no haber tenido este acompañamiento y dice que si le habría ayudado a no estar perdido en el entorno.

Como cuarta interrogante acerca del desarrollo del “onboarding” se les preguntó a los entrevistados si mantuvieron reuniones de seguimiento con la jefatura inmediata, para que pudieran dar a conocer su estado de acoplo tanto a su puesto como al banco, de las cuales 3 personas si mantuvieron estas reuniones, 1 persona también afirma haber tenido pero parciales y por ende hubiera preferido que estas fueran más seguidas y completas, 2 personas indican haberse reunido solamente una vez y el entrevistado número 1 indica no haber tenido de forma personalizada.

Como quinta interrogante relacionada al desarrollo del “onboarding”, se consulta la opinión de las personas entrevistadas sobre el conocimiento esencial de sus funciones, la empresa y su cultura pasados los ocho meses de pertenecer a la organización, dado que en este lapso debe existir este conocimiento; los 7 entrevistaron afirman que en efecto conocen lo esencial de su puesto y el banco, cabe

mencionar que los entrevistados 5 y 6 adicional mencionaron que en referencia a la cultura de la empresa aún la siguen conociendo.

El “offboarding” como último paso fundamental del “onboarding, también debe ser aplicado para validar la incorporación de los nuevos empleados, por tanto se pregunta a los entrevistados si recibieron algún tipo de seguimiento por algún representante del departamento de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa, de los cuales los 7 mencionan no haber recibido dicho seguimiento en el lapso indicado, aunado a ello 5 entrevistados indican que este habría sido importante para poder externar cómo se han sentido y percibir estar acompañados, los otros 2 entrevistados mencionan que no les fue necesario.

5.1.2 Canales de comunicación del proceso de “onboarding” en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT

Como parte de la investigación, el segundo objetivo específico consiste en determinar los canales de comunicación que son utilizados por el departamento de recursos humanos para llevar a cabo el proceso de “onboarding” y con ello conocer su efectividad en la transmisión de la información.

Para iniciar se procede a indagar sobre el canal de comunicación oral aplicado desde el primer día, por tanto, se procede a preguntar la opinión de los entrevistados acerca de la claridad con que fue transmitida la charla impartida por el representante de recursos humanos cuando ingresaron a la empresa, donde los 7 indican que todos los puntos tratados fueron muy claros y bien explicados.

Seguidamente se procede a valorar si es usado el canal de comunicación escrito durante este proceso de “onboarding”, por ende se consulta si las políticas de la

empresa se dan a conocer por algún medio escrito y en caso de ser así, si la información es clara y suficiente, mediante la cual las 7 personas entrevistadas contestaron que específicamente no las recuerdan todas pero si recibieron las políticas del banco en documentos escritos, adicional 5 indican que tuvieron la información suficiente y 2 mencionan que pudo haber más información.

Aunado a esto, se realiza la interrogante para saber si en línea con el canal escrito, los entrevistados recibieron alguna otra información por medios escritos en el proceso, donde los 7 coinciden en que también recibieron el contrato por esta vía.

El otro canal de comunicación que se busca determinar si es aplicado y también valorarlo es el digital, por tanto se realiza la pregunta para saber si en el paso de “pre onboarding”, las personas entrevistadas recibieron información a través de algún medio digital antes de ingresar a la empresa, y en caso de haber sido así conocer su opinión acerca de la efectividad y de las 7 personas, todas mencionaron que recibieron su oferta laboral por correo electrónico y coinciden en que es una buena práctica que brinda claridad sobre las condiciones de trabajo con que llegan a la empresa.

También se indaga acerca del uso de la herramienta digital de “e-Learning” para conocer la opinión de los entrevistados referente a la misma, en dicha pregunta 6 personas indicaron haber utilizado el “e-Learning” para recibir temas del programa de inducción y 1 persona indica que no recuerda haberlo hecho. De las 6 que afirmaron su uso, 3 mencionan que es una buena práctica para recibir la información, 1 indica que esto conlleva una dificultad alta y 2 dicen que es mucha información de primera línea y por tanto se pierde la atención.

Es importante conocer si adicional al “e-Learning” se utilizan otras plataformas digitales en el desarrollo del programa de inducción, para abarcar de manera integral el “onboarding”, por tanto se interroga sobre cuáles otras plataformas fue recibida la explicación de las generalidades de los departamentos de la empresa y la opinión de los entrevistados sobre alguna otra metodología aplicada, las 7 personas mencionan que recibieron estas explicaciones por zoom; 4 de las 7 considera que es una buena práctica dado que recibieron toda la información oportuna, 2 de ellas mencionan que no es la mejor práctica, dado que se pierde la concentración en una modalidad virtual y 1 persona también dice no ser la mejor firma por el tiempo requerido no solo para el nuevo colaborador sino también para quien imparte cada tema.

5.1.3 El “onboarding” como factor de integración en los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT

Con el fin de analizar la experiencia de los nuevos colaboradores en su integración tanto al departamento como a su puesto de trabajo en Banco BCT, se procede a investigar sobre el objetivo específico mencionado anteriormente, ya que este es indispensable para visualizar como el proceso de “onboarding” funge como factor de integración en el personal de nuevo ingreso de la empresa.

Una de las preguntas a consultar es si los nuevos colaboradores se sintieron bienvenidos cuando entraron al banco, 5 de las 7 personas entrevistadas indican que si se sintieron bienvenidas con la atención que recibieron en el momento de su ingreso, el entrevistado 4 menciona que su recibimiento pudo ser mejor, dado que fue un tanto frío porque ingresó directamente a trabajar e inclusive no le fueron presentados todos sus compañeros de trabajo y el entrevistado 5 del todo no se sintió bienvenido el primer

día, ya que estuvo una hora sin que nadie lo recibiera, tampoco se presentó ningún representante de recursos humanos para atenderlo y su jefe inmediato no estaba preparado para recibirlo.

El siguiente cuestionamiento indaga si hubo una buena relación inicial con los compañeros de trabajo y la jefatura, donde 5 entrevistados afirman que en efecto la establecieron y también hubo un buen trato que inclusive se mantiene, por otra parte, tanto los entrevistados 3 y 4 mencionan que no tuvieron una interacción inicial con todos sus compañeros de trabajo y de hecho no mantienen una relación de forma integrada. A diferencia del entrevistado 4, el entrevistado 3 hace la salvedad de que si una tuvo una buena relación inicial con su jefatura.

El acompañamiento de un mentor(a) es clave en la integración del personal en su gestión, por ello se pregunta la opinión sobre si este proceso de acompañamiento fue esencial durante los primeros tres meses de haber ingresado, 6 de las 7 personas entrevistadas afirman que si fue de gran importancia y coinciden en que el conocimiento de sus mentores fue de gran ayuda para ubicarse en sus tareas, mientras que el entrevistado 4 indica que no fue necesario porque no lo tuvo.

Aunado a un mentor(a), el seguimiento por parte del departamento de recursos humanos también debe estar presente durante el proceso de "onboarding", se desarrolla la pregunta para conocer si dicho acompañamiento se considera esencial durante el primer año de haber ingresado a la empresa, 6 de los 7 entrevistados indican no haber recibido este acompañamiento durante dicho lapso y mencionan que si es necesario para poder canalizar temas de cómo se sienten y en sí sobre su estado

general dentro de la empresa, el entrevistado 3 menciona que si recibió un constante acompañamiento y es fundamental para asimilar la empresa como tal.

Por último se interroga si durante este proceso, se han llegado a sentir identificados y parte de la empresa, a lo que 4 de 7 personas afirman sentirse parte del banco, de estas 4 afirmaciones se resalta también que el entrevistado 1 indica tener compromiso con la organización, el entrevistado 2 menciona que inclusive teniendo la opción de hacer teletrabajo prefiere ir a la empresa, los entrevistados 6 y 7 dicen sentirse importantes dentro de la organización, por otra parte las otras 2 personas mencionan que se han ido identificando pero no lo aseguran totalmente dado que la falta de vínculos e interacción con sus compañeros de trabajo no les ha generado esto y 1 persona del todo no se siente parte de la organización e inclusive menciona no sentir que realice una importante labor.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Terminada la investigación sobre el proceso de “onboarding” como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT, en el período comprendido de enero a diciembre de 2020, se presentan las conclusiones en el presente capítulo con el fin de sintetizar los datos obtenidos.

En relación con la pregunta de investigación, se concluye que el proceso de “onboarding” como factor de integración afecta en algunos de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de Banco BCT, que posterior al año de haber ingresado a laborar no se sienten identificados ni parte de la empresa, dado que no recibieron un acompañamiento constante de la jefaturas inmediatas, así como el seguimiento de un representante de recursos humanos para garantizar su orientación y familiarización con el puesto, el equipo de trabajo y la organización como tal.

Si bien es cierto, el departamento de recursos humanos aplica un proceso de “onboarding”, el cual fue recibido por algunos colaboradores, éste no es llevado a cabo con las mejores prácticas ni de forma completa para que exista una integración con la empresa.

Aunado a lo anterior, se presentan las conclusiones de los tres objetivos específicos establecidos, con el fin de obtener un amplio alcance y desarrollo del tema. Con respecto al primer objetivo específico, el cual consiste en identificar el proceso de “onboarding” que aplica el departamento de recursos humanos de la empresa Banco BCT, a los nuevos colaboradores de oficinas centrales, se concluye que:

- 1) Con respecto a la inducción que es impartida por el departamento de recursos humanos, siendo ésta una parte inmersa del proceso de “onboarding”, la mayoría de los nuevos colaboradores indican que recibieron la explicación general del negocio, la estructura, sus directivos, así como las prestaciones laborales y los beneficios que tiene el banco.
- 2) Como parte del proceso de inducción que realiza el departamento de recursos humanos para llevar a cabo la socialización de los nuevos colaboradores, se detecta que no a todas las personas entrevistadas les presentaron a cada uno de sus compañeros de trabajo e inclusive algunos de ellos aún no reconocen a todos los miembros que conforman su departamento.
- 3) Las explicaciones sobre las generalidades de los diversos departamentos de la empresa figuran como parte del proceso de inducción, del cual todos los entrevistados coinciden en haber recibido la información necesaria, sin embargo, algunos temas fueron impartidos de forma interrumpida y a destiempo.
- 4) En el desarrollo del proceso de “onboarding” se detecta que, desde que ingresaron al banco, algunas de las personas entrevistadas no recibieron el detalle de las expectativas de su gestión, así como reuniones de seguimiento con la jefatura inmediata para dar a conocer el estado de acoplo a sus funciones y la organización, dado que indicaron haber tenido solamente una reunión de este tipo.
- 5) Con respecto al acompañamiento de un mentor(a) para la familiarización con el puesto durante los primeros tres meses de “onboarding”, se identifica según las

respuestas obtenidas que la mayoría de los nuevos colaboradores tuvo esta figura para la resolución de consultas y guía en los procesos de sus responsabilidades.

