



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**“CREACIÓN DE UN CORRECTO PROCESO DE ONBOARDING EN LA UNIDAD  
EDUCATIVA VINCES”**

**TUTOR**

**Mgrt. BOLIVAR ALFREDO MADERO ROMERO**

**AUTOR**

**SÁNCHEZ MUÑOZ JOSTIN FERNANDO**

**GUAYAQUIL**

**2025**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Creación de un Correcto Proceso de Onboarding en la Unidad Educativa Vinces		
<b>AUTOR/ES:</b> Jostin Fernando Sánchez Muñoz	<b>TUTOR:</b> Mgrt. Bolívar Alfredo Madero Romero	
<b>INSTITUCIÓN:</b> <b>Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil</b>	<b>Grado obtenido:</b> Licenciado En Administración De Empresas	
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> Administración de Empresas	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2025	<b>N. DE PÁGS:</b> 104	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Onboarding, Capacitación, Procesos, Administración		
<b>RESUMEN:</b> El presente trabajo tiene como objetivo principal la mejora de los procesos de onboarding de la Unidad Educativa Vinces, un colegio público sin fines de lucro del cantón Vinces. Este estudio busca formalizar los procesos de onboarding de la unidad educativa debido a que en muchos casos este proceso suele obviarse o no darle la importancia debida siendo este uno de los pilares fundamentales en la incorporación y correcta adaptación de los nuevos colaboradores a su entorno laboral definiendo factores claves, como clima organizacional, procesos internos, herramientas de trabajo, que se espera del nuevo colaborador, sus equipos de trabajo, entre otras. Se realizó un análisis de la situación actual de la Unidad Educativa y se empleó una metodología mixta con enfoques cualitativos (encuestas) y cuantitativos) entrevistas para la obtención de información que luego de su análisis se destaca los puntos clave de mejora y sus atributos para luego con esta información con ayuda de herramientas de análisis que dieron a destacar lo que se había planteado en la problemática uno de sus aspectos a mejorar son los procesos internos. En resumen, se definió el nuevo proceso de onboarding y se presentó el beneficio de su implementación.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (Web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>

<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Jostin Fernando Sánchez Muñoz	<b>Teléfono:</b> 0978834832	<b>E-mail:</b> jsanchezmu@ulvr.edu.ec
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Mgrt. Betty Aguilar Echeverria <b>Teléfono:</b> 2596500 <b>Ext.</b> 201 Mgrt. Bolívar Alfredo Madero Romero <b>Teléfono:</b> Ext. <b>E-mail:</b> bmaderor@ulvr.edu.ec	

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

### CREACIÓN DE UN CORRECTO PROCESO DE ONBOARDING EN LA UNIDAD EDUCATIVA VINCES

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://misdeberesunefa.blogspot.com">misdeberesunefa.blogspot.com</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://fdocuments.es">fdocuments.es</a> Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1%
5	<a href="http://scripta.up.edu.mx">scripta.up.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net">bibliotecaunapec.blob.core.windows.net</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
9	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1%
10	<a href="http://docslide.us">docslide.us</a> Fuente de Internet	<1%
11	Submitted to UISEK Trabajo del estudiante	<1%
12	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a>	

Fuente de Internet

<1%

13 repository.unab.edu.co

Fuente de Internet

<1%

14 repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

15 slidelegend.com

Fuente de Internet

<1%

16 repository.uniminuto.edu

Fuente de Internet

<1%

17 repositorio.ucsg.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

18 biblioteca.udelas.ac.pa

Fuente de Internet

<1%

19 www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Activo



BOLIVAR ALFREDO  
MADERO ROMERO

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) **JOSTIN FERNANDO SÁNCHEZ MUÑOZ**, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, **CREACIÓN DE UN CORRECTO PROCESO DE ONBOARDING EN LA UNIDAD EDUCATIVA VINCES**, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

JOSTIN FERNANDO SÁNCHEZ MUÑOZ

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jostin F.", is centered within a light gray rectangular box.

C.I: 1206912147

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación **CREACIÓN DE UN CORRECTO PROCESO DE ONBOARDING EN LA UNIDAD EDUCATIVA VINCES**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: **CREACIÓN DE UN CORRECTO PROCESO DE ONBOARDING EN LA UNIDAD EDUCATIVA VINCES**, presentado por el (los) estudiante (s) JOSTIN FERNANDO SÁNCHEZ MUÑOZ como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS encontrándose apto para su sustentación.



Firmado electrónicamente por:  
**BOLIVAR ALFREDO  
MADERO ROMERO**

Firma:

C.C.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional, consejos y formación durante toda mi vida y ser pilar fundamental en mi desarrollo profesional.

También agradecer a mis tíos y primos por su apoyo y recibimiento durante mi estadía con ellos, en esta etapa de mi formación académica.

A mi familia y amigos en general por ser fuente de momentos memorables y hacer que cada parte de este proceso se vuelva una bonita experiencia.

Y por último tanto a compañeros de clases, profesores, compañeros de trabajo y cada persona en general que de alguna manera aportó e influyó de manera positiva en mi vida y de alguna forma se volvían un motivante para continuar.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres quienes me han brindado un soporte y fuerza para realizar mis estudios.

A mis docentes quienes han brindado su mejor esfuerzo por brindarnos el conocimiento necesario y mostraron siempre su lado empatía y humanidad durante su proceso de enseñanza.

A mi perro lobo que más que ser una mascota es un ser que brinda compañía y alegría con su presencia.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal la mejora de los procesos de onboarding de la Unidad Educativa Vinces, un colegio público sin fines de lucro del cantón Vinces. Este estudio busca formalizar los procesos de onboarding de la unidad educativa debido a que en muchos casos este proceso suele obviarse o no darle la importancia debida siendo este uno de los pilares fundamentales en la incorporación y correcta adaptación de los nuevos colaboradores a su entorno laboral definiendo factores claves, como clima organizacional, procesos internos, herramientas de trabajo, que se espera del nuevo colaborador, sus equipos de trabajo, entre otras. Se realizó un análisis de la situación actual de la Unidad Educativa y se empleó una metodología mixta con enfoques cualitativos (encuestas) y cuantitativos) entrevistas para la obtención de información que luego de su análisis se destaca los puntos clave de mejora y sus atributos para luego con esta información con ayuda de herramientas de análisis que dieron a destacar lo que se había planteado en la problemática uno de sus aspectos a mejorar son los procesos internos. En resumen, se definió el nuevo proceso de onboarding y se presentó el beneficio de su implementación.

**Palabras clave:** Onboarding, Capacitación, Procesos, Administración

## **ABSTRACT**

The main objective of this work is to improve the onboarding processes of the Unidad Educativa Vinces, a non-profit public school in the canton of Vinces. This study aims to formalize the onboarding processes of the educational unit because in many cases this process is often overlooked or not given the due importance, being one of the fundamental pillars in the incorporation and proper adaptation of new collaborators to their work environment, defining key factors such as organizational climate, internal processes, work tools, expectations for the new collaborator, their work teams, among others. An analysis of the current situation of the Educational Unit was conducted, and a mixed methodology was employed with qualitative approaches (surveys) and quantitative approaches (interviews) to gather information. After analyzing the data, key improvement points and their attributes were highlighted. Then, with this information and the help of analytical tools, it was emphasized that one of the aspects to improve was the internal processes. In summary, the new onboarding process was defined and the benefits of its implementation were presented.

**Keywords:** Onboarding, Training, Processes, Administration

# Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .....	3
Enfoque de la propuesta.....	3
1.1 Tema: .....	3
1.2 Planteamiento del Problema:.....	3
1.3 Formulación del Problema: .....	5
1.4 Sistematización del Problema: .....	5
1.5 Objetivos .....	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específicos .....	5
1.6 Justificación .....	5
1.7 Idea a Defender .....	6
1.8 Delimitación o alcance de la investigación .....	6
1.9 Línea de investigación Institucional.....	7
CAPÍTULO II .....	8
MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1 Marco Teórico .....	8
2.1.1 Antecedentes .....	8
2.1.2 La teoría X y la Teoría Y .....	13
2.1.3 Rol de los colaboradores en las organizaciones.....	14
2.2 Cultura Organizacional.....	15
2.2.1 Características de una cultura organizacional.....	16
2.2.2 Employer Branding .....	17
2.2.3 Beneficios de un plan de Employer Branding en la Unidad Educativa Vinces .....	18
2.2.4 Origen del Onboarding .....	19
2.2.5 Fases del Onboarding .....	20
2.2.6 Beneficios del Onboarding .....	21
2.2.7 Valor de vivir una experiencia onboarding .....	22
2.3 Generalidades.....	24
2.3.1 Fases del onboarding .....	25
Pre-onboarding:.....	25
2.3.2 Documentación del onboarding.....	25
2.3.3 Proceso inicial del onboarding.....	25

2.3.4 Seguimiento del proceso de onboarding .....	26
2.3.5 Fases del Onboarding a aplicar en la UE Vinces. ....	26
Fase del diseño .....	26
2.3.6 Fase de ejecución .....	27
2.3.7 Cronograma de adaptación .....	27
2.3.8 Fase de evaluación y retroalimentación .....	28
2.3.9 Informe final .....	28
2.4 Marco Conceptual .....	29
Definición de Conceptos .....	29
2.5 Análisis de la situación actual .....	30
2.5.1 Importancia del análisis situacional .....	30
2.5.2 Herramientas de Análisis Situacional .....	31
2.5.3 Foda.....	32
2.5.4 Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman .....	33
2.5.5 Matriz EFI.....	34
2.5.6 Matriz EFE.....	35
2.6 Marco Legal .....	37
2.6.1 Código de trabajo.....	37
2.6.2 Reglamento general de LOEI .....	37
CAPÍTULO III .....	39
MARCO METODOLÓGICO .....	39
3.1. Tipo de Investigación .....	39
3.2. Enfoque Mixto .....	39
3.3. Alcance de la investigación .....	40
3.4. Técnica e instrumentos para obtener los datos .....	40
3.4.1 Entrevista.....	40
3.4.2. Encuesta .....	40
3.5. Población y Muestra .....	41
CAPÍTULO IV .....	42
PROPUESTA O INFORME.....	42
4.1 Presentación y análisis de resultados .....	42
4.1.1 Análisis de entrevista al inspector de la Unidad Educativa Vinces.....	42
4.1.2 Resultados de la encuesta a los docentes de la Unidad Educativa Vinces .....	43
4.1.3 Análisis General de las encuestas.....	54

4.2	Análisis Situacional .....	55
4.2.1.	FODA .....	55
4.2.2.	Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman .....	56
	Componentes claves del proceso.....	56
	Salidas .....	58
4.2.3.	Cálculo de nivel de congruencia en la Unidad Educativa Vinces dentro de su proceso de onboarding.....	58
	Aplicación del Marco de Congruencia .....	60
	Trabajo y personas.....	60
	Trabajo y estructura.....	60
	Trabajo y cultura.....	60
	Personas y estructura .....	60
	Personas y cultura .....	61
	Estructura y cultura .....	61
	Fórmula aplicada a los cálculos obtenidos.....	61
	Conclusión para mejorar congruencia.....	61
4.2.4	Matriz EFE y EFI .....	62
4.3	Propuesta .....	65
4.3.1	<i>Fases de la Implementación</i> .....	66
	Fase 1.- Planificación y diseño.....	66
4.3.2	<i>Fase dos: Implementación del Onboarding</i> .....	68
4.3.3	Fase tres: Seguimiento y evaluación.....	68
4.3.4	Diagrama de Gantt para el proyecto de onboarding en la Unidad Educativa Vinces.....	69
4.4	Proyección Costo/Beneficio .....	71
4.4.1	Índice de Autonomía en la Gestión Docente (IAGD).....	71
4.4.2	Cálculo del IAGD .....	72
	CONCLUSIONES .....	75
	RECOMENDACIONES .....	76
	BIBLIOGRAFÍA.....	77
	ANEXOS 1 .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> _Modelo del informe onboarding.....	28
<b>Tabla 2</b> _Ejemplo de matriz EFI.....	35
<b>Tabla 3</b> _Ejemplo de matriz EFE.....	36
<b>Tabla 4</b> _Población Recursos Humanos.....	41
<b>Tabla 5</b> _Docentes consideran que recibieron proceso de onboarding .....	43
<b>Tabla 6</b> _Claridad en el rol y responsabilidades de los docentes .....	44
<b>Tabla 7</b> _Conocimiento previo del equipo de trabajo.....	45
<b>Tabla 8</b> _Herramientas de trabajo necesarias .....	46
<b>Tabla 9</b> _Tiempo de integración de los docentes .....	47
<b>Tabla 10</b> _Claridad de la información proporcionada en el onboarding.....	48
<b>Tabla 11</b> _Responsabilidades dentro del rol de trabajo.....	49
<b>Tabla 12</b> _Información sobre las políticas y valores de la unidad educativa.....	50
<b>Tabla 13</b> _Integración a equipo de trabajo .....	51
<b>Tabla 14</b> _Apoyo de colaboradores .....	52
<b>Tabla 15</b> _Nivel de satisfacción.....	53
<b>Tabla 16</b> _Matriz EFE.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> _FODA .....	33
<b>Figura 2</b> _Modelo de congruencia de Nadler y Tushman.....	33
<b>Figura 3</b> _Matriz FODA .....	55
<b>Figura 4</b> _Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman .....	56
<b>Figura 5</b> _Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman .....	57
<b>Figura 6</b> _Gantt de actividades .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Proceso de onboarding para su ingreso laboral .....	44
<b>Gráfico 2</b>	Claridad en su rol y responsabilidades .....	45
<b>Gráfico 3</b>	Conocimiento previo del equipo de trabajo .....	46
<b>Gráfico 4</b>	Herramientas de trabajo necesarias .....	47
<b>Gráfico 5</b>	Tiempo de integración de los docentes .....	48
<b>Gráfico 6</b>	Claridad de la información proporcionada en el onboarding.....	49
<b>Gráfico 7</b>	Responsabilidades dentro del rol de trabajo.....	50
<b>Gráfico 8</b>	Información sobre las políticas y valores de la unidad educativa.....	51
<b>Gráfico 9</b>	Integración a equipo de trabajo.....	52
<b>Gráfico 10</b>	Apoyo de colaboradores.....	53
<b>Gráfico 11</b>	Nivel de satisfacción.....	54
<b>Gráfico 12</b>	Totales ponderados.....	65

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexos 1. Cuestionario de encuesta .....</b>	<b>82</b>
---	-----------

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la educación, la integración de nuevos docentes a una unidad académica emblemática de la ciudad de Vinces, como lo es la Unidad Educativa Vinces, representa un desafío crítico, tanto para los estudiantes como para la institución educativa. La transición hacia un entorno educativo diferente, sobre todo en la educación media superior, puede tornarse en un proceso complejo que incida en el rendimiento académico, el desarrollo social y el bienestar emocional de los estudiantes y los docentes. En este escenario, el sistema de onboarding, ha surgido como una herramienta estratégica para facilitar esta transición.

El onboarding, concepto ampliamente utilizado en el lenguaje empresarial, para la integración de nuevos empleados, se adapta al sistema educativo a la perfección, con la finalidad de proporcionar a los docentes recién llegados las herramientas de información y el apoyo necesario para integrarse de manera efectiva, en su nueva unidad académica y su nascente comunidad educativa. Este enfoque, busca acelerar la adaptación al entorno estudiantil, al tiempo de promover un sentido de pertenencia, lo cual es fundamental para el éxito académico de los nuevos docentes.

En el caso de la UE “Vinces” que es una institución educativa pública secundaria, considerada como emblemática en nuestra ciudad, la implementación de un sistema onboarding, va a marcar una notable diferencia en la experiencia educativa de los estudiantes y docentes antiguos y sobre todo los que recién ingresan.

El desafío de manejar cada vez un mayor número de estudiantes, la diversidad de contextos culturales, socioeconómicos, de credos y religiones, conjugados con la necesidad de preparar a los estudiantes para etapas educativas acorde a sus futuras necesidades académicas, con mira a la universidad y manejar el carácter y la forma de trabajo de los docentes recién ingresados y adaptarlos a la metodología de trabajo de su nuevo entorno laboral, es precisamente lo que persigue el onboarding, para facilitar la adaptación en ambos ámbitos. Un onboarding plenamente elaborado con un diseño que cubre las expectativas y necesidades de la UE “Vinces”, puede abordar estos retos al proporcionar una transición estructurada, acogedora y que fortalezca la comunicación de la trilogía educativa: estudiantes, padres de familia y docentes.

El enfoque profesional tiene la finalidad de analizar la aplicación de un sistema de ONBOARDING en la UE “Vinces” en su sección secundaria, para evaluar su impacto en la integración y el rendimiento académico y socio-emocional de sus estudiantes y nuevos docentes , para lo cual se va a desarrollar un modelo de implementación de observe los aspectos claves del proceso de adaptación, que incluya la orientación inicial (por parte del DECE), el acompañamiento permanente y dirigido así como la evaluación de los resultados obtenidos,

La estructura básica del onboarding, contempla: los objetivos o metas a cumplir al terminar el estudio del proyecto, el marco teórico que sustenta el estudio, explorando conceptos fundamentales con respecto al onboarding, la integración estudiantil y la psicología educativa; luego se describe el contexto de la UE “Vinces” observando su FODA, después se diseña la metodología a utilizar para la recolección y análisis de los datos, luego se presentan los resultados obtenidos y finalmente se sugieren recomendaciones y se concluye el estudio con una sesuda reflexión del caso.

Por último, esta tesis da la pauta para contribuir al conocimiento teórico y práctico en el ámbito educativo y se constituye en el camino a seguir para que futuros profesionales la tomen como guía y mejoren los procesos de adaptación de los nuevos docentes y poder aportar de esta manera al desarrollo de los entornos colegiales, haciendo su ambiente más inclusivo, agradable, acogedor y propicio para el desarrollo de las actitudes y aptitudes académicas de los estudiantes, lo que se reflejará en el mejoramiento de la imagen corporativa de la institución educativa.

## CAPÍTULO I

### Enfoque de la propuesta

#### 1.1 Tema:

Creación de un correcto proceso de onboarding en la Unidad Educativa Vinces.

#### 1.2 Planteamiento del Problema:

Dentro de las organizaciones uno de los factores primordiales que abunda dentro del departamento de talento humano es que los colaboradores se sientan parte de la empresa esto los ayuda a mantenerse motivados y alcanzar los objetivos organizacionales, conocer su historia de origen, hacia donde se proyecta, cuáles son las ventajas de permanecer allí, que le puedo aportar en su desarrollo profesional, sus metas a corto y largo plazo, que es lo que se espera de su desempeño, cuáles son los objetivos que cumple su puesto y como este desempeño afecta de manera macro a la organización, además y casi tan importante como las dudas anteriores el nuevo colaborador querrá sentirse a gusto en su nuevo ambiente de trabajo y que puede desarrollar plenamente sus capacidades profesionales dentro de la organización. En el caso de la UE "Vinces" de la ciudad de Vinces un colegio público sin fines de lucro, uno de los aspectos a resolver es la mejora de sus procesos internos en este caso en específico es el proceso de onboarding de sus nuevos colaboradores.

Todas las dudas o inquietudes anteriormente mencionadas las puede llegar a tener un nuevo docente recién incorporado en sus primeros días o incluso semanas dentro de su nuevo ambiente laboral que puede llegar a tener se vuelven vitales sabiendo que en esa primera etapa que suelen ser los primeros 3 meses el recién llegado promedio toma la decisión acerca de si realmente quiere permanecer allí, si ve su proyección a futuro o si simplemente desea seguir siendo parte de la institución. Muchas veces se piensa que realizando una inducción se llega a disipar estas dudas y si bien la inducción es una correcta práctica y en algunos casos ayuda a dar una idea inicial al nuevo docente, lo cierto es que no termina siendo del todo efectiva por lo que suele incidir eso en problemas a futuro como que el integrante no identifique claramente su labor y el alcance de esta, en la gestión de su labor desconoce muchos de los procesos puesto que no recibió el conocimiento adecuado de cómo actuar ante

una situación determinada, lo que desencadena en errores que si no se da el seguimiento con indicadores que permitan evaluar el desempeño dificulta mucho más el hecho de que sean corregidos a tiempo.

Estas fallas desencadenan en otro malestar adicional ya que la no capacitación adecuada del colaborador puede ocasionar que no tenga claro su posición para la resolución de problemas futuros y se vea directa o indirectamente encasillado en su labor impidiéndole su desarrollo y crecimiento dentro de la institución

Como tal este tipo de inconvenientes no solo afectan al correcto desempeño de la institución sino también al desempeño del colaborador generando agotamiento emocional, despersonalización y baja satisfacción de logros personales que puede llevar al ya conocido burn out o en el peor de los casos al ausentismo.

En la Unidad Educativa Vinces como en la mayoría de colegios del Ecuador posee un alto índice de estudiantes por cada periodo lectivo posee un estimado de 2100 estudiantes, que reciben clases de 53 docentes, en el período 2023-2024 hubo un ingreso de 7 docentes nuevos muchos de ellos nuevos en la práctica de la docencia lo que puede llegar a generar que desconozca los protocolos internos que tiene la institución y el rango de actividades que debe cumplir porque si bien se le realiza una inducción de su cargo no está estructurado un proceso de onboarding al nuevo colaborador.

En el año 2022 existió el caso de 2 nuevos ingresos que no tenían claro el proceso de ingreso de notas en la plataforma digital, por lo que habían estado realizando su trabajo omitiendo ese paso, lo que al final del año lectivo generó un problema que los estudiantes no tenían su nota en el sistema y tuvo que intervenir miembros del distrito siendo ésta una entidad pública que ayuda a regular las unidades educativas para solventar el problema generando reprocesos.

Además, muchos de los docentes en especial los nuevos ingresos desconocen del plan de carrera profesional ya que no existe de manera formal y estructurada lo que puede llegar a generar a muchos docentes y colaboradores del área administrativa que sientan un “estancamiento profesional” de su carrera al no sentir ese impulso necesario de cumplir objetivas y metas de manera individual.

### **1.3 Formulación del Problema:**

¿Cómo se puede mejorar el proceso de inducción a los ingresos de los nuevos colaboradores en la Unidad Educativa Vinces?

### **1.4 Sistematización del Problema:**

- ¿Cómo se entiende y qué prácticas existen en el marco teórico del sistema de onboarding dentro de las organizaciones educativas?
- ¿Cuál es la situación actual del proceso de integración laboral de los nuevos empleados en la Unidad Educativa Vinces?
- ¿Qué impacto tiene un sistema estructurado de onboarding en la satisfacción y productividad de los nuevos empleados de la Unidad Educativa Vinces?
- ¿Cuál es el análisis de costo-beneficio para la implementación de un sistema de onboarding en la Unidad Educativa Vinces?

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Elaborar un sistema de onboarding para mejorar la integración laboral de los nuevos empleados en la Unidad Educativa Vinces.

#### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el marco teórico sobre onboarding en organizaciones educativas.
- Evaluar la situación actual del proceso de integración laboral en la Unidad Educativa Vinces.
- Recopilar información relevante para sustentar el diseño del sistema de onboarding.
- Realizar un análisis de costo-beneficio del sistema de onboarding propuesto.

### **1.6 Justificación**

Es muy conocido que el nivel de competencia actual para adquirir un puesto de trabajo es muy alto y más en el caso de la docencia pública donde se debe pasar distintas pruebas y filtros para poder conseguir el puesto, ahora bien eso no quiere decir que siempre el colaborado se sienta completamente conforme por ingresar a su nuevo puesto laboral ya que las tendencias actuales de pensamiento han ido

cambiando y ya no sólo priorizan el bienestar monetario sino su bienestar de salud tanto físico como emocional, es por eso que se debe proporcionar objetivos claros tales como la misión, visión y metas institucionales, lo que se espera de nuevo colaborador, otorgarle las herramientas necesarias y darles a conocer los procesos para que tengan claro su rol y como lo deben desempeñar. Aún más en un campo como el educativo en donde el colaborador en este caso el docente puede llegar a influir tanto de manera positiva como negativa en la imagen de la institución, en la productividad de los procesos y demás factores que afectan en el clima laboral interno de la Unidad Educativa.

Como ejemplo se puede tomar el caso de 5 colaboradores que ingresaron en el 2022 que no tenían claro el cómo subir las notas de los estudiantes al sistema ya que lo habían estado haciendo sólo de forma manual pero no a la plataforma Carmenta y al final del año lectivo se presentó el inconveniente de que no había respaldo digital de lo realizado en el año por lo que se entorpeció el proceso y se tuvo que escalar el problema al distrito local para solucionarlo.