- 6) Al indagar sobre el proceso de “offboarding” como último paso fundamental del “onboarding”, se identifica que ninguno de los entrevistados recibió el seguimiento por parte de un representante de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa y la mayoría indicaron que éste habría sido importante para externar su sentir dentro de la empresa.

Referente al segundo objetivo específico, que busca determinar los canales de comunicación que aplica el departamento de recursos humanos de la empresa Banco BCT, a los nuevos colaboradores de oficinas centrales durante el proceso de “onboarding”, se concluye lo siguiente:

- 7) Se detecta que el canal de comunicación escrito es utilizado durante el proceso de “onboarding”, dado que todos los entrevistados mencionan haber recibido las políticas de la empresa, así como algunos contratos por este medio, pero ninguno recuerda qué políticas les fueron entregadas.
- 8) Durante el proceso de “onboarding”, se identifica que el canal de comunicación digital se encuentra presente a través del uso de la herramienta de “eLearning”, donde algunas personas entrevistadas indican que recibieron temas de inducción por esta plataforma con mucho recargo de información.
- 9) Las explicaciones de las generalidades de los departamentos para abarcar de manera integral el proceso de “onboarding”, es transmitida por un medio de

comunicación digital, dado que son llevadas a cabo mediante la plataforma de zoom según las respuestas dadas.

En relación con el tercer objetivo específico que busca analizar la experiencia de los nuevos colaboradores en su integración al departamento y su puesto de trabajo en la empresa Banco BCT, se concluye que:

- 10) Con respecto a la experiencia de los nuevos colaboradores en su proceso de integración, no todos los entrevistados experimentaron una bienvenida en el momento de su ingreso, dado que no tuvieron un recibimiento inicial que demostró la falta de preparación de su llegada.
- 11) De acuerdo a lo indicado por la mayoría de las personas entrevistadas, se detecta que no hay un seguimiento del proceso de “onboarding” por parte del departamento de recursos humanos durante el primer año de ingreso de los nuevos colaboradores.
- 12) Algunos de los colaboradores mencionan que no se sienten totalmente identificados ni parte de la empresa por la falta de vínculos e interacción con sus compañeros de trabajo.

6.2 RECOMENDACIONES

Posterior a las conclusiones anteriormente mencionadas, a continuación, se detallan las recomendaciones para el departamento de recursos humanos de la empresa Banco BCT, las cuales están dirigidas al proceso de “onboarding” como factor de integración de sus nuevos colaboradores.

De acuerdo con el desarrollo del proceso de “onboarding” para los nuevos colaboradores de oficinas centrales, se recomienda lo siguiente:

- 1) Como complemento de la inducción que es impartida por un representante de recursos humanos, se recomienda entregar a cada nuevo colaborador un manual de inducción digital, con el fin de que éstos puedan tener disponibles los temas relacionados con su orientación en el proceso de “onboarding”, así como la posibilidad de repasar la información vista. Este manual deberá contener:
 - Historia de la empresa.
 - Significado de BCT.
 - Misión, visión y objetivos organizacionales.
 - Estructura organizacional.
 - Nombre y función principal de los vicepresidentes.
 - Detalle de la estructura de los dos edificios que conforman las oficinas centrales, así como la ubicación de las agencias del banco.
 - Normas de seguridad de la empresa.
 - Política salarial y de compensación.
 - Vacaciones y días feriados.
 - Beneficios de la empresa.
- 2) Se recomienda que un representante de recursos humanos programe una reunión inicial con los compañeros de trabajo del nuevo colaborador, enfocada específicamente en un encuentro de socialización y conocimiento de su equipo durante el proceso de inducción. Dicha reunión deberá consistir en que cada uno se presente y mencione sus roles principales dentro de la empresa, así

como características propias que los identifica para lograr una mejor distinción de cada uno de los miembros.

- 3) Para lograr una fluidez de la información que es impartida sobre las generalidades de los departamentos que conforman la empresa, se recomienda llevar a cabo la virtualización de los temas por medio de la plataforma de “eLearning”, para que éstas sean recibidas por los nuevos colaboradores de forma continua y sin complicaciones de agenda, así como la posibilidad de tener la opción de consultarlas de manera frecuente en caso de requerirlo.
- 4) Se recomienda crear una guía práctica de “onboarding” dirigida a las jefaturas inmediatas, para que éstas brinden un acompañamiento efectivo durante los primeros 6 meses a los colaboradores que ingresan a laborar bajo su cargo, dicha guía consistirá en completar y facilitar cada mes al departamento de recursos humanos una plantilla con las fechas en que se aplican los siguientes puntos:
 - Entablar una conversación personalizada con el empleado para conocerlo más a detalle.
 - Alineación de las expectativas y estilo de trabajo.
 - Verificación de herramientas de trabajo necesarias.
 - Desarrollo de reuniones semanales.
 - Verificación periódica del desempeño.
 - Organización de reuniones periódicas con el equipo de trabajo.

- 5) La figura de un mentor(a) es fundamental durante el proceso de “onboarding” para lograr una familiarización del nuevo colaborador con la empresa de forma integral, por lo tanto se recomienda que este acompañamiento no sólo se enfoque en su gestión técnica, la cual es de gran relevancia, sino también en un acompañamiento y enseñanza del entorno del banco y su cultura, valores, actividades sociales existentes, apoyo en la interacción con el personal de las demás áreas y establecimiento de relaciones estratégicas.
- 6) Se recomienda como parte del proceso de “offboarding”, que el departamento de recursos humanos aplique una encuesta de orientación a cada colaborador que cumpla un año de haber ingresado al banco, para conocer las opiniones en cuanto a al estado general dentro de la empresa una vez finalizado el proceso, en esta encuesta se deberá abordar:
- Efectividad del proceso de inducción.
 - Acompañamiento recibido por la jefatura inmediata.
 - Efectividad de la figura del mentor(a).
 - Calidad de las relaciones laborales.
 - Familiarización con la cultura y los valores de la empresa.
 - Apoyo recibido de recursos humanos.
 - Estado de satisfacción dentro de la empresa.
 - Recomendaciones de mejora en la experiencia de orientación.

En referencia a los canales de comunicación que aplica el departamento de recursos humanos de la empresa Banco BCT, a los nuevos colaboradores de oficinas centrales durante el proceso de “onboarding”, se recomienda que:

- 7) En la mejora del uso del canal de comunicación escrito durante el “onboarding”, se recomienda realizar una revisión de las políticas establecidas para lectura en este proceso y mantener únicamente las esenciales para la orientación de los nuevos colaboradores, dentro de dicha recomendación se incluye:
- Política de vestimenta
 - Código de Conducta y ética
 - Política de seguridad de la información
 - Política ante emergencias
- 8) Con respecto al uso del canal de comunicación digital se recomienda que un representante de recursos humanos realice una verificación de la calidad y cantidad de la información, así como el diseño de los temas del programa de inducción que se encuentran actualmente en la plataforma de “eLearning”, para evitar el recargo de datos y que esta herramienta sea interactiva para los nuevos usuarios en su proceso de orientación, por tanto deberán contener:
- Pantallas con información clave y específica para abarcar los temas necesarios.
 - Ilustraciones relacionadas con la información.
 - Opción de lectura guiada a través de audios.
 - Gamificaciones en cada inducción.
- 9) Si bien es cierto Zoom es un medio de comunicación digital efectivo para transmitir la información, se mantiene la recomendación de virtualizar las explicaciones de las generalidades de los departamentos por “eLearning”, dado

que este tipo de plataformas permiten una transmisión de información de manera fluida e interactiva mediante el uso de la tecnología.

Con respecto a la experiencia de los nuevos colaboradores en su integración al departamento y su puesto de trabajo en la empresa Banco BCT, se establecen las siguientes recomendaciones:

- 10) Para asegurar una primera impresión de forma positiva en cada nuevo colaborador, se recomienda que un representante del departamento de recursos humanos lo reciba, y le haga entrega de un kit de bienvenida que contenga artículos promocionales de la empresa, como por ejemplo una libreta y un cuaderno con el logo del banco para que pueda realizar sus apuntes, así como la demostración del que será su espacio de trabajo con los equipos necesarios y una tarjeta rotulada con su nombre.
- 11) Se recomienda implementar un seguimiento a todos los nuevos colaboradores durante el período de un año por parte de un representante de recursos humanos, para analizar su proceso de “onboarding”. Dicho seguimiento deberá llevarse una vez al mes mediante una reunión donde el nuevo empleado tenga un espacio para externar su sentir dentro de la empresa, así como sus necesidades e inquietudes, por tanto, deberán enfocarse en:
 - Estado de felicidad y satisfacción del nuevo empleado.
 - Afinidad con la cultura y valores de la empresa.
 - Sinergia del perfil laboral con el puesto a cargo.
 - Motivaciones personales alineadas a los objetivos organizacionales.
 - Relaciones con los compañeros de trabajo.

- Desarrollo de sentido de pertenencia al banco.