Es por eso que se vuelve fundamental tener un manual de onboarding para que al departamento de recursos humanos de la Unidad Educativa Vinces se le vuelva más estructurado y organizado el manejo de los nuevos ingresos y que tanto como los colaboradores actuales como los que estén por ingresar se sientan tengan un documento más estructurado de los procesos además de beneficiar también de manera institucional al presentar la misión, visión y de más valores que permitirán al colaborador conocer un poco más del lugar en el que trabaja.

## **1.7 Idea a Defender**

La elaboración de un sistema estructurado de onboarding en la Unidad Educativa Vinces mejorará significativamente la integración laboral de los nuevos empleados

## **1.8 Delimitación o alcance de la investigación**

Campo: Administración

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Desarrollo organizacional

Delimitación espacial: Unidad Educativa Vinces; Provincia: Los Rios; Cantón: Vinces; Calles: Av. Córdova y Gómez Carbo.

Delimitación Temporal: Noviembre del 2024 Febrero del 2025

### **1.9 Línea de investigación Institucional**

**Línea Institucional.** – Desarrollar investigación generadora de conocimiento en el área de estrategias empresarial.

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimiento sustentable

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 Marco Teórico

##### 2.1.1 Antecedentes

Si bien el onboarding es una práctica que podemos mencionar como nueva que va siguiendo las tendencias actuales de buscar la satisfacción laboral de los colaboradores como antecedentes podemos mencionar el trabajo de Boada (2020) un estudio realizado en la escuela particular Efrata nos plantea una estructura de onboarding de 3 fases. La primera se desarrolla antes de su llegada e implica la organización de los recursos humanos y materiales necesarios para su integración. La segunda se centra en facilitar su adaptación mediante la entrega de información clave y la definición de objetivos. Finalmente, la tercera fase evalúa su grado de integración y desempeño en la empresa. Este proceso aporta ventajas como una adaptación ágil, el logro de metas organizacionales, una impresión positiva desde el inicio, y el conocimiento claro de sus funciones y responsabilidades. (Boada, 2020)

De esta manera Boada nos explica de una manera macro como se puede estructurar un proceso de onboarding explicándonos que el onboarding es más que sólo la llegada e incorporación del nuevo colaborador sino que también se debe tener todos los elementos involucrados a la llegada del nuevo colaborador preparados antes de su ingreso para evitar la improvisación, la segunda es el paso que de manera empírica muchas de las organizaciones realizan la incorporación al nuevo colaborador como es el tema de su ingreso, la entrega de información importante y relevante para su nuevo rol y el último paso se centra en medir el grado de adaptación y el desempeño laboral del nuevo ingreso para de esta forma poder tener información real y medible que permita corregir el proceso en el caso de ser necesario.

Ahora con el trabajo de Barreiro (2024) que nos describe un análisis un poco más detallado existente entre la variable onboarding y el desempeño laboral, concluye que la dimensionalidad conceptual de las variables y el comportamiento sobre cada indicador en la operatividad organizacional percibida a través de la encuesta, asegura

que, cualquier cambio estratégico por parte del departamento de talento humano influye de forma positiva en los resultados que espera cada directivo del área organizacional de la institución. (Barreiro, 2024)

Además, nos describe también las dimensiones que debería tener el onboarding como, la formación brindada al ingresar a la institución, seguida por su integración con el equipo de trabajo. Además, recibe orientación tanto de sus superiores como del área de talento humano, lo que refuerza el compromiso del equipo. Finalmente, se realiza un seguimiento por parte del reclutador, el jefe directo y los compañeros vinculados a su cargo, asegurando una adaptación efectiva. (Barreiro, 2024)

Con este estudio se puede comprobar como el onboarding influye en lo que será no sólo la adaptación del colaborador al nuevo ambiente sino su desempeño laboral al mediano y largo plazo, también que las estrategias tomadas en el personal de recursos humanos influyen en los resultados que se pueden llegar a esperar a futuro. Además, que nos amplía un poco más la forma en que se puede llegar a comprender el onboarding dentro de una unidad educativa viéndolo como un proceso de fondo y forma transaccional que involucra no sólo al área de recursos humanos sino a todo el clima organizacional dentro de la institución ya que tanto como directivos y colaboradores deben estar alineados y tener claro como aportan dentro del proceso.

Otro ejemplo lo podemos revisar en el estudio realizado por Cisneros (2020) que realiza un diseño de onboarding al personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas que evidenciaba que el proceso actúa no involucraba de manera efectiva al personal de recursos humanos ni a los directivos del nuevo colaborador por lo que dentro de la incorporación del colaborador se podría tergiversar la información de su rol, responsabilidades y demás actividades que serían prudentes que pueda conocer.

También nos relata una etapa macro del proceso del onboarding en 3 etapas, el primer paso consiste en una fase inicial que se centra en la planificación y en la identificación de los recursos humanos y materiales que serán necesarios para llevar a cabo el proceso. El segundo se orienta hacia la integración del personal, facilitada

por la colaboración entre la Unidad de Talento Humano y un mentor. Finalmente, el tercer paso corresponde a un proceso de evaluación que permite medir el grado de integración del nuevo talento dentro de la Universidad. (Cisneros, 2020)

Con este estudio nos demuestra que, aunque la inducción es reconocida como un proceso formal, su efectividad que es cuestionada por el personal, lo cual afecta la integración de los nuevos empleados. Nos indica que la discrepancia en el sentimiento de pertenencia entre los trabajadores con mayor y menor antigüedad resalta la necesidad de mejorar el proceso de Onboarding, particularmente en cuanto a la acogida de los nuevos miembros recomendando la adopción de mejores prácticas internacionales y la evaluación periódica de la efectividad del proceso ya que esto se vuelve esencial para optimizar la inducción, garantizar un mejor desempeño del personal y fortalecer su compromiso con la institución.

Así también podemos apreciar estudios como el de Quijije (2019) en su tesis titulada El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora, en donde podemos destacar los siguiente.

Se tiene bien entendido que las empresas buscan mejorar en todo aspectos tanto externo como interno pero cuando hablamos de onboarding nos referimos más en específico al factor interno de una institución y como prioriza la importancia de procesos que antes no se las daba la atención necesaria tales como, la satisfacción del colaborador, la primera impresión que se lleva el colaborador cuando ya está dentro de la institución, la retroalimentación, si logro comprender de manera adecuada lo que conlleva su puesto de trabajo, entre otras. En resumen, nos comenta cómo se logró evidenciar la influencia del correcto uso de un proceso de onboarding en lo que respecta a un compromiso afectivo o vinculo por parte de los colaboradores hacia la organización en donde trabajan, recalcando como aspecto fundamental que el buen uso de esta práctica ayuda a integrar y estrechar los lazos entre la empresa y el personal. (Quijije, 2019)

También podemos analizar el caso de Rojas (2017) en su tesis de impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, en este caso nos muestra el principal problema que enfrenta la

empresa, que se refiere a la baja satisfacción que presentan los colaboradores debido a los pocos beneficios que reciben ya sea tanto en el ámbito salarial como no salarial por ende el estudio busca aumentar el índice de satisfacción de los docentes de educación superior del Instituto Universitario de Tecnología Industrial ubicado en el sector de Guacara.

El método que se utilizó para la obtención de información nos dice que fue mediante encuestas ya que gracias a la elaboración de un cuestionario pudieron recopilar los aspectos principales que querían tratar, como lo era el compromiso con la institución, la satisfacción laboral, si consideraban que tenían las habilidades necesarias para el cargo, su desempeño laboral, y su satisfacción con los beneficios laborales. Al final se pudo recabar información llegando a la conclusión que el desempeño laboral está estrechamente ligado con los distintos tipos de motivación presentes en cada uno de los colaboradores, es decir que, si bien en un principio se tenía como malestar general el hecho de los bajos beneficios laborales este estaba condicionado por el tipo de aptitudes relacionadas a cada maestro en particular, también nos aclara la importancia que tiene la proactividad para aquellas personas que realizan tareas de dirección dentro de la organización ya que esto infiere a la calidad de vida que percibe el empleado es por esto que analizar factores como la satisfacción y motivación de los colaboradores es una práctica necesaria y casi que rutinaria que debe que debe medir toda empresa ya sea de manera anual, semestral o dependiendo del periodo que les resulte el más adecuado.

En la ampliación de nuestra de búsqueda descubrimos el trabajo realizado de Pulido (2018) en donde abarca el onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología, nos detalla que en las multinacionales también intentan abordar y conocer de manera interna lo que está pasando dentro de su empresa. En el estudio que se realizó dentro de la empresa mencionada en donde se sustrajo el dato del número de los nuevos ingresos anuales.

El motivo que impulsó la realización del presente estudio fue principalmente llevar a cabo un análisis conciso mensualizado, sobre el desarrollo del proceso de inducción dentro de la empresa. Se observó que este proceso estaba contribuyendo a una

disminución en los niveles de satisfacción entre los nuevos empleados. En respuesta a este problema identificado por el autor del estudio, el objetivo principal fue estructurar un programa de onboarding adecuado y efectivo para la empresa Stefanini Informática y Tecnología. Todo esto se llevó a cabo con el propósito de garantizar una integración óptima y de mejor manera con el personal nuevo de la empresa.

Por otra parte el caso que nos presentan Sernaque & Belén (2021) en su tesis de El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021, en el trabajo nos detallan el caso que se presenta en donde los mismos colaboradores opinan que la retención del personal ha sido baja y que hubo una deficiente condición de onboarding, por lo que se plantean la hipótesis de si el onboarding se relaciona significativamente con la retención del personal.

Como conclusión del caso nos comentan que existe una relación directa entre el compromiso efectivo y la retención del personal, además que la correcta integración del nuevo colaborador influirá de manera primordial en la percepción que el posea sobre su permanencia y fidelización con la organización ya que cuando se tenía una alta rotación de personal también se tenía en la mayoría de la percepción de los colaboradores una deficiente integración de onboarding.

Por último, revisaremos el caso presentado por Aldi (2018) en su tesis acerca de la Inducción y el desempeño laboral. Estudio realizado con colaboradores del área de meseros y cocineros de la empresa Restaurantes Don Carlos, de la ciudad de Quetzaltenango. Nos detalla que muchas instituciones basan sus estudios en aspectos relacionados a la psicología industrial ya que las consideran herramientas que aportan un gran valor para el interior y óptimo desarrollo de la misma. Es por eso que su estudio se trató en relacionar la inducción como una herramienta que puede llegar a mejorar el desempeño laboral de acuerdo al tiempo y la calidad.

Una vez analizado el caso, se conoce que fue realizado bajo un diseño descriptivo, ya que se relató acontecimientos que fueron de gran aporte para el estudio. Nos detalla que realizó una encuesta con la colaboración de 30 empleados del Restaurantes Don Carlos.

Realizó 2 cuestionarios uno para conocer la opinión de los colaboradores y el segundo sería a modo de medir el desempeño laboral para de esa manera contrastar y hallar alguna relación. Concluye explicándonos que existe esta relación del proceso de inducción hacia el desempeño laboral del trabajador desde el momento en el que este ingresa a la empresa sin embargo no recibe la información oportuna para empezar a efectuar sus actividades entorpeciendo el trabajo y volviendo más engorroso la transición del nuevo colaborador. Por lo que como solución al problema el autor elaboro un manual detallando lo que es un proceso de inducción con la finalidad de ponerlo en práctica en la empresa mencionada.

Todos éstos ejemplos tomados como referenciales, dan la pauta de que el uso de las técnicas del onboarding, será de mucha utilidad aplicada al interior de la Unidad Educativa Vinces, porque, facilitará el acoplamiento de los nuevos empleados con respecto al sistema implementado ya dentro de la institución educativa y logrará que cada uno de los nuevos colaboradores se identifique con los objetivos, metas y programas de mejoramiento implementados, tanto en lo académico por parte del vicerrectorado como en lo institucional de la parte de talento humano.

### **2.1.2 La teoría X y la Teoría Y**

Esta teoría aporta una visión más profunda al colaborador dentro del ámbito laboral presentado con 2 posturas opuestas, la elección entre estas perspectivas dependerá de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, ya que cada una tiene un impacto directo en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los equipos. Adoptar un enfoque u otro no solo define la dinámica interna, sino que también influye en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos de manera efectiva (McGregor, 1960).