REFERENCIAS

- Aca, N. (2020). 5 beneficios del onboarding, ¿tu ventaja competitiva! *Revista Colegio de Contadores Públicos de México*.
<https://veritasonline.com.mx/5-beneficios-del-onboarding-tu-ventaja-competitiva/>
- Aguirre, M. (2020). Onboarding: aumenta la productividad y retén el talento. *Revista Appvizer*. <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/onboarding/onboarding>
- Aldi, H. (2018). *Inducción y Desempeño laboral*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Aldi-Hector.pdf>
- Banco BCT (2017). *Corporación BCT*. Archivo interno de recursos humanos.
- Banco BCT (2020). *Gobierno Corporativo 2020*. Archivo interno.
- Banco BCT. (14 de noviembre de 2020). *Acerca de BCT, Historia*. Recuperado el 14 de noviembre de 2020 de <https://www.corporacionbct.com/acerca-de-bct-historia/>
- Bauer, T. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHR Foundation's Effective Practice Guidelines Series*, 1-6.
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.
- Bauer, T. (2020). The 5 C's of Onboarding. *Revista Preppio*.
<https://preppio.com/the-5-cs-of-onboarding/>

- Bautista, F. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología*. [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]. https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1498/1/DNA-spa-2018-Onboarding_como_estrategia_para_una_adeuada_integracion_de_los_colaboradores_de_Stefanini_Informatica_y_Tecnologia
- Céspedes, V. (2017). *Diagnóstico del proceso de inducción que aplica el departamento de Desarrollo Humano y Organizacional de la empresa Servicios Nutresa de Costa Rica en el segundo cuatrimestre del año 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana]. Repositorio Institucional - Universidad Hispanoamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos, el Capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G y Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (6ta ed.). Editorial Pearson.
- Encalada, H. (2019). *Diseño de un programa de onboarding dirigido al área comercial de bebidas de la compañía Arca Continental Ecuador*. [Tesis de Maestría, Universidad Internacional SEK]. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3482/2/Programa%20de%20Onboarding%20Comercial%20Arca%20Continental%20Final.pdf>
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. (8va ed.). Editorial Pearson.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hil Interamericana.

Hirsch, A. (10 de agosto de 2017). *Don't underestimate the importance of good onboarding*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx>

IPADE (2019). *¿Qué es el onboarding y cuál es su impacto en la empresa?* *Newsmedia, IPADE Business School*. <https://www.ipade.mx/2019/06/12/que-es-el-onboarding-y-cual-es-su-impacto-en-la-empresa/>

Lalwani, P. (3 de junio de 2020). *What Is Employee Onboarding Process? Definition, Templates, and Best Practices*. <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/>

Matthies, A. (2020). *Onboarding Processes: Plans. Best Practices, Flowcharts*. *Smartsheet*. <https://www.smartsheet.com/employee-onboarding-processes-plans-best-practices-flowcharts>

Monedero, G. (26 de enero de 2020). *Onboarding, un proceso de auténtica bienvenida*. *Diario La Razón*. <https://www.ackermanninternational.com/es/press-room/onboarding-un-proceso-de-autentica-bienvenida>

Montiel, J. (21 de noviembre de 2019). *¿Qué es el onboarding y para qué sirve?* <https://profesionistas.org.mx/que-es-el-onboarding-y-para-que-sirve/>

- Pimienta, J., De la Orden A., y Estrada, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson.
- Quijije, M. (2019). *El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Francisco de Quito]
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8056/1/142008.pdf>
- Ribadeneira, A. (2017). *La influencia de la inducción de personal el desempeño laboral*. [Tesis de Psicología Organizacional, Universidad Católica del Ecuador].
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2160/1/76582.pdf>
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rosas, M. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. [Tesis de Maestría, Universidad Panamericana].
<https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Trujillo, A., Naranjo, M., Lomas, K. y Merlo, M. (2019). *Investigación cualitativa: epistemología, consentimiento informado, entrevistas en profundidad*. Editorial UTN.
- Uzeta. A. (10 de febrero de 2020). *¡Bienvenido! Qué es el 'onboarding' y por qué las empresas exitosas lo tienen*.
<https://www.entrepreneur.com/article/346077>
- Villareal, E. (2018). Principales beneficios del onboarding. *LinkedIn*.
<https://es.linkedin.com/pulse/principales-beneficios-del-onboarding->

ANEXOS

Anexo N°.1 Guía de Entrevista



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el proceso de "onboarding" como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. Nombre:
2. Departamento en que labora:
3. Puesto:

I. VARIABLE 1: ONBOARDING

Indicador 1: Proceso

1. ¿Al recibir la oferta laboral, le explicaron acerca de la empresa y el puesto de trabajo que llegaría a asumir? ¿Qué información le brindaron?
2. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de los temas globales de la organización? ¿Qué temas abordaron?
3. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de las prestaciones y servicios al personal? ¿Qué temas abordaron?
4. ¿Cómo le fueron presentados sus nuevos compañeros de trabajo? ¿Estas presentaciones formaron parte de su proceso de inducción?

5. ¿Considera que le brindaron la explicación necesaria de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Explique?
6. ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa, así como su estación de trabajo en sus primeros días? ¿Cómo abordaron ese recorrido con usted?
7. ¿Tuvo alguna reunión inicial con su jefatura directa para alinear expectativas relacionadas a su gestión en la empresa? ¿En qué consistió?
8. ¿Le asignaron un mentor(a) de su área para que le brindara acompañamiento durante los primeros tres meses en relación con su gestión diaria? ¿Considera que éste le ayudó a familiarizarse con sus funciones, por qué? / ¿Considera que este acompañamiento le habría ayudado a familiarizarse con sus funciones, por qué?
9. ¿Mantuvo reuniones de seguimiento con su jefatura para conocer su estado de acoplo con el puesto y la organización? ¿En qué consistieron?
10. ¿Considera que posterior a los ocho meses de haber asumido el puesto conoció lo más esencial de sus funciones, la empresa y la cultura de la misma? ¿Por qué?
11. ¿Recibió algún tipo de reunión de seguimiento con un representante de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa? ¿En qué consistió? / ¿Considera que esta reunión habría sido importante, por qué?

II. VARIABLE 2: CANALES DE COMUNICACIÓN

Indicador 1: Oral

12. ¿Considera que la transmisión de información mediante la charla que recibió por parte del representante de recursos humanos cuando ingresó al banco fue clara? ¿Por qué?

Indicador 2: Escrito

13. ¿Las políticas de la empresa se le dieron a conocer por medios escritos como certificaciones de lectura? ¿Considera que toda la información fue clara y suficiente, por qué?
14. ¿Qué otros documentos recibió mediante medios escritos cuando ingresó al banco?

Indicador 3: Digital o electrónico

15. ¿Antes de su ingreso a la empresa recibió información mediante algún medio digital? ¿Considera que esta práctica fue efectiva antes de entrar a laborar a la empresa, por qué?

16. ¿Utilizó la herramienta de e-Learning para recibir temas de inducción cuando ingresó? ¿Cómo considera que fue esta práctica?

17. ¿Por cuáles plataformas digitales recibió la explicación de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Considera que esta fue una buena metodología, por qué?

III. VARIABLE 3: INTEGRACIÓN

Indicador 1: Experiencia

18. ¿Se sintió bienvenido(a) cuando ingresó al banco? ¿Por qué?

19. ¿Tuvo una buena relación de inicio con sus compañeros de trabajo y jefatura? ¿Por qué?

20. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del mentor(a) fue esencial durante los primeros tres meses de haber ingresado a la empresa, por qué?

21. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del representante de recursos humanos fue esencial durante el primer año de haber ingresado a la empresa, por qué?

22. ¿Durante este proceso se ha llegado a sentir identificado y parte de la organización? ¿De qué manera?

Anexo N°2 Consentimientos firmados

San José, 15 de 03 del 2021.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Darcey Sol Hincón, cédula 4-0165-0190 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el PROCESO DE "ONBOARDING" COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES DE OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA BANCO BCT, DE ENERO A DICIEMBRE DE 2020 que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada de manera virtual, aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

La señora Susana Soto Rojas, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado(a) que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis de la Sra. Susana Soto Rojas e inclusión en la biblioteca virtual.

Darcey Sol Hincón
Firma Participante

Susana Soto Rojas
Firma Investigador

San José, 16 de marzo del 2021.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Allan Ospita Ospita, cédula 1-983-0978

declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el PROCESO DE "ONBOARDING" COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES DE OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA BANCO BCT, DE ENERO A DICIEMBRE DE 2020 que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada de manera virtual, aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

La señorita Susana Soto Rojas, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado(a) que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis de la Srta. Susana Soto Rojas e inclusión en la biblioteca virtual.

Firma Participante

Firma Investigador

San José, 10 de marzo del 2021.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Nathalie Valverde Montero, cédula 112500867 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la Investigación sobre el PROCESO DE "ONBOARDING" COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES DE OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA BANCO BCT, DE ENERO A DICIEMBRE DE 2020 que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta Investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada de manera virtual, aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta Investigación.

La señorita Susana Soto Rojas, encargada de esta Investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la Investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado(a) que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la Investigación, lectura defensa de tesis de la Srta. Susana Soto Rojas e inclusión en la biblioteca virtual.

NATHALIE VALVERDE
MONTERO (FIRMA) Trasado digitalizado por UCA
ID: 00000000000000000000
Fecha: 2021-03-10 11:58:07 -0500

Firma Participante

SUSANA LILICA SOTO
ROJAS (FIRMA) Trasado digitalizado por UCA
ID: 00000000000000000000
Fecha: 2021-03-10 11:58:07 -0500

Firma Investigador

San José, 12 de Ago del 2021

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo David Rojas Ramírez, cédula 116530959 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el PROCESO DE "ONBOARDING" COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES DE OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA BANCO BCT, DE ENERO A DICIEMBRE DE 2020 que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada de manera virtual, aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

La señorita Susana Soto Rojas, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado(a) que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis de la Srta. Susana Soto Rojas e inclusión en la biblioteca virtual.


Firma Participante


Firma Investigador

San José, 11 de 03 del 2021.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Alonso Montoya Celdrán, cédula 113030487 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el PROCESO DE "ONBOARDING" COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES DE OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA BANCO BCT, DE ENERO A DICIEMBRE DE 2020 que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada de manera virtual, aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

La señorita Susana Soto Rojas, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado(a) que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis de la Srta. Susana Soto Rojas e inclusión en la biblioteca virtual.



Firma Participante



Firma Investigador

San José, 11 de AGOSTO del 2021.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Sofía Borquero H. cédula 114920114 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el PROCESO DE "ONBOARDING" COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES DE OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA BANCO BCT, DE ENERO A DICIEMBRE DE 2020 que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación. Acepto realizar la entrevista grabada de manera virtual, aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

La señorita Susana Soto Rojas, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado(a) que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis de la Srta. Susana Soto Rojas e inclusión en la biblioteca virtual.