- **Teoría X:** ofrece una visión más pesimista y tradicional sobre la gestión de los colaboradores respecto al cumplir su trabajo, ya que indica que los colaboradores son inherentemente reacios al trabajo y necesitan ser controlados. Según esta teoría el sujeto no tiene una motivación natural para esforzarse y prefiere evitar responsabilidades, mostrando falta de iniciativa. El mayor motivante para realizar el trabajo es el factor económico y se debe implementar mecanismos de vigilancia, como horarios rígidos, evaluaciones constantes y sanciones para asegurar que los empleados cumplan con sus

responsabilidades. También nos indica que coladores tienden a resistirse a los cambios y prefieren mantener el statu quo. Esto se debe a su falta de confianza en sus propias capacidades y a su comodidad con las rutinas establecidas.

- **Teoría Y:** esta teoría ofrece una visión un poco más optimista y humana en relación con la gestión de las personas en el rol laboral, nos indica que el colaborador es intrínsecamente motivado, responsable y capaz de gestionar sus actividades de manera proactiva. Pero para esto el colaborador debe sentirse en un ambiente de confianza y colaboración dando a libertad de organizar su trabajo y tomar decisiones, lo que fomenta la creatividad y la innovación, de igual forma ofreciendo oportunidades de capacitación, mentoría y crecimiento profesional para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades y alcanzar su potencial y con esta teoría el motivante no es sólo el factor económico se reconoce el esfuerzo y las contribuciones de los empleados a través de elogios, oportunidades de liderazgo y otras formas de reconocimiento.. En el contexto de una unidad educativa, por ejemplo, la Teoría Y puede ser especialmente útil para fomentar la participación y el compromiso de docentes y estudiantes en los procesos de onboarding y mejora continua (McGregor, 1960).

### ***2.1.3 Rol de los colaboradores en las organizaciones***

Resulta difícil hoy en día separar una organización sin el comportamiento de los individuos que la conforman. Se puede denominar de distintas maneras a los individuos que conviven diariamente allí: trabajadores, oficinistas, operadores o colaboradores (Chiavenato, 2009).

Sin embargo el que esta comúnmente más aceptado a la fecha actual es precisamente este ultimo de “colaboradores” porque visto de cierta manera tiene una definición un poco menos despectiva, ya que visto de otra manera un colaborador es una persona que ayuda o pertenece a un equipo y es ese sentido de pertenencia lo que hace que un individuo se vuelva grupo y por ende ese grupo funcione de manera colectiva ya que como menciona Minsal & Pérez (2019) el sentido de identidad a todos quienes lo están integrando les ayuda a comprometerse y amplía los intereses personales del empleado, de esa manera incrementando el sentido de pertenencia.

Un colaborador compenetrado con su equipo de trabajo se vuelve más efectivo y productivo, evitando el mal uso de tiempo y recursos, como nos indica Diaz (2005) “Actualmente las organizaciones que reconocen el talento como ventaja competitiva sostenible se encuentran adoptando estilos estratégicos que les permiten gerenciar su talento humano de manera correcta y por tanto producir resultados óptimos y destacados”

## **2.2 Cultura Organizacional**

No se puede hablar del onboarding sin mencionar la cultura organizacional ya que dentro de cada organización existe un tipo completamente distinto de culturas que variará dependiendo del tipo de clima laboral que manejen los colaboradores o que tenga estructurado la misma empresa.

De acuerdo a Mera (2020) la cultura organizacional involucra creencias, expectativas, valores, conductas, entre otros factores que se puede asociar con una filosofía propia de la organización definida en torno no solo a la actividad económica sino a la forma en que se concibe la relación con todos los integrantes de una organización, en concordancia con esto, las creencias y sistema de valores organizacionales, son los pilares sobre los cuales se cimenta la cultura organizacional.

Bajo esta definición podemos añadir que las empresas, incluyendo a las empresas educativas, como la Unidad Educativa Vinces, poseen rasgos característicos que la diferencian las cuales se pueden convertir en sus principales virtudes ya que el capital humano que es quien le está otorgando ese distintivo, difícilmente se pueda replicar ya que las estrategias y procesos que funcionan dentro de esa organización no tendrán el mismo impacto en otra que tenga un capital humano distinto. Por ende, la cultura organizacional es en sí mismo el ADN y la empresa con su sistema organizacional respaldan su accionar, por lo que, al ingresar un nuevo colaborador, sea docente o sea en el área administrativa, este sistema de valores debe ser tanto enseñado por la empresa como aprendido por el individuo de manera abierta recíprocamente para así continuar de forma armoniosa el proceso de adaptación.

Y como nos indica Fajardo, Plamero et al.(2020) La cultura organizacional es considerada hoy como uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, por lo que se realizan numerosas investigaciones sobre su configuración, tanto en empresas como en instituciones educativas.

Es por eso que se trata de fidelizar a los colaboradores dentro de la organización ya que analizado desde ese punto de vista el mejor activo que posee una organización es su capital humano ya que es irremplazable y es un capital que va evolucionando al igual que la organización y se pueden mantener en constante crecimiento, además de que una planta docente de prestigio y de calidad, jerarquizan a la institución educativa como tal.

### **2.2.1 Características de una cultura organizacional**

La cultura organizacional también puede llegar a ser visto como un manual que nos permite identificar como una empresa aborda los problemas que pueda llegar a tener y como actúa frente a ellos dejándonos conocer sus características.

Desde el punto de vista de Luthans (2011) nos explica 6 características que tiene la cultura organizacional:

- Regularidad de los comportamientos observados: Son las interacciones entre los miembros bajo un lenguaje común, terminología propia y rituales.
- Normas: Es el comportamiento, las políticas laborales, reglamentos y lineamientos internos sobre cómo hacer las cosas.
- Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que transmite a sus miembros para que entre ellos la puedan compartir.
- Filosofía: Son las creencias sobre la forma de tratarse tanto interna como externamente.
- Reglas: Es un manual que explica el comportamiento dentro de la empresa, los nuevos empleados deben aprender esto para poder ser aceptados.
- Clima organizacional: Es la sensación que transmite la empresa. La forma de tratarse entre los empleados y hacia los clientes (Luthans, 2011).

Conocer las características de la cultura organizacional es un elemento importante dentro de la institución ya que estableciendo los parámetros de cómo se realiza las interacciones nos permite establecer códigos internos, comprender estos

códigos internos es algo necesario al momento de querer implementar un manual de onboarding ya que como se mencionó anteriormente al no existir una sola manera que sea realmente efectiva de realizarlo nos permitirá con estos parámetros marcar la pauta y tener bases de cómo se maneja la organización y dependiendo de la necesidad específica que tenga el nuevo colaborador, dárselas a conocer desde el momento que se integra al equipo de trabajo.

### **2.2.2 Employer Branding**

Otro término importante que debemos conocer para el onboarding, es acerca del employer branding o marca empleadora Aguado & Jiménez (2017) nos comentan que “Además de aumentar la visibilidad de la compañía, consiguen generar engagement con el público objetivo a través de la conversación y proporcionan información muy valiosa sobre la comunidad de talento con la que trabajan las empresas” esto se debe a que al igual que suceden el marketing el boca a boca suele ser una de las mejoras formas de posicionarse en el mercado como marca empleadora. Como tal el concepto del Branding ha sido abordado por diversos autores desde una variedad de perspectivas, lo que refleja su amplio alcance y complejidad, por ende para el entendimiento de esta investigación podemos hablar de que Hillebrant & Ivens, (2012) nos comentan de como efectuar una correcta medición en un plan de employer branding, como primer base abordan el tema de la marca corporativa y como se debe entrelazar con el plan a definir, a continuación nos recalcan El employer branding no se limita únicamente a la audiencia interna de la empresa, sino que también se dirige a audiencias externas, como posibles futuros empleados y miembros actuales de la comunidad educativa. Ahora bien, el autor Srivastava nos define el concepto de manera más específica mencionando que El employer branding consiste en dar una identidad, una imagen y un carácter distintivo a la organización como empleador a fin de atraer a sus posibles empleados y motivar, comprometer y retener a sus empleados actuales (Srivastava, 2010).

Desde esta perspectiva, “El Employer Branding” en el sistema organizacional de la Unidad Educativa Vinces, será la marca institucional que dará el toque característico a los docentes y personal administrativo para el desarrollo de sus actividades, siendo ejemplo de trabajo en equipo, lo que motivará a la comunidad educativa a ser parte de esta organización de servicio.

Entonces una vez revisado estos conceptos podemos definir que El employer branding, o marca empleadora, hace referencia a la estrategia a través de la cual una empresa elabora y administra su imagen como empleador tanto en su interior como hacia fuera de la organización. El término abarca una serie de medidas para que el público perciba a una empresa como un lugar atractivo para trabajar, para atraer, retener y motivar el talento humano que necesita. Esto conlleva la comunicación efectiva de la cultura corporativa, valores y oportunidades de desarrollo profesional, además de los beneficios para el personal, con el propósito de generar un vínculo emocional y de confianza tanto con los empleados actuales como con los potenciales. En resumen, el employer branding busca posicionarse como un empleador deseable en el mercado laboral, lo que contribuye a mejorar la atracción y la retención del talento, así como a fortalecer la reputación y el éxito general de la empresa o institución.

### ***2.2.3 Beneficios de un plan de Employer Branding en la Unidad Educativa Vinces***

Dependerá del enfoque principal que le quieran dar las autoridades del plantel y obtener una mayor jerarquización a los beneficios que conlleva un plan de Employer Branding, dentro del proceso de la unidad educativa, entre los principales beneficios a obtener podemos tener:

- a)** Atraer y retener talentos de calidad (docentes de calidad y experiencia)
- b)** Mejorar la reputación de la empresa (mejorando la excelencia de la educación)
- c)** Aumento de la productividad (en lo académico los docentes serán productivos)
- d)** Diferenciación en el mercado (la calidad de educación marcará la diferencia),  
(Castilla, 2023)

Y si bien en el caso de una Unidad Educativa como es el caso de esta investigación muchas veces el departamento de talento humano no está 100% inmerso en la contratación de personal ya que se puede dar el caso de traspasos o cambios de directivos como suele ocurrir no desmerita para nada el hecho de tener un buen employer branding ya que será este el que lo haga destacar por sobre los demás invitando tanto de manera directa como indirecta a que los mejores colaboradores deseen pertenecer a la institución, esta particularidad se da debido a que son las Unidades Distritales a través de su departamento de Talento Humano

quien gestiona la contratación de los docentes nuevos que ingresan a las instituciones educativas a cargo del ministerio de educación.

#### **2.2.4 Origen del Onboarding**

Como tal, el onboarding es un término que se puede denominar contemporáneo ya que viene impulsado gracias a las nuevas corrientes de pensamiento organizacional, el onboarding es más bien una evolución de lo que antes se consideraba una inducción que para Castellanos (2014) en su investigación de La Cadena de valor de los Recursos Humanos nos dice que la inducción sería el proceso mediante el cual a los nuevos ingresos o movimientos tanto horizontales como verticales de los empleados se les permite conocer sus nuevas obligaciones además de realizar las siguientes actividades tales como:

- Presentación del equipo de trabajo y compañeros.
- Conocer su espacio laboral
- Presentar los objetivos y metas del área tanto departamentales como institucionales
- Relaciones laborales y jerarquización
- Clima laboral
- Métodos y estrategias de dirección que emplean
- Otros aspectos que se consideren relevantes al puesto.

Entonces partiendo de esto podemos comprender que el proceso del onboarding es algo que ya se ha venido trabajando, aunque muchas veces no de manera formal ni estructurada ya que según Abbas, et al. (2018) El onboarding es el momento para que la organización entregue los objetivos, la cultura y el entorno de la organización para que el nuevo empleado pueda integrarse bien y pueda contribuir de manera rápida y productiva.

Entonces conozcamos un poco más acerca de su origen. El onboarding es una metodología innovadora que se trata fundamentalmente acerca del ingreso de los nuevos colaboradores a una organización, sea una empresa de servicios, o una empresa educativa como en nuestro caso. Como tal este término tuvo su primera aparición en la industria del turismo, en donde el concepto del “viaje” se hace referencia a la experiencia completa que tiene un cliente desde que inicia la

planificación hasta el momento en que regresa a su hogar. Esto se adaptó al mundo empresarial emulando el viaje o en este caso transición que tiene un colaborador cuando ingresa a la nueva organización hasta que la vuelve su nuevo hogar.

Esto contrasta radicalmente con la manera tradicional que se tenía acerca de la incorporación de un nuevo miembro a la organización que se centraba en presentar información necesaria para cumplir con el trabajo, el onboarding se basa en la creación de una experiencia con impacto positivo, que pueda conocer su cultura organizacional, el ambiente de trabajo en la empresa, así como fomentar las relaciones positivas entre colaboradores haciendo que el nuevo integrante se sienta participe de las actividades diarias durante los primeros meses.

De acorde a lo que nos indica Acuña (2019) en su trabajo acerca del rediseño del sistema de onboarding de una institución financiera Es el proceso mediante el cual una institución busca formar una relación con la persona justo en el momento en que éste se hace cliente de la empresa, buscando fidelizarlo ya sea por la oferta de productos exclusivos o educándolo sobre la compañía.

Esta forma de pensamiento que nos plantea el autor nos indica que tal como se menciona en algunos sistemas organizacional un colaborador es un cliente interno para la institución ya que tiene contacto directo con el producto o servicio que se ofrece y conoce, por ende, se debe cuidar la percepción que los clientes internos posean acerca de la empresa.

### **2.2.5 Fases del Onboarding**

Barrenechea (2023) Como todo proceso el onboarding se puede dividir en etapas, pero estas etapas podrán modificarse dependiendo de las herramientas que posea cada organización además de ser en cierto aspecto personalizado ajustándose a las necesidades que pueda llegar a disponer el nuevo ingreso.

Ahora bien, una vez mencionado que no todo proceso de onboarding será similar siempre deberá involucrar las siguientes herramientas:

1. Herramientas para el colaborador
2. Herramientas de apoyo para RRHH
3. Herramientas para involucrar a las Jefaturas
4. Herramientas de Administración

Partiendo con estas herramientas como guía Sánchez (2012) nos indica cuales son las fases:

**Alineamiento:** En esta primera etapa se refiere a estar seguros que la organización (el gerente, el jefe departamental y los clientes internos tanto como el área de recursos humanos) se encuentren en consenso con la necesidad de un nuevo colaborador y tener muy en claro las expectativas de desempeño que se espera del individuo a contratar.

**Adquisición:** Es cuando ya se ha escogido a la persona que cumple con el perfil que se está solicitando y que además sus aptitudes encajan con la cultura organizacional. En esta etapa juega un rol muy importante el proceso de selección, pero eso no quiere decir que tener un correcto manejo del onboarding ayudaría a esta parte del proceso.

**Administración:** En esta etapa se le brindará las herramientas necesarias para que empiece a desarrollar sus actividades. Es fundamental, proporcionarle un comienzo rápido, desde el primer momento, por ejemplo, asignarle un proyecto. Esto lo incentivará a que rápidamente comience a liderar, averiguar y construir relaciones con los demás.

**Integración:** Esta etapa es una de las más importantes para el colaborador ya que aquí es cuando conocerá gran parte de la cultura organizacional y empezará a entablar relaciones con su nuevo equipo de trabajo.

**Aceleración:** Esta etapa se trata sobre la relación que establezca con su jefe, ya que es el jefe inmediato o la persona asignada de su supervisión quien deberá irse percatando que el nuevo colaborador se esté integrando de manera correcta tanto como en el ámbito laboral como social.

### ***2.2.6 Beneficios del Onboarding***

Ya teniendo una idea más clara acerca de las etapas podemos llegar conocer en qué áreas específicas es donde el onboarding nos aporta mayor beneficio.

- a) Mejora la retención de talento: esto debido a que gracias a la experiencia positiva que obtiene el colaborador facilita la oportunidad de garantizar su permanencia en el puesto laboral.
- b) Acelera la productividad: ya que gracias a familiarizar rápidamente a la cultura laboral y a darle a conocer al colaborador las expectativas de su puesto, podrá establecer metas a corto plazo para empezar a cubrir el rol del puesto.
- c) Facilita la integración social: este es uno de los mayores aportes que nos brinda el onboarding ya que hace que sea más fluida y natural la integración del colaborador con los nuevos grupos sociales que serán sus compañeros.
- d) Reduce el estrés y la ansiedad: el onboarding nos ayuda a proporcionar información clara y brindar apoyo en el proceso de transición y adaptación por ende puede ayudar a reducir el estrés y la ansiedad que a menudo experimentan los nuevos empleados al enfrentarse a lo desconocido.
- e) Mejora la satisfacción laboral: un proceso de onboarding bien estructurado demuestra que la empresa valora a sus empleados y se preocupa por su éxito y bienestar, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y la motivación.
- f) Fomenta la alineación con los objetivos organizacionales: el onboarding efectivo comunica los objetivos, valores y visión de la empresa, lo que ayuda a alinear las expectativas y metas individuales de los empleados con los objetivos organizacionales.
- g) Promueve la diversidad e inclusión: ya que usado de manera correcta el onboarding es justo, equitativo e inclusivo lo que ayuda a fomentar la diversidad y que los colaboradores se sientan valorados y respetados.

### **2.2.7 Valor de vivir una experiencia onboarding**

Aguado & Jiménez (2017) nos explican la importancia de que poseen las experiencias ya que viven con cada ser humano es por eso que las experiencias que posean los colaboradores se vuelven relevantes ya que son una muy practica escala de calificación hacia la organización, por lo que siempre se debe buscar que los

colaboradores aumenten el vivir experiencias positivas en la organización, anclar la historia de la compañía y reforzar los valores hasta que dentro de lo posible se les de tanto a los operarios como a los altos mandos una propuesta de valor similar, guardando siempre el equilibrio y justicia. Para comprender mejor la experiencia que pueden llegar a vivir los sujetos dentro de la organización debemos entender el grado de implicación de la gestión del talento humano y los diferentes tipos del mismo con los que dentro de la empresa se puede tratar y para ello conoceremos los distintos tipos de talento:

- a) **Talento espiral.** El ingenio se fundamenta en la ampliación y concentración del conocimiento y las habilidades individuales. Para motivar a las personas, es crucial proporcionarles oportunidades constantes de desarrollo personal y de mejora de capacidades. Asimismo, es esencial fomentar el crecimiento de la creatividad colectiva para impulsar la innovación. Además, se debe enfocar en potenciar las habilidades individuales de cada miembro del equipo. Este enfoque busca el progreso integral de la organización, involucrando a todos los departamentos, ya que lo que afecta a uno tiene repercusiones en el conjunto.
  
- b) **Talento experto.** Se adquiere a través del incremento de competencia técnica, priorizando la estabilidad. Para motivar a estos individuos, la experiencia profesional es clave, ya que están comprometidos con la especialización y el dominio en sus áreas laborales. No temen competir, sino que la buscan activamente, ya que encuentran satisfacción en ser expertos en los temas en los que trabajan diariamente.
  
- c) **Talento transitorio.** Se destaca por su amplia experiencia y su naturaleza dinámica, siempre en constante evolución y crecimiento en diversos aspectos. Se puede motivar a estos individuos a través de la variedad y la novedad, ya que valoran la oportunidad de enfrentarse a nuevos desafíos. Son notablemente independientes, lo que les permite adaptarse al cambio con facilidad gracias a estas características distintivas.
  
- d) **Talento lineal.** Se centra en su crecimiento y ascenso dentro de la jerarquía organizativa, lo que lo lleva a no temer a la autoridad ni a asumir mayores responsabilidades. Su motivación radica en alcanzar el poder, ejercer influencia y

obtener resultados tangibles. Disfruta del control y de influir en los demás, lo que podría llevarlo a adoptar un enfoque político en sus relaciones interpersonales y mostrar tendencias sociales.

Como vemos un colaborador dentro de la organización puede llegar a tener diversas líneas de ascenso esto dependerá del tipo de habilidades que el posea y de sus propios objetivos y metas personales, no obstante más allá del tipo de talento que pueda llegar a tener debe recibir apoyo de parte de la organización ya que no importa si el colaborador que llega su nuevo puesto laboral lo hace de con la mejor disposición y motivación para cumplir su rol, en el momento que sienta que no se lo está acompañando en el proceso de cambio, no se le otorgó información clara al momento de la inducción, no se le proporcionó las herramientas necesarias para desempeñar su cargo o no se le presentó los objetivos y metas organizacionales, cualquiera que haya sido de los factores mencionados pueden ocasionar que se entorpezca el proceso de adaptación y transición al puesto, afectando el rendimiento del colaborador y si el problema persistió o no tuvo corrección desmotivándolo, y afectando su percepción de la imagen institucional.

### **2.3 Generalidades**

Cuando hablamos de un marco conceptual nos estamos refiriendo a los términos que se empleara de manera recurrente dentro de una investigación como nos comenta Reidl-Martínez (2012). El marco teórico o conceptual es en realidad una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en la investigación, o de la relación existente entre ellas, descritas en estudios semejantes o previos.

Por ende, podemos acordar que el marco conceptual no es un glosario como tal sino que es una herramienta que nos ayuda a complementar al marco teórico como Galindo (2017) nos indica que el marco conceptual complementa el marco teórico puesto que es la relación de conceptos desarrollados por una disciplina específica.

La creación de un onboarding en la Unidad Educativa Vinces, requiere un marco conceptual que considere estructurar un plan que facilite y garantice que los nuevos empleados se integren de manera efectiva y rápida al entorno laboral.

### ***2.3.1 Fases del onboarding***

#### **Pre-onboarding:**

**Comunicación inicial:** Enviar un correo de bienvenida con información clave, como el horario, ubicación y documentos requeridos, además compartir un manual del empleado o una guía introductoria digital.

**Preparación del puesto:** Configurar el puesto de trabajo (si aplica) y proveer las herramientas necesarias tales como computadora, credenciales, correo institucional, etc.

**Recibimiento:** Introducir al empleado con su equipo y superiores inmediatos y explicar brevemente la estructura organizacional de la unidad educativa.

### ***2.3.2 Documentación del onboarding***

**Firmas legales:** Recolectar y firmar documentos legales y administrativos, además se le otorgará al recién incorporado las credenciales de acceso al sistema de la unidad educativa.

### ***2.3.3 Proceso inicial del onboarding***

**Capacitación inicial:** Explicar políticas y normas internas, incluyendo reglamentos del sector público. Proveer una capacitación básica acerca de los sistemas y herramientas utilizadas en la institución educativa.

Asignar horario y sector de trabajo, área para plan de contingencia e ilustrar al nuevo docente acerca de alumnos con problemas de conducta y/o estudiantes con NEE, o discapacidad de carácter físico o intelectual en el área asignada.

**Asignación de mentor:** Asignar un mentor de experiencia al recién ingresado que lo guíe en su proceso de adaptación, para facilitar consultas y despejar dudas.

**Reuniones introductorias:** Planificar reuniones con líderes y directores de áreas claves, para entender a cabalidad el impacto de su rol dentro del engranaje institucional.

### **2.3.4 Seguimiento del proceso de onboarding**

**Seguimiento:** Programar reuniones semanales para evaluar el proceso de adaptación y evaluar logros, además de brindar retroalimentación acerca del desempeño inicial.

**Integración:** Incluir al nuevo docente en actividades grupales y reuniones estratégicas, para reforzar su sentido de pertenencia hacia la institución.

**Fase de evaluación y retroalimentación:** Encuestas a los nuevos integrantes, para evaluar la efectividad del Onboarding y reuniones para realizar ajustes continuos del proceso.

**Beneficios esperados.** - Con la aplicación de Onboarding, se espera la reducción de los tiempos de adaptación de los nuevos miembros, así como la mejora del ambiente laboral, al fomentar la integración y la alineación de todos los integrantes con los valores y objetivos de la Unidad Educativa Vinces.

### **2.3.5 Fases del Onboarding a aplicar en la UE Vinces.**

#### **Fase del diseño**

Consiste en el desarrollo de la estructura y del programa del Onboarding, los departamentos responsables: Rectorado, Vicerrectorado, Consejo Ejecutivo y Talento Humano.

#### **Objetivo**

Crear una estructura clara, materiales que sean relevantes y una estrategia adaptada a las necesidades reales de la Institución Educativa.