Firma Participante


Firma Investigador

San José, 17 de 03 del 2021.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo José Gabriel Chirivá, cédula 7-204670 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el PROCESO DE "ONBOARDING" COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES DE OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA BANCO BCT, DE ENERO A DICIEMBRE DE 2020 que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada de manera virtual, aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

La señorita Susana Soto Rojas, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado(a) que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis de la Srta. Susana Soto Rojas e inclusión en la biblioteca virtual.

José Gabriel Chirivá
Firma Participante

[Firma]
Firma Investigador

Anexo N°3 Entrevistas realizadas



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el proceso de "onboarding" como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. Nombre: Entrevistado #1.
2. Departamento en que labora: Auditoría interna, BCT.
3. Puesto: Asistente de Auditoría.

I. VARIABLE 1: ONBOARDING

Indicador 1: Proceso

1. ¿Al recibir la oferta laboral, le explicaron acerca de la empresa y el puesto de trabajo que llegaría a asumir? ¿Qué información le brindaron?

Sí, me explicaron de groso modo sobre el sentido del puesto y el banco, no las funciones específicas.

2. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de los temas globales de la organización? ¿Qué temas abordaron?

Estuve dos días en inducción, donde me explicaron los temas del banco como misión, objetivos, visión y políticas. Fue una pincelada del entendimiento del negocio.

3. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de las prestaciones y servicios al personal? ¿Qué temas abordaron?

Sí, me explicaron acerca de la asociación a rasgos generales, también me explicaron acerca de las vacaciones y la revisión salarial que se hace cada año.

4. ¿Cómo le fueron presentados sus nuevos compañeros de trabajo? ¿Estas presentaciones formaron parte de su proceso de inducción?

El segundo día tuve problemas con la computadora, entonces me llevaron de una vez a mi departamento. Me presentaron a mis compañeros y me asignaron mi espacio de trabajo.

5. ¿Considera que le brindaron la explicación necesaria de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Explique?

Sí, eran pinceladas y mucha teoría, tengo un conocimiento previo que me sirvió tener por mi experiencia.

6. ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa, así como su estación de trabajo en sus primeros días? ¿Cómo abordaron ese recorrido con usted?

En su momento una compañera del departamento me llevó con los diferentes compañeros del banco y a conocer los dos edificios. ¡Ese día se me olvidaron todos!

7. ¿Tuvo alguna reunión inicial con su jefatura directa para alinear expectativas relacionadas a su gestión en la empresa? ¿En qué consistió?

No tuve ninguna reunión inicial con mi jefatura. Hay temas específicos inclusive que no he incursionado, voy poco a poco para entender y veo las situaciones del día a día con mi jefe. En esto entra la creatividad y mi experiencia.

8. ¿Le asignaron un mentor(a) de su área para que le brindara acompañamiento durante los primeros tres meses en relación con su gestión diaria? ¿Considera que éste le ayudó a familiarizarse con sus funciones, por qué? / ¿Considera que este acompañamiento le habría ayudado a familiarizarse con sus funciones, por qué?

En los primeros dos meses estuve con un compañero, que me dio una breve explicación del sistema en un par de ocasiones, estaba a disposición, me acompañaba y solventaba dudas, yo he estado acostumbrada a ser muy independiente y si no entiendo algo lo canalizo.

Como mentor si me ayudó pero no fue un proceso al 100%, había temas que necesitaba fortalecer, el día a día y actividades donde no tenía un tiempo específico para estar conmigo.

9. ¿Mantuvo reuniones de seguimiento con su jefatura para conocer su estado de acoplo con el puesto y la organización? ¿En qué consistieron?

Tuve reuniones en general de cómo van, cómo se sentían, pero a nivel del departamento, fue más generalizado.

10. ¿Considera que posterior a los ocho meses de haber asumido el puesto conoció lo más esencial de sus funciones, la empresa y la cultura de la misma? ¿Por qué?

Sí, considero que si lo logré porque vine de realizar actividades similares. Logré dominar los procesos aunque la forma de trabajar es un poco diferente, me he tratado de adaptar a la metodología del banco y reforzar detalles como el conocimiento de herramientas y temas internacionales donde aún ocupo acompañamiento.

11. ¿Recibió algún tipo de reunión de seguimiento con un representante de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa? ¿En qué consistió? / ¿Considera que esta reunión habría sido importante, por qué?

No, hasta ahorita. Si considero que es importante porque inclusive hay temas de interés donde tengo dudas como de salario y gestión. Es importante el seguimiento tanto por la jefatura y recursos humanos.

II. VARIABLE 2: CANALES DE COMUNICACIÓN

Indicador 1: Oral

12. ¿Considera que la transmisión de información mediante la charla que recibió por parte del representante de recursos humanos cuando ingresó al banco fue clara? ¿Por qué?

No recuerdo puntualmente pero fue entendible y claro, porque se tocaron los temas más importantes de la institución, entre esos que significa BCT.

Indicador 2: Escrito

13. ¿Las políticas de la empresa se le dieron a conocer por medios escritos como certificaciones de lectura? ¿Considera que toda la información fue clara y suficiente, por qué?

Me dieron un folder con lecturas y exámenes como la actualización de la ley 8204 y política de conozca a su empleado.

14. ¿Qué otros documentos recibió mediante medios escritos cuando ingresó al banco?

Recibí el contrato de la asociación.

Indicador 3: Digital o electrónico

15. ¿Antes de su ingreso a la empresa recibió información mediante algún medio digital? ¿Considera que esta práctica fue efectiva antes de entrar a laborar a la empresa, por qué?

Sí, recibí la oferta por correo electrónico. Sí, porque ibas a la empresa teniendo las condiciones.

16. ¿Utilizó la herramienta de e-Learning para recibir temas de inducción cuando ingresó? ¿Cómo considera que fue esta práctica?

Sí la utilicé en el segundo día con la computadora que me dieron. Considero que fue una buena práctica, ya estaba acostumbrada a llevar temas mediante sección de campus virtual.

17. ¿Por cuáles plataformas digitales recibió la explicación de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Considera que esta fue una buena metodología, por qué?

Me dieron las inducciones por vía zoom, tuve las charlas de temas principales como auditoría. Considero que fue funcional y acorde a lo que necesitaba, se suelta uno más.

III. VARIABLE 3: INTEGRACIÓN

Indicador 1: Experiencia

18. ¿Se sintió bienvenido(a) cuando ingresó al banco? ¿Por qué?

Sí, porque tuve una atención muy buena y placentera de recursos humanos así como de los compañeros; el recibimiento estuvo bonito. Nos hemos distanciado más por un tema de la pandemia, sin embargo he tenido mucha comunicación con mis jefaturas y buena aceptación.

19. ¿Tuvo una buena relación de inicio con sus compañeros de trabajo y jefatura? ¿Por qué?

Sí, sentí un buen ambiente y todo fluyó. Hubo apertura y nos llevamos bien en cuanto a la integración.

20. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del mentor(a) fue esencial durante los primeros tres meses de haber ingresado a la empresa, por qué?

Sí porque estaba desubicada en cuanto a sistemas y las metodologías son diferentes, entonces el que me fuera explicando y me indujera al respecto me ayudó mucho para ir conociendo los procesos en sí y me he ido acoplado más al trabajo.

21. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del representante de recursos humanos fue esencial durante el primer año de haber ingresado a la empresa, por qué?

Si es importante porque se pueden ver temas de cómo me siento, el clima y el banco en general, no lo recibí durante el año y es requerido para revisar diversos temas.

22. ¿Durante este proceso se ha llegado a sentir identificado y parte de la organización? ¿De qué manera?

Sí y no. Si me he sentido identificada y comprometida porque soy un empleado activo y me gusta lo que hago, sin embargo tengo el sentir de que en algunas áreas no me contestan de forma adecuada mis requerimientos y tienen la percepción de que molestamos, por eso he tenido ese sin sabor en algunos casos.

A pesar de eso, me siento parte de, a gusto y trato de tener reuniones, por la situación de la pandemia algunos aún no conozco a todos los compañeros de las áreas.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el proceso de "onboarding" como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. Nombre: Entrevistado #2.
2. Departamento en que labora: Contabilidad, BCT.
3. Puesto: Oficial de Contabilidad.

I. VARIABLE 1: ONBOARDING

Indicador 1: Proceso

1. ¿Al recibir la oferta laboral, le explicaron acerca de la empresa y el puesto de trabajo que llegaría a asumir? ¿Qué información le brindaron?

Sí me explicaron, recuerdo que me explicaron los puestos que había en el área y el mío. A rasgos generales me explicaron del banco, fueron muy puntuales.

2. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de los temas globales de la organización? ¿Qué temas abordaron?

Sí, conversaron de forma general sobre qué significa BCT, puntualmente no recuerdo, pero sí recuerdo los dibujos de los rostros de los ejecutivos del banco.

3. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de las prestaciones y servicios al personal? ¿Qué temas abordaron?

Sí me explicaron, lo que establece la ley y recuerdo lo del seguro médico. Por el área que trabajo es muy estándar en la mayoría de las organizaciones.

4. ¿Cómo le fueron presentados sus nuevos compañeros de trabajo? ¿Estas presentaciones formaron parte de su proceso de inducción?

Cuando ingresé estuve solo con dos compañeros porque los demás estaban de teletrabajo por la pandemia y no hubo una presentación formal, fue al tiempo después.

5. ¿Considera que le brindaron la explicación necesaria de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Explique?

Sí, en general todo venía bien explicado para darme una idea de lo que son las áreas del banco.

6. ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa, así como su estación de trabajo en sus primeros días? ¿Cómo abordaron ese recorrido con usted?

Un compañero del departamento me mostró lo básico como el comedor, los baños y donde iba a trabajar yo. Me enseñó las áreas específicas pero no en todo el banco. ¡De hecho me perdí un par de veces!

7. ¿Tuvo alguna reunión inicial con su jefatura directa para alinear expectativas relacionadas a su gestión en la empresa? ¿En qué consistió?

Tuve una reunión con la supervisora y la gerente donde me conversaron como estaba organizado el departamento, de las funciones y expectativas, al inicio fue un poco confuso porque en la primera semana me indicaron unas funciones y luego otras, después me pidieron repasar temas de normativa.