#### **Diagnóstico inicial**

Realizar reuniones con directivos y docentes, para identificar los desafíos comunes en la integración de los nuevos miembros.

Encuestar a los estudiantes y padres actuales, sobre las áreas donde necesitan mayor orientación al inicio del ciclo escolar.

## **Desarrollo de materiales**

- Manual de bienvenida con información institucional, misión, visión, reglamentos, horarios y servicios disponibles

Videos introductorios sobre:

- Cultura y valores de la institución
- Uso de herramientas digitales (plataformas)
- Protocolos de emergencia y convivencia.
- Mapas de la institución

### **2.3.6 Fase de ejecución**

En esta fase se revisan las actividades específicas para la bienvenida e integración de los nuevos colaboradores, sean docentes o administrativos.

### **Creación de equipos de mentoría**

Designar tutores (docentes o estudiantes de los cursos superiores) que acompañen a los nuevos miembros, durante las primeras semanas.

### **Jornada de bienvenida para docentes y administrativos**

Se realizan reuniones con directivos para explicar objetivos pedagógicos y administrativos, se efectúan talleres rápidos sobre inclusión, atención a la diversidad y manejo de conflictos, además de la capacitación en el uso de herramientas digitales.

### **Para estudiantes y padres**

Se realizan dinámicas grupales para fomentar la integración y se realiza la presentación del nuevo personal docente y/o directivo, para consolidar la integración.

### **2.3.7 Cronograma de adaptación**

**Semana 1:** Introducción a la normativa y a las plataformas digitales, para subir notas y conducta de los estudiantes.

**Semana 2:** Visitas guiadas para conocer instalaciones y actividades de convivencia grupal.

**Semanas 3 y 4:** Sesiones de refuerzos en temas claves, tales como el uso de recursos y la resolución de conflictos.

### 2.3.8 Fase de evaluación y retroalimentación

Pretende monitorear el impacto del Onboarding y además se encarga de efectuar las correcciones sobre la marcha de cualquier situación que se salga de control.

**Encuestas rápidas:** Aplicar cuestionarios rápidos a los nuevos integrantes, acerca de su experiencia con el Onboarding.

**Reuniones de seguimiento:** Se realizan sesiones de diálogo permanente con los mentores, para identificar los problemas recurrentes y las formas y maneras de solucionarlos.

**Indicadores de éxito:** Se mide en una escala de 1 a 10, el nivel de satisfacción de los nuevos integrantes y se tiende a reducir los conflictos en los primeros meses, se fomenta la activa participación de los nuevos colaboradores en actividades con docentes y con estudiantes.

### 2.3.9 Informe final

**Resumen:** En un documento consolidado se resumen las conclusiones del Onboarding, destacando los logros obtenidos y los aspectos a mejorar.

Tabla 1 Modelo del informe onboarding.

Actividad	Duración	Responsable
Diagnóstico Inicial	2 semanas	Directivos y comité de Onboarding
Creación de materiales	3 semanas	Equipo de diseño pedagógico
Jornada de bienvenida	1 día	Directivos, docentes, mentores
Cronograma de adaptación	Primer mes	Mentores y coordinadores
Evaluación y retroalimentación	Durante 2 meses	Comité de Onboarding

**Fuente:** Galindo (2017)

## 2.4 Marco Conceptual

### Definición de Conceptos

**Proceso:** se refiere a una serie ordenada y sistemática de acciones o actividades que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico.

**Onboarding:** proceso mediante el cual una empresa integra a un nuevo colaborador a su entorno laboral.

**Organización:** es una entidad social compuesta por personas que trabajan juntas hacia un objetivo común o una serie de objetivos compartidos. Estas personas están estructuradas de manera jerárquica en roles y responsabilidades definidas dentro de la organización.

**Sistema:** es un conjunto de elementos entrelazados que funcionan entre sí como uno solo. Si bien cada elemento funcionará por separado siempre será parte de una misma estructura.

**Engagement:** este término hace referencia a la magnitud en que una persona está emocionalmente comprometida, involucrada conectada con una actividad, relación, organización o proyecto.

**Clima Laboral:** nos referimos al ambiente emocional y psicológico que se vive en un entorno de trabajo como resultado de las percepciones de los colaboradores en su experiencia laboral.

**Manual:** es un documento que brinda información, instrucciones o procedimientos de forma detallada y específica a manera de orientación para poder llevar a cabo una asignación, tarea o labor.

**Talento:** por talento nos referimos a todas las capacidades, experiencias, conocimientos, cualidades tanto técnicas, estratégicas y personales que un colaborador posea diferenciándolo de los demás.

**Rotación de personal:** se refiere al flujo de entrada y salida de empleados de una organización en un periodo determinado.

**Institución:** es una organización, entidad social o estructura establecida para cumplir una función específica dentro de una sociedad.

## **2.5 Análisis de la situación actual**

El análisis de la situación actual es una herramienta que nos brindará una visión más cercana de lo que ocurre dentro de la Unidad Educativa Vinces, de cómo se esté realizando el proceso de onboarding y de cómo lo perciben sus colaboradores.

El análisis situacional es un método que permite analizar, fallas, oportunidades y riesgos, para definirlos clasificarlos, desglosarlos, jerarquizarlos y ponderarlos, permitiendo así actuar eficientemente con base en criterios y/o planes establecidos. (Valle & González, 2004).

Por ende, el análisis situacional es una herramienta valiosa para mejorar los procesos de onboarding en una unidad educativa, ya que permite identificar y priorizar áreas de mejora, aprovechar oportunidades y mitigar riesgos. Su aplicación sistemática garantiza que las acciones se alineen con los objetivos institucionales y contribuyan a una integración efectiva de nuevos miembros en la comunidad educativa. Para lograr esto, es esencial seguir un enfoque estructurado que incluya la identificación, clasificación, ponderación y actuación basada en criterios claros y planes establecidos.

### **2.5.1 Importancia del análisis situacional**

La importancia del análisis situacional en el contexto de los procesos de onboarding en una unidad educativa puede resumirse en 4 puntos clave:

#### **a) Identificación precisa de problemas y oportunidades**

El análisis situacional permite detectar de manera sistemática las fallas, oportunidades y riesgos presentes en los procesos de onboarding. En una unidad educativa, esto es crucial para identificar, por ejemplo, problemas como la falta de claridad en los procesos de inducción, así como oportunidades como la implementación de herramientas digitales para facilitar la adaptación.

### **b) Priorización de acciones basada en datos**

Al clasificar, desglosar y jerarquizar los elementos identificados, el análisis situacional permite priorizar acciones según su impacto y urgencia.

Por ejemplo, en el onboarding educativo, se podría determinar que es más urgente mejorar la comunicación implementar nuevas tecnologías.

Este enfoque asegura que los recursos se asignen de manera eficiente, maximizando los resultados.

### **c) Toma de decisiones informada y estratégica**

El análisis situacional proporciona una base sólida para la toma de decisiones, ya que se fundamenta en datos concretos y criterios claros. En el contexto educativo, esto significa que las decisiones relacionadas con el onboarding (como la implementación de talleres de bienvenida o la creación de un programa de mentorías) se toman con base en un entendimiento profundo de las necesidades y desafíos específicos de la institución. Esto reduce la incertidumbre y aumenta la probabilidad de éxito en las acciones implementadas.

### **d) Mejora continua y adaptabilidad**

El análisis situacional no es un proceso estático, sino que fomenta la mejora continua y la adaptabilidad frente a cambios o nuevos desafíos.

En una unidad educativa, esto implica monitorear constantemente los resultados del onboarding y realizar ajustes en función de los hallazgos. Este enfoque asegura que los procesos de onboarding evolucionen y se mantengan alineados con las necesidades cambiantes de la comunidad educativa.

## ***2.5.2 Herramientas de Análisis Situacional***

Se cuenta con una variedad de herramientas que pueden emplearse para realizar este análisis situacional, entre las cuales destacan tres que suelen ser ampliamente implementadas:

- FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman.
- Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)
- Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

### 2.5.3 FODA

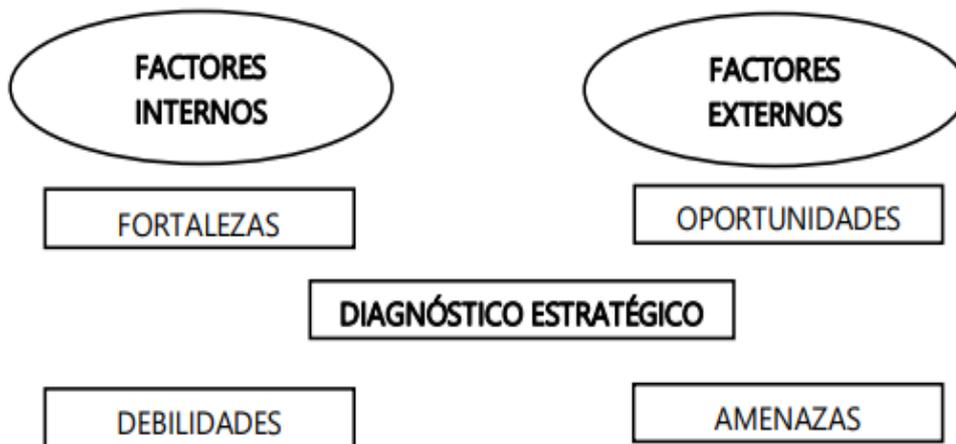
Es un método de análisis estratégico que detecta las fortalezas y debilidades esto dentro del aspecto interno de la organización o proceso, así como las oportunidades y amenazas dentro del aspecto externo de una organización o proceso. Su propósito es ofrecer una comprensión clara del entorno para facilitar la toma de decisiones y la planificación de acciones eficaces.

Esta herramienta permite identificar las ventajas competitivas y los desafíos que enfrenta una organización (Fred, 2017).

Paola & Karina (2018) nos definen al (FODA) cómo las siguientes cualidades:

- **Fortalezas:** Se refieren a las cualidades internas positivas que una entidad posee y que le brindan una posición favorable frente a otros. Por ejemplo: activos exclusivos, capacidades destacadas o una imagen sólida en el sector.
- **Debilidades:** Representan aquellos aspectos internos que pueden obstaculizar el rendimiento de la organización. Por ejemplo: carencia de herramientas, métodos poco efectivos o un clima laboral desfavorable.
- **Oportunidades:** Son circunstancias externas que la organización puede utilizar para impulsar su crecimiento. Por ejemplo: tendencias emergentes, actualizaciones normativas o avances innovadores.
- **Amenazas:** Corresponden a factores externos que pueden generar dificultades o riesgos para la organización. Por ejemplo: aumento de la competencia, fluctuaciones económicas o vulnerabilidades tecnológicas.

Figura 1 FODA



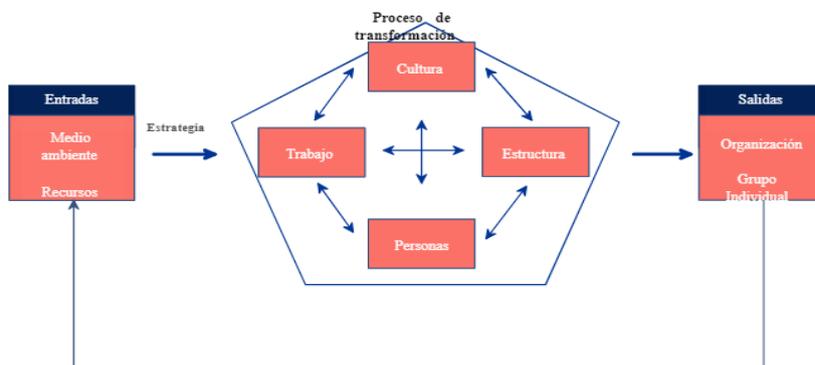
Fuente: Paola & Karina (2018)

#### 2.5.4 Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman

Este modelo se basa en los fundamentos del pensamiento sistémico y ofrece un enfoque práctico para analizar y entender la dinámica interna de una organización. Esta herramienta no sólo nos permite analizar la estrategia, la cultura, los sistemas y las personas, también nos permite analizar e identificar brechas y oportunidades de mejoras.

Según Lara (2015) Es una herramienta poderosa para identificar las causas fundamentales de los problemas de desempeño organizacional y cómo solucionarlos. Este modelo es un enfoque simple y pragmático para abordar estos problemas de dinámica organizacional.

Figura 2 Modelo de congruencia de Nadler y Tushman



Fuente: Lara (2015)

Este modelo tiene 4 pilares principales:

- a) **Trabajo:** se trata de las responsabilidades y actividades que cada empleado desempeña dentro de la organización. Es crucial que estas tareas estén en sintonía con los objetivos generales de la empresa y que los empleados posean las habilidades necesarias para realizarlas eficazmente.
- b) **Personas:** Este elemento se enfoca en las personas que llevan a cabo las tareas dentro de la organización. Es fundamental comprender sus capacidades, lo que los motiva, sus competencias y la forma en que desean recibir reconocimiento. Garantizar su satisfacción y fomentar su crecimiento profesional son aspectos clave para alcanzar un rendimiento óptimo en la organización.
- c) **Estructura:** Este elemento se refiere a cómo está estructurada formalmente la empresa, abarcando su jerarquía, políticas y procedimientos. Una estructura bien correctamente establecida debe promover la coordinación y la comunicación, permitiendo que la organización pueda adaptarse de manera eficaz a los cambios del entorno.
- d) **Cultura:** Este elemento hace referencia a los principios, creencias y normas que dominan dentro de la organización. La cultura empresarial juega un papel clave en la conducta de los empleados y en la manera en que se realizan las actividades cotidianas.

### **2.5.5 Matriz EFI**

De acorde a lo que nos indica Drucker (1998) es un instrumento para evaluar la eficacia de los procesos y sistemas, que ayuda a los líderes a identificar áreas de mejora y optimizar la productividad.

Por lo que podemos comprender a la matriz EFI como una herramienta esencial para evaluar los recursos y capacidades internas de una organización. Según Drucker, este análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas que se pueden aprovechar como las debilidades que necesitan ser corregidas, con el objetivo de alinear las operaciones internas con las metas estratégicas. En resumen, la matriz EFI es crucial para mejorar la eficiencia y asegurar que la organización esté lista para enfrentar los desafíos del entorno.

Tabla 2 Ejemplo de matriz EFI

Ejemplo de Matriz EFI			
Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Más de 10 años de experiencia	0.10	4	
Equipo de trabajo estable	0.10	4	
Ubicación privilegiada	0.10	4	
Equipos y sistemas innovadores	0.10	4	
Reconocimiento a nivel regional	0.10	3	
Gran cartera de clientes	0.15	3	
<b>Debilidades</b>			
No cuenta con sitio web	0.10	1	
No hay comercialización por internet	0.05	1	
No se cuenta con redes sociales	0.10	1	
La publicidad es únicamente impresa	0.10	2	
Total	1.00		

Fuente Santos (2023).

Como se puede apreciar en la ilustración 3 hay 2 factores claves en la matriz EFI las fortalezas y debilidades.

- Fortalezas: son los aspectos o recursos dentro de la organización que otorgan alguna especie de ventaja competitiva, estas ventajas pueden ser tanto tangibles (activos físicos, capital financiero) como intangibles (capital humano, productividad, clima organizacional) y reputación que conlleve la organización en general.
- Debilidades: estos aspectos son aquellos que se consideran como limitaciones actuales que afectan la eficiencia y productividad de la organización, muchas veces relacionados a temas como falta de capacitación, falta de recursos, obsolescencia tecnológica, entre otros.

### 2.5.6 Matriz EFE

Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Según (Fred, 2017)

Partiendo de esto podemos definir que la matriz EFE subraya la necesidad de un enfoque integral para la toma de decisiones estratégicas, no solo analizando los procesos internos, sino también considerar cómo los factores externos (económicos, sociales, tecnológicos, etc.) influyen en la efectividad del proceso. Este análisis

multidimensional permitirá proponer soluciones realistas y alineadas con el contexto específico de la institución, contribuyendo a una integración más efectiva de los nuevos miembros de la comunidad educativa.

Tabla 3 Ejemplo de matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Tratado de libre comercio Colombia - Canadá	0.08	3	0.24
2. Los valores de capital saludables.	0.06	2	0.12
3. Ingreso disponible está creciendo 3% al año.	0.11	1	0.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por envases biodegradables.	0.14	4	0.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto.	0.09	4	0.36
<b>Amenazas</b>			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos colombianos.	0.1	2	0.2
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas.	0.12	4	0.48
3. La República de Venezuela no es políticamente estable. El apoyo estatal para las empresas está disminuyendo.	0.17	3	0.51
4. Las tasas de desempleo están aumentando.	0.13	2	0.26
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.84</b>

**Fuente:** Pérez (2014)

Como se puede apreciar en la ilustración 4 también hay 2 factores claves que se toman en la matriz EFI las oportunidades y amenazas.

- Oportunidades: son aspectos positivos que existen en el entorno que favorecen a la organización estos factores pueden ser, crecimiento económico, leyes gubernamentales, crecimiento de la demanda, cambios demográficos o sociales favorables.
- Amenazas: son condiciones o aspectos negativos que afectan a la organización que ya existen o se prevee que existirán en el entorno y generan un riesgo tales como competencia intensa, cambios económicos, riesgo tecnológico, entre otros.

## **2.6 Marco Legal**

### **2.6.1 Código de trabajo**

De acorde al código de trabajo ecuatoriano nos basamos para acogernos bajo su ley y los lineamientos que conllevan los procesos contractuales en los cuales nos basaremos como la menciona en su artículo 3 y 4 que nos hablan acerca de la libertad de trabajo y contratación, así como la irrenunciabilidad de los derechos. También dentro de los artículos 42 al 47 nos establecen los derechos y obligaciones que posee el colaborador.

En los artículos 56 y 57 nos habla acerca de las prohibiciones y división de la jornada. También esta investigación se acoge a los artículos 117 al 121 en donde nos habla acerca de las remuneraciones laborales y el 129 que nos indica de las remuneraciones de ser así el caso.

Por último, también es necesario mencionar artículos en referencia a los riesgos del trabajo expuestos del 347 al 353 y del derecho de indemnizaciones a cargo del empleador en caso de accidente o enfermedad ocurrido en el ámbito profesional (CONGRESO NACIONAL, 2023).

### **2.6.2 Reglamento general de LOEI**

Según la constitución reformada en el gobierno de Rafael Correa, la LOEI, es la herramienta legal que ahora rige y norma todo lo referente al sistema educativo, por lo tanto el marco legal que se refiere a personal nuevo integrado a una institución educativa debe ser considerado dentro del Marco Teórico

**Art. 284.- Méritos.** El Nivel Distrital califica los méritos de los candidatos elegibles, utilizando el sistema automatizado de información, definido por el Nivel Central y bajo supervisión del Nivel Zonal, a excepción de las vacantes que se produjeren a Nivel Zonal, en cuyo caso este nivel calificará los méritos de los candidatos elegibles. (Ministerio de Educación, 2008).

Este es el sistema que utiliza el Ministerio de Educación para la contratación del personal docente que pasa a formar parte del magisterio nacional, sea bajo la modalidad de contrato o de nombramiento, sea provisional o definitivo.

Para las contrataciones y/o nombramientos del nuevo personal que va a llegar a las diferentes instituciones, el cual va a ser la materia prima para la aplicación del onboarding, en dichas instituciones afectadas por la llegada de nuevo personal.

**Art. 299.-** Traslado. Es el cambio de un docente de un lugar o puesto de trabajo a otro dentro del territorio nacional, dentro de cada nivel, especialización y modalidad del sistema, que no implique cambio en el escalafón. Podrán solicitar un traslado en sus funciones los docentes que cumplan los requisitos establecidos en el artículo 98 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (Ministerio de Educación, 2008).

Este artículo, sobre todo, es el que se refiere a la llegada de personal nuevo a una institución educativa, debido a que, por reubicación gran porcentaje de maestros que ganó concurso en otras ciudades, cuando ha transcurrido ya el tiempo que determina la ley, pide reubicación a su ciudad de origen o al menos a una ciudad que le quede más cerca de su hogar y de su familia.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Este estudio tuvo la necesidad de utilizar una combinación de técnicas y metodologías para luego de receptar y analizar los datos obtenidos poder obtener una conclusión sobre el proceso del onboarding en la Unidad Educativa Vinces utilizando datos tanto estadísticos como no estadísticos provenientes de una fuente directa

#### **3.2. Enfoque Mixto**

La investigación que se realizará es de tipo mixta, ya que se tuvo la necesidad de emplear una mezcla entre las metodologías cualitativas y cuantitativas, de esta manera se puede obtener una visión más completa y profunda del trabajo y permite explorar percepciones y motivaciones acompañados de datos numéricos y estadísticos, describiendo y analizando conclusiones generales de los datos obtenidos.

Este enfoque implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

Para este tipo de investigación el enfoque mixto es el más adecuada porque el objetivo principal es entender los contextos y detalles subyacentes que se encuentran detrás de los datos. Esta mezcla de metodologías nos permite obtener resultados óptimos en profundidad y validez de los datos, esto se vuelve vital ya que para conocer como realizar un correcto proceso de onboarding se debe conocer la percepción actual que tienen los colaboradores de cuáles son las falencias en el proceso y la tendencia estadística nos indicaría si efectivamente es algo recurrente.

Además, se empleó un diseño de investigación no experimental ya que no se modificaron ni hubo intervenciones controladas en el entorno laboral de la Unidad Educativa Vinces. Este tipo de diseño es el que más se adecúa al estudio debido a que el principal objetivo es analizar y describir el proceso de onboarding de la Unidad Educativa Vinces en un contexto real, sin alterar aspecto alguno del entorno laboral.

### **3.3. Alcance de la investigación**

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

Este estudio empleo el alcance descriptivo dentro de la Unidad Educativa Vinces a los docentes sin discriminación alguna, buscando conocer y describir como es el proceso de onboarding dentro de la institución y la percepción que tienen los colaboradores del proceso.

### **3.4. Técnica e instrumentos para obtener los datos**

Este estudio se llevó a cabo con el uso de 2 herramientas para la obtención de datos tanto cualitativos como no cualitativos de fuentes primarias, como lo son la encuesta y la entrevista a los colaboradores de la Unidad Educativa Vinces.

#### **3.4.1 Entrevista**

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

Este estudio recopiló información directa del Mgtr. Andrés Medrano quien es el encargado de realizar la supervisión de los docentes y ayuda a realizar el proceso de incorporación Unidad Educativa Vinces mediante una entrevista estructurada.

#### **3.4.2. Encuesta**

La encuesta, es el documento que recoge de forma organizada, formada por un formulario de preguntas la cual busca la obtención específica de información. Es decir, denominar a todo el proceso que se lleva a cabo. Esto nos indica los autores (Anguita, et al 2003.)

Este estudio aplicó las encuestas a los colaboradores de la Unidad Educativa Vinces para poder recolectar información de fuente primaria acerca del proceso actual de onboarding se buscó conocer lo que piensan sobre el proceso y cómo les ayuda a su incorporación en el puesto.

### 3.5. Población y Muestra

En este estudio al realizarse de manera en específica a la Unidad Educativa Vinces se consideró tomar a toda la población existente, siendo ésta a los profesores y personal de recursos humanos sin realizar ningún tipo de distinción en años de experiencia, sexo o ningún tipo de segmentación adicional ya que se busca obtener la información de la manera más objetiva y sin sesgos, dándonos el total que podremos observar en la siguiente tabla.

Tabla 4 Población Recursos Humanos

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Personal de Recursos humanos</b>	2
<b>Docentes</b>	50
<b>Total</b>	52

Elaborado por: Sánchez (2025)

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA O INFORME

#### 4.1 Presentación y análisis de resultados

##### 4.1.1 *Análisis de entrevista al inspector de la Unidad Educativa Vinces*

Según los datos obtenidos de la entrevista podemos destacar los siguientes aspectos:

- Considera necesario un proceso de onboarding para que el nuevo colaborador conozca las normativas de la institución, conozca el recurso humano dentro de la institución y cómo realizar sus labores dentro de la Unidad Educativa.
  
- Uno de los desafíos se presenta cuando un nuevo colaborador está realizando actividades por primera vez como docente ya que si bien para llegar al cargo todos realizan una serie de capacitaciones para poder llegar al puesto no cuentan con experiencia como tal dentro del cargo.
  