8. ¿Le asignaron un mentor(a) de su área para que le brindara acompañamiento durante los primeros tres meses en relación con su gestión diaria? ¿Considera que éste le ayudó a familiarizarse con sus funciones, por qué? / ¿Considera que este acompañamiento le habría ayudado a familiarizarse con sus funciones, por qué?

Sí, fue compartido con un compañero y la supervisora. Si fue importante porque son muchas personas en el banco y no las conocía a todas, por mis funciones había que conversar con muchas personas y fue importante que me guiaran.

9. ¿Mantuvo reuniones de seguimiento con su jefatura para conocer su estado de acoplo con el puesto y la organización? ¿En qué consistieron?

Tuve una a los cuatro meses, me reuní con la supervisora y la gerente y conversamos para saber cómo se sentía, qué me había parecido la organización y diferencias en criterios personales que resolvimos en el momento.

10. ¿Considera que posterior a los ocho meses de haber asumido el puesto conoció lo más esencial de sus funciones, la empresa y la cultura de la misma? ¿Por qué?

Sí conozco lo esencial, ya conozco cada uno de los departamentos, a las personas para referirme por ejemplo en los correos, temas de los sistemas ya los domino bien y todo lo que son procesos en la parte contable.

11. ¿Recibió algún tipo de reunión de seguimiento con un representante de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa? ¿En qué consistió? / ¿Considera que esta reunión habría sido importante, por qué?

Sí, no recuerdo el momento pero recibí un seguimiento. Solo fue una reunión donde se hablaron temas laborales y personales, que en la parte laboral me ha ido bien y en la parte personal he tenido un poco de diferencias con la jefatura pero no he tenido roces, solo un punto de vista diferente.

II. VARIABLE 2: CANALES DE COMUNICACIÓN

Indicador 1: Oral

12. ¿Considera que la transmisión de información mediante la charla que recibió por parte del representante de recursos humanos cuando ingresó al banco fue clara? ¿Por qué?

Sí fue clara, es mucha información para un solo día pero si fue clara. Todo estuvo bien a nivel de la explicación.

Indicador 2: Escrito

13. ¿Las políticas de la empresa se le dieron a conocer por medios escritos como certificaciones de lectura? ¿Considera que toda la información fue clara y suficiente, por qué?

No recuerdo, leí un par de políticas de vestimenta y cajas chicas, fueron varias y fueron claras. Recibí un folder pero no recuerdo cuáles estaban porque eran demasiadas.

14. ¿Qué otros documentos recibió mediante medios escritos cuando ingresó al banco?

Sí, recibí varios documentos pero no me acuerdo. Recuerdo el contrato de confidencialidad.

Indicador 3: Digital o electrónico

15. ¿Antes de su ingreso a la empresa recibió información mediante algún medio digital? ¿Considera que esta práctica fue efectiva antes de entrar a laborar a la empresa, por qué?

Me hicieron una oferta laboral por correo electrónico con los documentos que tenía que llevar. La práctica me parece buena para entrar con las reglas claras, sabiendo a qué va uno, si me parece importante.

16. ¿Utilizó la herramienta de e-Learning para recibir temas de inducción cuando ingresó? ¿Cómo considera que fue esta práctica?

Sí la usé, había un tema que no era tan sencillo porque estaba muy específico, tal vez por la dificultad, uno no va a algo tan específico por ser el primer día. Los demás estuvieron bien.

17. ¿Por cuáles plataformas digitales recibió la explicación de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Considera que esta fue una buena metodología, por qué?

Las recibí por zoom. Si fue buena porque ahorra tiempo, las explicaciones las recibí fraccionadas por dos o tres días en cuanto a la agenda.

III. VARIABLE 3: INTEGRACIÓN

Indicador 1: Experiencia

18. ¿Se sintió bienvenido(a) cuando ingresó al banco? ¿Por qué?

Sí, pero diferente porque todo fue muy virtual, no lo sentí igual por el tema de la pandemia.

19. ¿Tuvo una buena relación de inicio con sus compañeros de trabajo y jefatura? ¿Por qué?

Sí, en general hasta el momento no he tenido ningún problema, ha sido un trato sano.

20. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del mentor(a) fue esencial durante los primeros tres meses de haber ingresado a la empresa, por qué?

Sí, porque no tenía conocimientos en el uso del sistema, fue lo esencial para llevar a cabo mi puesto.

21. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del representante de recursos humanos fue esencial durante el primer año de haber ingresado a la empresa, por qué?

Es necesario, pero en mi caso no considero que he necesitado ese tipo de acompañamiento. De mi parte casi nunca ha necesitado ese tipo de motivaciones.

22. ¿Durante este proceso se ha llegado a sentir identificado y parte de la organización? ¿De qué manera?

Sí, de hecho si no me sintiera identificado me sentiría inconforme. En general siempre me ha sentido identificado, por ejemplo solo uso los productos de BCT y en lo personal me gusta venir a las oficinas a trabajar.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el proceso de "onboarding" como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. **Nombre:** Entrevistado #3.
2. **Departamento en que labora:** Riesgo, BCT.
3. **Puesto:** Gestor de Continuidad de Negocio y Seguridad de la Información.

I. VARIABLE 1: ONBOARDING

Indicador 1: Proceso

1. **¿Al recibir la oferta laboral, le explicaron acerca de la empresa y el puesto de trabajo que llegaría a asumir? ¿Qué información le brindaron?**

Sí, en ese momento me explicaron acerca de las vicepresidencias, el tiempo que tiene la organización, la división del departamento, las funciones que iba a desempeñar, como era el banco y los beneficios que tienen.

2. **¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de los temas globales de la organización? ¿Qué temas abordaron?**

Sí, me pusieron un video sobre los vicepresidentes y la estructura del banco, me explicaron sobre el médico de empresa y el seguro médico. Me dieron inducciones de seguridad, riesgos del banco, políticas y sobre la ley 8204.

3. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de las prestaciones y servicios al personal? ¿Qué temas abordaron?

Me explicaron los feriados de ley, el día libre de cumpleaños, también me explicaron las licencias de fallecimiento y matrimonio, así como de maternidad.

4. ¿Cómo le fueron presentados sus nuevos compañeros de trabajo? ¿Estas presentaciones formaron parte de su proceso de inducción?

No fue parte del proceso de inducción. Solo conocí a mi jefatura, a mis compañeros los vi una semana solamente porque se dio la pandemia, inclusive al día de hoy no conozco a todo el equipo. Conozco los nombres pero físicamente no los reconozco.

5. ¿Considera que le brindaron la explicación necesaria de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Explique?

Sí porque me dieron las generalidades de los procesos, sin embargo no recibí todas las inducciones al mismo momento, las recibí en tres tramos y tuve que ir las aprendiendo por reuniones con los representantes de las áreas o preguntando a mi jefatura.

6. ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa, así como su estación de trabajo en sus primeros días? ¿Cómo abordaron ese recorrido con usted?

Sí, mi jefatura me dio un tour en ambos edificios y me explicó sobre la agencia, los diferentes pisos, baños y comedor.

7. ¿Tuvo alguna reunión inicial con su jefatura directa para alinear expectativas relacionadas a su gestión en la empresa? ¿En qué consistió?

Sí, me explicó la cultura del banco, y la estructura de las sucursales, también me dijo las expectativas del puesto, como estaba conformado el puesto, lo que buscaba y lo que esperaba ahora.

8. ¿Le asignaron un mentor(a) de su área para que le brindara acompañamiento durante los primeros tres meses en relación con su gestión diaria? ¿Considera que éste le ayudó a familiarizarse con sus funciones, por qué? / ¿Considera que este acompañamiento le habría ayudado a familiarizarse con sus funciones, por qué?

Tuve una mentoría media por parte de mi jefatura y la gerente de recursos humanos por ser un puesto nuevo. Tener más mentoría me hubiera ayudado a familiarizarme mejor con el trabajo.

9. ¿Mantuvo reuniones de seguimiento con su jefatura para conocer su estado de acoplo con el puesto y la organización? ¿En qué consistieron?

Sí, me reunía con mi jefe de forma diaria por mis funciones, especialmente al principio por temas de pandemia. Actualmente nos reunimos una vez a la semana para ver cómo estoy y cómo voy con los temas del cronograma de trabajo.

10. ¿Considera que posterior a los ocho meses de haber asumido el puesto conoció lo más esencial de sus funciones, la empresa y la cultura de la misma? ¿Por qué?

Sí, en este tiempo prácticamente me reuní con el 95% de los representantes de las áreas y conocí las generalidades como parte de mis funciones, en general si conozco lo esencial.

11. ¿Recibió algún tipo de reunión de seguimiento con un representante de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa? ¿En qué consistió? / ¿Considera que esta reunión habría sido importante, por qué?

No he recibido seguimiento. Sí habría sido importante para que conozcan cómo me ha sentido en este tiempo, inclusive siempre es importante no solo por ser de nuevo ingreso, si no después también.

II. VARIABLE 2: CANALES DE COMUNICACIÓN

Indicador 1: Oral

12. ¿Considera que la transmisión de información mediante la charla que recibió por parte del representante de recursos humanos cuando ingresó al banco fue clara? ¿Por qué?

Si fue clara, sencilla, interactiva y más amena. Todo lo que me explicaron fue claro, inclusive lo de la presentación personal y cómo venir a trabajar.

Indicador 2: Escrito

13. ¿Las políticas de la empresa se le dieron a conocer por medios escritos como certificaciones de lectura? ¿Considera que toda la información fue clara y suficiente, por qué?

Sí, hice unas inducciones escritas, donde tenía que leer temas de cumplimiento, seguridad de la información así como la política de vestimenta y cómo actuar. Estaba bien, siento que hizo falta que viniera qué hacer en caso de una emergencia porque no estaba.

14. ¿Qué otros documentos recibió mediante medios escritos cuando ingresó al banco?

Ese día recibí el contrato.

Indicador 3: Digital o electrónico

15. ¿Antes de su ingreso a la empresa recibió información mediante algún medio digital? ¿Considera que esta práctica fue efectiva antes de entrar a laborar a la empresa, por qué?

Sí recibí información por correo electrónico, donde envié los documentos que me pidieron para entrar, también la propuesta laboral. Sí, para tener todo claro.

16. ¿Utilizó la herramienta de e-Learning para recibir temas de inducción cuando ingresó? ¿Cómo considera que fue esta práctica?

Sí, realicé inducciones en el campus. Yo sé que es normal que todo se reciba los primeros días, pero fue bastante información en un solo día, considero que se me dificultó tanta información y capté lo más importante porque es mucho y pierdo la concentración.

17. ¿Por cuáles plataformas digitales recibió la explicación de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Considera que esta fue una buena metodología, por qué?

Las inducciones las recibí por zoom. Sí, es una buena metodología pero cuando uno es nuevo es más fácil recibirlas de forma presencial. En mi caso me afectó recibir algunos temas tiempo después de haber entrado, entonces no me concentraba igual. Hubiera preferido recibir las inducciones de forma presencial por ser más despistada.

III. VARIABLE 3: INTEGRACIÓN**Indicador 1: Experiencia**

18. ¿Se sintió bienvenido(a) cuando ingresó al banco? ¿Por qué?

Me sentí bienvenida pero por parte de mi jefatura y la gerencia de recursos humanos.

19. ¿Tuvo una buena relación de inicio con sus compañeros de trabajo y jefatura? ¿Por qué?

No mucho con mis de los compañeros del departamento, ha sido un poco complicado el proceso porque casi no tengo contacto con ellos por mis funciones y casi nunca están en el banco. ¡Una compañera si es muy buena gente! No he tenido mucha relación ni interacción que nos permita acercarnos y no siento la integración en el equipo. Con mi jefe todo bien.

20. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del mentor(a) fue esencial durante los primeros tres meses de haber ingresado a la empresa, por qué?

¡Sí porque si no me hubiera vuelto loca! No conocía el negocio ni la cultura y necesitaba ese acompañamiento de alguien que conociera la organización, cómo debía hablar según cada colaborador y entender las personalidades. ¡Probablemente hubiera metido las patas!

21. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del representante de recursos humanos fue esencial durante el primer año de haber ingresado a la empresa, por qué?

Sí, siempre tuve el acompañamiento de la gerente de recursos humanos y la ventaja de que siempre ha estado presente. Sin el acompañamiento de ella no hubiera podido entender la cultura de la organización y recursos humanos es fundamental para entender a la gente y sus personalidades.

22. ¿Durante este proceso se ha llegado a sentir identificado y parte de la organización? ¿De qué manera?

Al principio fue complicado porque la cultura es muy diferente a lo que estaba acostumbrada, me hizo falta más acompañamiento para sentirme más familiarizada. Conforme ha avanzado el tiempo me he sentido identificada con el banco y lo que hace, pero siento que hace falta la familiaridad, he aprendido a amoldarme a una organización que es más grande de donde yo venía.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el proceso de "onboarding" como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. Nombre: Entrevistado #4.
2. Departamento en que labora: Puesto de Bolsa, BCT.
3. Puesto: Analista Bursátil Junior.

I. VARIABLE 1: ONBOARDING

Indicador 1: Proceso

1. ¿Al recibir la oferta laboral, le explicaron acerca de la empresa y el puesto de trabajo que llegaría a asumir? ¿Qué información le brindaron?

Sí, me explicaron el puesto que iba a tener, me indicaron acerca de lo que iba a recibir de salario y los siguientes pasos a seguir para llenar la documentación necesaria para entrar.

2. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de los temas globales de la organización? ¿Qué temas abordaron?

Sí, hubo una presentación bastante clara y no tan larga donde resume la historia, directivos, departamentos y enfoque del negocio.

3. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de las prestaciones y servicios al personal? ¿Qué temas abordaron?

Sí, me explicaron todos los beneficios desde la asociación, seguros y temas de vacaciones, no recuerdo tan específico.

4. ¿Cómo le fueron presentados sus nuevos compañeros de trabajo? ¿Estas presentaciones formaron parte de su proceso de inducción?

En la primera semana conocí a mi jefatura y la siguiente semana a otro compañero, luego tres semanas después conocí al gerente y al día de hoy no conozco a todos mis compañeros personalmente por las circunstancias. Los he visto en las reuniones de los lunes de forma virtual, pero no ha tenido un acercamiento personal.

5. ¿Considera que le brindaron la explicación necesaria de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Explique?

Sí, creo que las inducciones ayudan bastante a conocer los departamentos grandes, no podría decir que conozco al 100% del banco. Me hace falta conocer de más áreas porque hice varias inducciones pero no de todas.

6. ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa, así como su estación de trabajo en sus primeros días? ¿Cómo abordaron ese recorrido con usted?

Recuerdo el recorrido pero no con quién lo hice. También me mostraron mi estación de trabajo.

7. ¿Tuvo alguna reunión inicial con su jefatura directa para alinear expectativas relacionadas a su gestión en la empresa? ¿En qué consistió?

En el proceso de entrevista me aclararon lo que se necesitaba pero hasta mes y medio después tuve un "uno a uno" con mi gerente para darme retroinformación y conversar sobre los objetivos macro.

8. ¿Le asignaron un mentor(a) de su área para que le brindara acompañamiento durante los primeros tres meses en relación con su gestión diaria? ¿Considera que éste le ayudó a familiarizarse con sus funciones, por qué? / ¿Considera que este acompañamiento le habría ayudado a familiarizarse con sus funciones, por qué?

No me asignaron un mentor. Creo que sí me habría ayudado, las dudas las canalizaba con una compañera sobre detalles del día a día pero uno lo va sacando. Las primeras funciones no era necesario un mentor porque ya sabía cómo hacerlas por ser bases de información pero si me sentía más perdido en el entorno.

9. ¿Mantuvo reuniones de seguimiento con su jefatura para conocer su estado de acoplo con el puesto y la organización? ¿En qué consistieron?

Parciales, me hubiera gustado fueran más consecuentes para saber cómo había visto mi desempeño, abordar logros y áreas de mejora y prospectos de futuros objetivos.

10. ¿Considera que posterior a los ocho meses de haber asumido el puesto conoció lo más esencial de sus funciones, la empresa y la cultura de la misma? ¿Por qué?

Lo esencial sí, porque conozco mis objetivos implícitos, mi rol en el departamento y la parte de operatividad, sobre recursos humanos y cómo pedir permisos.

11. ¿Recibió algún tipo de reunión de seguimiento con un representante de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa? ¿En qué consistió? / ¿Considera que esta reunión habría sido importante, por qué?

No he recibido seguimiento. Sí claro, indistintamente del tiempo sé que se tiene que hacer, para crecer y tener un acompañamiento y sentir que hay gente que vela por su crecimiento, sentirse bien, seguro, informado y ubicado. Saber que se preocupan por mí y mis necesidades para que exista una simbiosis entre el colaborador y la empresa.

II. VARIABLE 2: CANALES DE COMUNICACIÓN

Indicador 1: Oral

12. ¿Considera que la transmisión de información mediante la charla que recibió por parte del representante de recursos humanos cuando ingresó al banco fue clara? ¿Por qué?

Sí, fue clara toda la información que me presentaron, se abordó con las herramientas y facilidades de comunicación, así como el tiempo.

Indicador 2: Escrito

13. ¿Las políticas de la empresa se le dieron a conocer por medios escritos como certificaciones de lectura? ¿Considera que toda la información fue clara y suficiente, por qué?

Sí, me dieron las lecturas en folder como la política de vestimenta y venían unas pruebas de esas lecturas. No fue suficiente, muchas de las preguntas me las hicieron bajo el supuesto de que tenía la información pero no estaba toda para contestar en ese momento.

14. ¿Qué otros documentos recibió mediante medios escritos cuando ingresó al banco?

El contrato.

Indicador 3: Digital o electrónico

15. ¿Antes de su ingreso a la empresa recibió información mediante algún medio digital? ¿Considera que esta práctica fue efectiva antes de entrar a laborar a la empresa, por qué?

Sí, recibí las condiciones laborales por correo electrónico. Creo que sí, es importante que las condiciones estén claras antes de entrar, me parece correcto.

16. ¿Utilizó la herramienta de e-Learning para recibir temas de inducción cuando ingresó? ¿Cómo considera que fue esta práctica?

No me acuerdo, si no tengo observación ya la hubiera hecho entonces todo bien.

17. ¿Por cuáles plataformas digitales recibió la explicación de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Considera que esta fue una buena metodología, por qué?

Las inducciones las recibí por zoom, me parece que todas se podrían dar por e-Learning para no tener que sacar al colaborador nuevo ni el instructor ese tiempo para poder hacerlo y uno de casa diez está poniendo atención. Son temas sencillos que se podrían virtualizar.

III. VARIABLE 3: INTEGRACIÓN

Indicador 1: Experiencia

18. ¿Se sintió bienvenido(a) cuando ingresó al banco? ¿Por qué?

Se me sentí bienvenido pero pude sentirme más bienvenido, la cultura de la empresa es un poco más fría de la que yo venía porque no hubo una presentación con mis compañeros y el tema del seguimiento en los primeros días por parte del gerente son claves para saber cómo me he sentido y no los tuve. ¡Incluso regalitos de bienvenida! Fue más como: estamos muy urgidos y me pusieron a trabajar.

19. ¿Tuvo una buena relación de inicio con sus compañeros de trabajo y jefatura? ¿Por qué?

Me hizo falta la interacción inicial, de hecho aún no me siento parte del equipo. No sé si es algo cultural o de liderazgo pero me siento excluido en funciones del departamento en las que podría aportar con mi conocimiento y experiencia.

20. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del mentor(a) fue esencial durante los primeros tres meses de haber ingresado a la empresa, por qué?

Para mi día a día hubiera sido lindo pero para mi trabajo no me afecta porque no es necesario. Si me hubiera afectado en un día a día hubiera sido importante.

21. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del representante de recursos humanos fue esencial durante el primer año de haber ingresado a la empresa, por qué?

Considero que es importante porque es un participante neutro en la dinámica colaborativa. Se canalizan temas esperando que haya una respuesta.

22. ¿Durante este proceso se ha llegado a sentir identificado y parte de la organización? ¿De qué manera?

No me siento identificado con el banco, he tratado de generar vínculos y relaciones no solo con mi área sino también con otras. He tenido más empatía de primera entrada con otros departamentos. Aún no tengo los objetivos claros y veo poco alcance en mi labor, siento que podría hacer más.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el proceso de "onboarding" como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. **Nombre:** Entrevistado #5.
2. **Departamento en que labora:** Tecnología, BCT.
3. **Puesto:** Administrador de Servidores y Datacenter.

I. VARIABLE 1: ONBOARDING

Indicador 1: Proceso

1. **¿Al recibir la oferta laboral, le explicaron acerca de la empresa y el puesto de trabajo que llegaría a asumir? ¿Qué información le brindaron?**

Sí, correcto. Me hablaron del salario, las cosas que se hacían en el puesto, también me comentaron un poco sobre BCT porque no sabía mucho.

2. **¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de los temas globales de la organización? ¿Qué temas abordaron?**

Sí, me pusieron un video del significado de BCT, información de la estructura y vicepresidentes del banco y vimos cosas específicas sobre el enfoque del banco que es más empresarial.

3. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de las prestaciones y servicios al personal? ¿Qué temas abordaron?

Me hablaron acerca del beneficio del seguro médico, conversamos de los beneficios de empleado como los retiros de los cajeros y transferencias que no nos cobran comisión, también me hablaron de la asociación.

4. ¿Cómo le fueron presentados sus nuevos compañeros de trabajo? ¿Estas presentaciones formaron parte de su proceso de inducción?

Cuando entré al banco mi jefe me recibió antes que recursos humanos y el primer día conocí a dos compañeros, al siguiente día conocí a otro compañero que tiene el mismo puesto que el mío y al tercer día conocí a los demás por video llamada. Fue un poco diferente por la pandemia, cuando he ido al banco he ido conociendo a mis compañeros todavía.

5. ¿Considera que le brindaron la explicación necesaria de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Explique?

Apenas entré recibí unas más generales y después de un tiempo recibí los temas que me hacían falta sobre cosas que yo aún no sabía y que son críticas para el banco que me di cuenta. La explicación ha sido buena pero siento que debí haberlas recibido antes.

6. ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa, así como su estación de trabajo en sus primeros días? ¿Cómo abordaron ese recorrido con usted?

Sí correcto, mi jefe me dio un recorrido por todas las instalaciones y me enseñó mi estación de trabajo.

7. ¿Tuvo alguna reunión inicial con su jefatura directa para alinear expectativas relacionadas a su gestión en la empresa? ¿En qué consistió?

Sí, tuve una reunión como de una hora el primer día y el segundo día me explicó acerca de los objetivos y roles del puesto por el que me habían contratado.

8. ¿Le asignaron un mentor(a) de su área para que le brindara acompañamiento durante los primeros tres meses en relación con su gestión diaria? ¿Considera que éste le ayudó a familiarizarse con sus funciones, por qué? / ¿Considera que este acompañamiento le habría ayudado a familiarizarse con sus funciones, por qué?

Sí, mi compañero y mi jefe me explicaban sobre mi puesto. Claro bastante, porque hay cosas técnicas que si conocía pero en el puesto son muy específicas en cada empresa como las claves y uso de aplicaciones, entonces si no me hubieran explicado no hubiera podido entender bien como lo hice.

9. ¿Mantuvo reuniones de seguimiento con su jefatura para conocer su estado de acoplo con el puesto y la organización? ¿En qué consistieron?

Con mi jefe me reunía todos los días e íbamos revisando poco a poco las diferentes cosas que yo iba encontrando y conversábamos sobre las cosas que iban saliendo.

10. ¿Considera que posterior a los ocho meses de haber asumido el puesto conoció lo más esencial de sus funciones, la empresa y la cultura de la misma? ¿Por qué?

Sí conozco lo básico en cuanto a mis funciones, a nivel cultural siento que aún no he conocido mucho por no estar físicamente, he visto algunas cosas pero no puedo dar mucho detalle.

11. ¿Recibió algún tipo de reunión de seguimiento con un representante de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa? ¿En qué consistió? / ¿Considera que esta reunión habría sido importante, por qué?

Hasta el momento no. Considero que si me hubiera servido, porque hay cosas que las maneja la gente de recursos humanos para saber cómo se siente uno en el banco y en el departamento.

II. VARIABLE 2: CANALES DE COMUNICACIÓN

Indicador 1: Oral

12. ¿Considera que la transmisión de información mediante la charla que recibió por parte del representante de recursos humanos cuando ingresó al banco fue clara? ¿Por qué?

Sí, nunca había trabajado en una empresa donde me dieran una inducción como me la dieron a mí y todo fue muy explicativo.

Indicador 2: Escrito

13. ¿Las políticas de la empresa se le dieron a conocer por medios escritos como certificaciones de lectura? ¿Considera que toda la información fue clara y suficiente, por qué?

Sí, no recuerdo exactamente qué pero eran documentos donde venían varias políticas.

14. ¿Qué otros documentos recibió mediante medios escritos cuando ingresó al banco?

Recibí el contrato y las condiciones del puesto con las que me contrataron.

Indicador 3: Digital o electrónico

15. ¿Antes de su ingreso a la empresa recibió información mediante algún medio digital? ¿Considera que esta práctica fue efectiva antes de entrar a laborar a la empresa, por qué?

Sí, recibí por correo electrónico básicamente la oferta del puesto.

16. ¿Utilizó la herramienta de e-Learning para recibir temas de inducción cuando ingresó? ¿Cómo considera que fue esta práctica?

Hice varias inducciones por computadora. Pienso que la práctica fue buena pero al principio se lo comen a uno los nervios, la forma en que se hace es muy buena.

17. ¿Por cuáles plataformas digitales recibió la explicación de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Considera que esta fue una buena metodología, por qué?

Fueron por zoom. Si fue buena porque había que tener la cámara encendida, eso lo hace a uno estar concentrado y poniendo atención y el material de apoyo que usaron los compañeros fue bueno.

III. VARIABLE 3: INTEGRACIÓN

Indicador 1: Experiencia

18. ¿Se sintió bienvenido(a) cuando ingresó al banco? ¿Por qué?

El primer día estuve una hora esperando porque nadie me había recibido y como que hubo una confusión y la persona de recursos humanos no me recibió y mi jefe no estaba preparado para recibirme. ¡Me sentí raro, de ahí en fuera todo bien! El primer día no me sentí bienvenido, ya después bien porque al segundo día si me recibieron de recursos humanos y me explicaron todo.

19. ¿Tuvo una buena relación de inicio con sus compañeros de trabajo y jefatura? ¿Por qué?

Sí, siento que hicimos clic. Mi compañero siempre había trabajado solo y tenía mucha carga de trabajo y mi jefe tenía muchas expectativas, entonces sentí mucho apoyo por parte de ellos.

20. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del mentor(a) fue esencial durante los primeros tres meses de haber ingresado a la empresa, por qué?

Sí fue esencial y se hizo de la forma correcta.

21. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del representante de recursos humanos fue esencial durante el primer año de haber ingresado a la empresa, por qué?

Me hizo falta como parte del acompañamiento, si se reúnen con uno y se conversan temas importantes se pueden tomar medidas para ayudar a mejorar cosas como por ejemplo, al principio sentí tenso el ambiente en mi departamento.

22. ¿Durante este proceso se ha llegado a sentir identificado y parte de la organización? ¿De qué manera?

Siento que no mucho porque he estado trabajando desde mi casa. Durante este proceso me han ayudado a entender un poco más, a sentirme que trabajo en un banco por todo lo que me han explicado. ¡Me siento contento!



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el proceso de "onboarding" como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. Nombre: Entrevistado #6.
2. Departamento en que labora: Banca de personas, BCT.
3. Puesto: Asesor de planillas.

I. VARIABLE 1: ONBOARDING

Indicador 1: Proceso

1. ¿Al recibir la oferta laboral, le explicaron acerca de la empresa y el puesto de trabajo que llegaría a asumir? ¿Qué información le brindaron?

Sí, me comentaron lo que iba a ser el puesto en función a lo que tenía que hacer. No recuerdo lo de la empresa.

2. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de los temas globales de la organización? ¿Qué temas abordaron?

Sí, me explicaron que significa BCT, los años que tenía de estar acá, me acuerdo que hablaron de los vicepresidentes de la empresa.

3. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de las prestaciones y servicios al personal? ¿Qué temas abordaron?

No recuerdo que me hayan explicado acerca de las prestaciones y servicios al personal.

4. ¿Cómo le fueron presentados sus nuevos compañeros de trabajo? ¿Estas presentaciones formaron parte de su proceso de inducción?

El primer día me los presentó mi jefatura, fue un recibimiento bonito y agradable, se presentaron todos conmigo y fue un acercamiento bonito.

5. ¿Considera que le brindaron la explicación necesaria de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Explique?

Eran bastante completas las inducciones y hacían exámenes, los compañeros tenían disposición de explicar acerca de las dudas.

6. ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa, así como su estación de trabajo en sus primeros días? ¿Cómo abordaron ese recorrido con usted?

La compañera de recursos humanos me dio un tour donde me explicó piso por piso donde estaba cada departamento, el comedor, un recorrido de la agencia y mi estación de trabajo.

7. ¿Tuvo alguna reunión inicial con su jefatura directa para alinear expectativas relacionadas a su gestión en la empresa? ¿En qué consistió?

Me explicó acerca del puesto y lo que tenía que realizar a nivel de funciones pero nada más.

8. ¿Le asignaron un mentor(a) de su área para que le brindara acompañamiento durante los primeros tres meses en relación con su gestión diaria? ¿Considera que éste le ayudó a familiarizarse con sus funciones, por qué? / ¿Considera que este acompañamiento le habría ayudado a familiarizarse con sus funciones, por qué?

Sí y estuvo más de dos meses conmigo, me sentaba a la par de ella para ver lo que hacía, iba con ella a las reuniones y vimos temas operativos. Si fue de ayuda porque venía desde cero sin conocer los sistemas, cómo es la función y era un puesto nuevo para mí y me ayudó para saber qué tipos de clientes hay.

9. ¿Mantuvo reuniones de seguimiento con su jefatura para conocer su estado de acoplo con el puesto y la organización? ¿En qué consistieron?

Solamente tuve una reunión a los tres meses con mi jefatura y me preguntó cómo me sentía y vimos el cumplimiento de lo que yo debía realizar. Hacemos reuniones de mejora en cuanto al puesto.

10. ¿Considera que posterior a los ocho meses de haber asumido el puesto conoció lo más esencial de sus funciones, la empresa y la cultura de la misma? ¿Por qué?

De las funciones y la cultura la sigo conociendo, es un poco extraño porque es una cultura muy diferente a lo que estaba acostumbrada, siento que me he acoplado bien. Al ir haciendo lo mismo con práctica siento que he venido aprendiendo mucho y si me preguntan algo puedo resolverlo y hacer las cosas con seguridad.

11. ¿Recibió algún tipo de reunión de seguimiento con un representante de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa? ¿En qué consistió? / ¿Considera que esta reunión habría sido importante, por qué?

No porque vengo cumpliendo el año, solo después de los tres meses de haber entrado. Si fuera algo que me estuviera incomodando si me hubieran hecho falta reuniones de seguimiento pero no fue necesario.

II. VARIABLE 2: CANALES DE COMUNICACIÓN

Indicador 1: Oral

12. ¿Considera que la transmisión de información mediante la charla que recibió por parte del representante de recursos humanos cuando ingresó al banco fue clara? ¿Por qué?

Sí fue clara, porque la presentación se podía comprender.

Indicador 2: Escrito

13. ¿Las políticas de la empresa se le dieron a conocer por medios escritos como certificaciones de lectura? ¿Considera que toda la información fue clara y suficiente, por qué?

Si las recibí pero no recuerdo cuáles fueron.

14. ¿Qué otros documentos recibió mediante medios escritos cuando ingresó al banco?

Firmé el contrato y anexo del contrato.

Indicador 3: Digital o electrónico

15. ¿Antes de su ingreso a la empresa recibió información mediante algún medio digital? ¿Considera que esta práctica fue efectiva antes de entrar a laborar a la empresa, por qué?

Solamente la oferta laboral por correo electrónico. Si es importante para tener uno claro a lo que va y que no le cambien las condiciones.

16. ¿Utilizó la herramienta de e-Learning para recibir temas de inducción cuando ingresó? ¿Cómo considera que fue esta práctica?

Sí. ¡Eran demasiados temas! Es un poco aburrido, no es llamativo para poner atención, debe haber otra forma para recibir estas inducciones.

17. ¿Por cuáles plataformas digitales recibió la explicación de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Considera que esta fue una buena metodología, por qué?

Las hicieron por zoom, pienso que todo es mejor presencial porque zoom se presta para distraerse y no poner atención.

III. VARIABLE 3: INTEGRACIÓN

Indicador 1: Experiencia

18. ¿Se sintió bienvenido(a) cuando ingresó al banco? ¿Por qué?

Sí me sentí bienvenida. ¡Como todo!, hay de todo tipo de personas: amables y otras que lo ven a uno por debajo del hombro pero con los que tengo que trabajar me sentí bien recibida en el momento.

19. ¿Tuvo una buena relación de inicio con sus compañeros de trabajo y jefatura? ¿Por qué?

Sí, en realidad es una relación muy llevadera, no tuve ningún encontronazo ni problemas, siempre me llevé y he llevado bien.

20. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del mentor(a) fue esencial durante los primeros tres meses de haber ingresado a la empresa, por qué?

Sí, porque se aprende de las personas, muchas cosas yo no sabría hacerlas si no hubiera estado ese momento con ella.

21. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del representante de recursos humanos fue esencial durante el primer año de haber ingresado a la empresa, por qué?

Sí, si tuviera algo que me incomodara. Recursos humanos debería estar siempre pendiente de las jefaturas y la gente, reforzar el acompañamiento de los colaboradores para desarrollar más confianza.

22. ¿Durante este proceso se ha llegado a sentir identificado y parte de la organización? ¿De qué manera?

Sí, cuando me empezaron a tomar en cuenta y el trabajo que yo hago me ha hecho sentirme importante dentro de la organización.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el proceso de "onboarding" como factor de integración de los nuevos colaboradores de oficinas centrales de la empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. Nombre: Entrevistado #7.
2. Departamento en que labora: Seguridad, BCT.
3. Puesto: Oficial de Seguridad.

I. VARIABLE 1: ONBOARDING

Indicador 1: Proceso

1. ¿Al recibir la oferta laboral, le explicaron acerca de la empresa y el puesto de trabajo que llegaría a asumir? ¿Qué información le brindaron?

Sí correcto, básicamente la información de lo que trataba el puesto y los requerimientos de la empresa.

2. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de los temas globales de la organización? ¿Qué temas abordaron?

Me explicaron un poco la historia, los orígenes y el nicho de mercado del banco.

3. ¿En la inducción impartida por el representante de recursos humanos le explicaron acerca de las prestaciones y servicios al personal? ¿Qué temas abordaron?

Sí, a nivel general. Principalmente fechas de pago, todos los beneficios de la empresa, logística y apoyo de recursos humanos en cuanto a consultas en temas de planilla.

4. ¿Cómo le fueron presentados sus nuevos compañeros de trabajo? ¿Estas presentaciones formaron parte de su proceso de inducción?

Conocí primero a mis jefaturas y luego fui conociendo uno a uno en la primera semana.

5. ¿Considera que le brindaron la explicación necesaria de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Explique?

Sí, fui viendo departamento por departamento, qué hace cada uno, sus objetivos y cómo influyen en la interrelación de todos como banco.

6. ¿Le mostraron las instalaciones de la empresa, así como su estación de trabajo en sus primeros días? ¿Cómo abordaron ese recorrido con usted?

Sí correcto, hice un recorrido general con los compañeros de mi departamento para ir conociendo área por área en el edificio.

7. ¿Tuvo alguna reunión inicial con su jefatura directa para alinear expectativas relacionadas a su gestión en la empresa? ¿En qué consistió?

Sí, la reunión consistió en explicarme los objetivos, requerimientos y expectativas de lo que iba a ser el trabajo y tema de horarios.

8. ¿Le asignaron un mentor(a) de su área para que le brindara acompañamiento durante los primeros tres meses en relación con su gestión diaria? ¿Considera que éste le ayudó a familiarizarse con sus funciones, por qué? / ¿Considera que este acompañamiento le habría ayudado a familiarizarse con sus funciones, por qué?

Sí, tuve varios mentores que me iban aclarando consultas según los roles de horario porque tengo una jornada mixta. Si claro, porque ya tienen el conocimiento y le ayudan a uno a entender con claridad los procesos particulares.

9. ¿Mantuvo reuniones de seguimiento con su jefatura para conocer su estado de acoplo con el puesto y la organización? ¿En qué consistieron?

Correcto, mi jefatura me consultaba cómo me sentía en el puesto, si tenía una necesidad en particular, si detectaba alguna área para reforzar y terminar de aprender el puesto de la mejor manera.

10. ¿Considera que posterior a los ocho meses de haber asumido el puesto conoció lo más esencial de sus funciones, la empresa y la cultura de la misma? ¿Por qué?

Sí creo que sí, no termina uno de aprender todo pero a nivel general siento que he aprendido bastante en este período.

11. ¿Recibió algún tipo de reunión de seguimiento con un representante de recursos humanos al año de haber ingresado a la empresa? ¿En qué consistió? / ¿Considera que esta reunión habría sido importante, por qué?

Correcto, tuve una retroinformación general pero no un seguimiento como tal. Considero que es importante un acompañamiento casual de consultar cómo se ha estado y sentido uno. Es importante para sentirse acompañado en este proceso y comprender todo mejor.

II. VARIABLE 2: CANALES DE COMUNICACIÓN

Indicador 1: Oral

12. ¿Considera que la transmisión de información mediante la charla que recibió por parte del representante de recursos humanos cuando ingresó al banco fue clara? ¿Por qué?

Fueron muy claros todos los puntos, siempre hubo la apertura de poder hacer consultas.

Indicador 2: Escrito

13. ¿Las políticas de la empresa se le dieron a conocer por medios escritos como certificaciones de lectura? ¿Considera que toda la información fue clara y suficiente, por qué?

Sí fue bastante amplia, siento que es importante como parte del proceso conocer a nivel amplio el tema, es bastante la información y con el tiempo se va asimilando.

14. ¿Qué otros documentos recibió mediante medios escritos cuando ingresó al banco?

Recibí el contrato, fueron varios documentos pero no recuerdo.

Indicador 3: Digital o electrónico

15. ¿Antes de su ingreso a la empresa recibió información mediante algún medio digital? ¿Considera que esta práctica fue efectiva antes de entrar a laborar a la empresa, por qué?

Recibí la información general del puesto y la oferta salarial por correo electrónico. Sí es efectiva porque recibí la información que necesita para tener clara la propuesta de trabajo y la remuneración.

16. ¿Utilizó la herramienta de e-Learning para recibir temas de inducción cuando ingresó? ¿Cómo considera que fue esta práctica?

Completé algunos temas en línea. Creo que es un mecanismo bueno para el desarrollo.

17. ¿Por cuáles plataformas digitales recibió la explicación de las generalidades de los diversos departamentos del banco en su proceso de inducción? ¿Considera que esta fue una buena metodología, por qué?

Por zoom, considero que si tal vez el tema es muy amplio cuesta un poquito entenderlo pero en la mayoría de los casos fue clara y suficiente la información.

III. VARIABLE 3: INTEGRACIÓN**Indicador 1: Experiencia**

18. ¿Se sintió bienvenido(a) cuando ingresó al banco? ¿Por qué?

Sí, siento que fue una bonita interacción. Tanto mis jefaturas como mis compañeros de trabajo siempre me acompañaron y fue un proceso muy ameno.

19. ¿Tuvo una buena relación de inicio con sus compañeros de trabajo y jefatura? ¿Por qué?

Si porque todos fueron muy abiertos al diálogo, me decían cómo era el puesto y si tenía alguna pregunta me ayudaban.

20. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del mentor(a) fue esencial durante los primeros tres meses de haber ingresado a la empresa, por qué?

Si, por todo el conocimiento. Cuando uno entra se ocupa que le digan cómo se ejecutan los procesos y cada cuánto se hacen.

21. ¿Considera que el proceso de acompañamiento por parte del representante de recursos humanos fue esencial durante el primer año de haber ingresado a la empresa, por qué?

Sí, como parte de crecimiento personal y en caso de alguna duda o información que quedara en el aire para evacuarla, hubiera sido importante haber tenido ese acompañamiento.

22. ¿Durante este proceso se ha llegado a sentir identificado y parte de la organización? ¿De qué manera?

Por supuesto, en este momento me siento parte no solo de la empresa sino también de un equipo de trabajo, hasta cierto punto me siento cerca y parte de.