- Para los nuevos colaboradores que ingresan a la Unidad Educativa que provienen de distinta ciudad que no sea “Vinces” el proceso de adaptación se vuelve un poco más complicado por el tema del tiempo disponible dependiendo de la jornada en que desempeñen su función ya que actualmente se tiene las jornadas matutina y vespertinas y donde hay mayor complicación es en la jornada vespertina.
  
- El proceso de adaptación de los nuevos colaboradores suele ser largo en algunos casos hasta más de un año y suelen tener cierta resistencia al cambio lo que complica que la adaptación ocurra de manera más oportuna.
  
- Si bien existe el departamento de consejería faltaría comunicar de manera clara y oportuna que los docentes también pueden acudir allí para resolver dudas, proponer mejoras o inclusive de ser necesario recibir ayuda. Esto a

su vez presentaría un precedente para darle seguimiento a éste proceso y encontrar oportunidades de mejora

- Si bien existe un proceso a seguir cuando hay una nueva incorporación en la unidad educativa ésta se da sólo a manera de charla, no hay un documento estándar con el que se pueda brindar a los colaboradores un respaldo de la información más importante que deberían conocer y que ayude a su proceso de onboarding.

#### **4.1.2 Resultados de la encuesta a los docentes de la Unidad Educativa Vinces**

Las encuestas realizadas a los docentes de la Unidad Educativa Vinces tienen como principal finalidad comprender la percepción de los mismos sobre el proceso actual de onboarding, para luego de su obtención recopilar y analizar los datos, para de esta manera crear estrategias que ayuden a mejorar la adaptación de los nuevos colaboradores.

##### **Pregunta N°.1**

**¿La Unidad Educativa le brindó un proceso de onboarding para su ingreso laboral?**

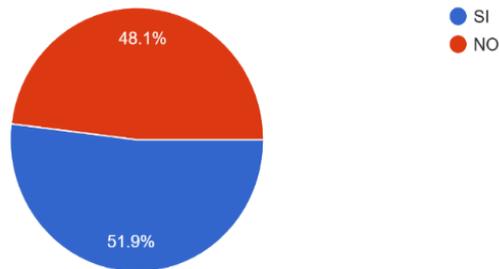
Tabla 5 Docentes consideran que recibieron proceso de onboarding

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	27	51.92%
<b>No</b>	25	48.08%
<b>Total</b>	52	100.00%

Elaborado por: Sánchez (2025)

## Gráfico 1 Proceso de onboarding para su ingreso laboral

1. ¿La Unidad Educativa le brindó un proceso de onboarding para su ingreso laboral?  
52 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025)

Esta ilustración nos muestra cómo se debe reforzar el proceso de onboarding dentro de la Unidad Educativa ya que el 48,1% considera que no recibió un proceso de un onboarding por lo que nos da a entender que pese a que la Unidad Educativa realiza su proceso de incorporación no es lo suficientemente oportuno, estructurado y formal para que el colaborador lo pueda reconocer como o que inclusive consideran que no lo recibieron.

### Pregunta N°. 2

**¿Tenía claro cuál sería su rol y responsabilidades antes de iniciar su primer día laborando?**

Tabla 6 Claridad en el rol y responsabilidades de los docentes

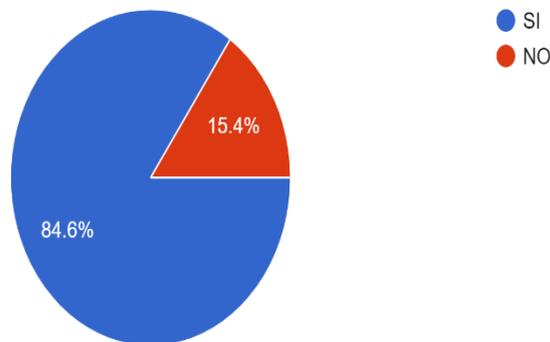
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	44	84.62%
No	8	15.38%
Total	52	100.00%

Elaborado por: Sánchez (2025)

## Gráfico 2 Claridad en su rol y responsabilidades

2. ¿Tenía claro cuál sería su rol y responsabilidades antes de iniciar su primer día laborando?

52 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025)

Con esta ilustración apreciamos que el 84,6% de los colaboradores tenían claro sus funciones y responsabilidades antes de iniciar sus actividades el primer día, esta información se puede complementar por lo comentado en la entrevista también donde se indicó que los nuevos colaboradores reciben capacitaciones antes de ingresar al cargo por lo que esto ayuda a que conozcan el cargo y si bien puede existir distinción dentro de los áreas de estudio en que se desempeñen ingresan bajo el mismo cargo el cual es el de docente, ayudando a que el cargo sea más estándar y facilite el conocimiento previo de las responsabilidades.

### Pregunta N°.3

**¿Conocía quiénes serían su equipo de trabajo antes de iniciar su primer día laborando?**

Tabla 7 Conocimiento previo del equipo de trabajo

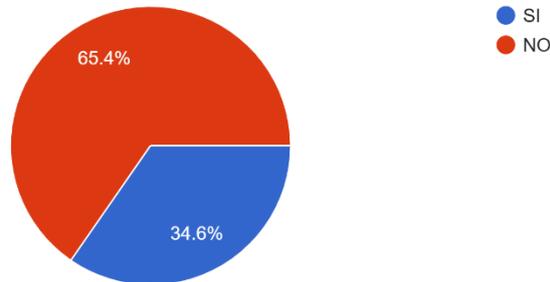
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	18	34.62%
No	34	65.38%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Sánchez (2025)

### Gráfico 3 Conocimiento previo del equipo de trabajo

3. ¿Conocía quiénes serían su equipo de trabajo antes de iniciar su primer día laborando?

52 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025).

Esta ilustración nos muestra como el 65,4% de los colaboradores que recién ingresan no conocen quiénes serán su equipo de trabajo antes del primer día, si bien por la naturaleza del cargo no se vuelve imprescindible conocer a su equipo con anterioridad, no deja de ser una oportunidad de mejora ya que de esta manera si el nuevo colaborador conoce su equipo de trabajo con antelación logrará familiarizarse más rápido al mismo y por ende el proceso de adaptación también mejoraría los tiempos.

#### Pregunta N° 4

**¿Le proporcionaron las herramientas de trabajo necesarias para que pueda desarrollar sus funciones?**

Tabla 8 Herramientas de trabajo necesarias

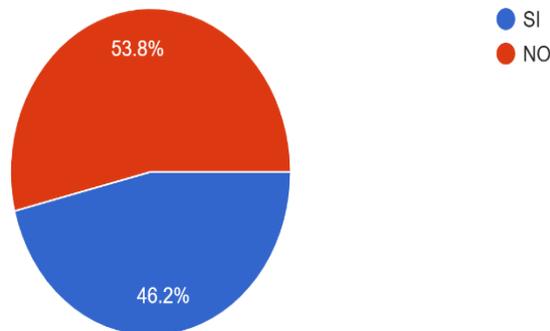
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<b>Si</b>	28	53.85%
<b>No</b>	24	46.15%
<b>Total</b>	52	100.00%

Elaborado por: Sánchez (2025).

#### Gráfico 4 Herramientas de trabajo necesarias

4. ¿Le proporcionaron las herramientas de trabajo necesarias para que pueda desarrollar sus funciones?

52 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025).

En la ilustración se puede observar cómo el 53,8% de los colaboradores consideran que no tuvieron las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones lo cual indica otro aspecto clave a mejorar ya que sin las herramientas adecuadas el nuevo colaborador no podrá desempeñar sus actividades de manera idónea sobre todo siendo nuevos ingresos a la Unidad Educativa.

#### Pregunta N° 5

**¿Cuánto tiempo le tomó sentirse completamente integrado en la comunidad educativa?**

Tabla 9 Tiempo de integración de los docentes

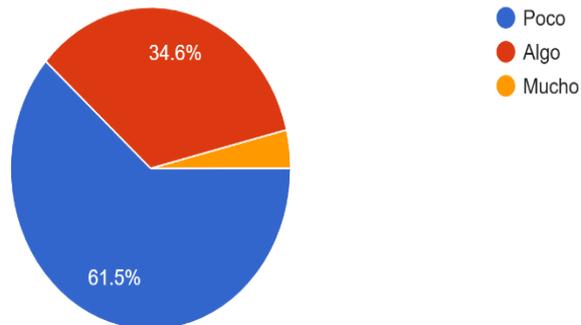
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<b>Poco</b>	32	61.54%
<b>Algo</b>	18	34.62%
<b>Mucho</b>	2	3.85%
<b>Total</b>	52	100.00%

Elaborado por: Sánchez (2025).

## Gráfico 5 Tiempo de integración de los docentes

5. ¿Cuánto tiempo le tomó sentirse completamente integrado en la comunidad educativa?

52 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025).

En esta ilustración podemos observar que el 61.5% de docentes considera que su tiempo de integración dentro de la Unidad Educativa Vinces fue corto dentro del primer mes y el 34.6% considera que si bien tardaron en adaptarse un poco más tampoco tuvieron un periodo de adaptación largo, por lo que se presenta un buen índice de adaptación.

### Pregunta N° 6

**¿Cómo calificaría la claridad de la información proporcionada durante el proceso de onboarding?**

Tabla 10 Claridad de la información proporcionada en el onboarding

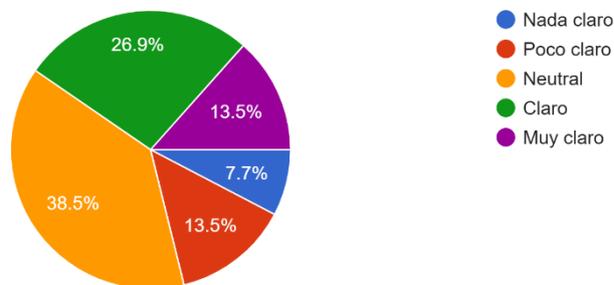
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada claro	4	7.69%
Poco claro	7	13.46%
Neutral	20	38.46%
Claro	14	26.92%
Muy claro	7	13.46%
Total	52	100.00%

Elaborado por: Sánchez (2025).

## Gráfico 6 Claridad de la información proporcionada en el onboarding

6. ¿Cómo calificaría la claridad de la información proporcionada durante el proceso de onboarding?

52 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025).

En el gráfico se puede evidenciar que la parte predominante considera es “neutral” la claridad de la información con 38.5% por lo que la información brindada en el proceso de onboarding seguida de la respuesta “claro” con 26.9% y tanto el extremo negativo con “nada claro” y el extremo positivo con “muy claro” tienen 13.5% lo que indica que actualmente se puede mejorar la información brindada para que de esta manera pueda ser correctamente receptada y aplicada de manera adecuada en caso de ser necesario.

### Pregunta N° 7

**¿El proceso de onboarding le ayudó a esclarecer tus responsabilidades dentro del rol de trabajo?**

Tabla 11 Responsabilidades dentro del rol de trabajo

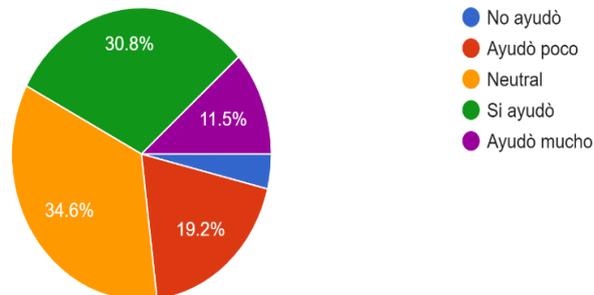
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No ayudó	2	3.85%
Ayudó poco	10	19.23%
Neutral	18	34.62%
Si ayudó	16	30.77%
Ayudó mucho	6	11.54%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Sánchez (2025).

## Gráfico 7 Responsabilidades dentro del rol de trabajo

7. ¿El proceso de onboarding le ayudò a esclarecer tus responsabilidades dentro del rol de trabajo?

52 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025).

En la siguiente ilustración podemos observar que se mantiene la tendencia de “neutral” como respuesta más optada con el 34.6%, el 30.8% afirma que el proceso de onboarding si ayudò a esclarecer responsabilidades del rol mientras que el 19.2% considera que ayudò poco.

## Pregunta N° 8

**¿Recibió suficiente información sobre las políticas y valores de la unidad educativa durante el onboarding?**

Tabla 12 Información sobre las políticas y valores de la unidad educativa

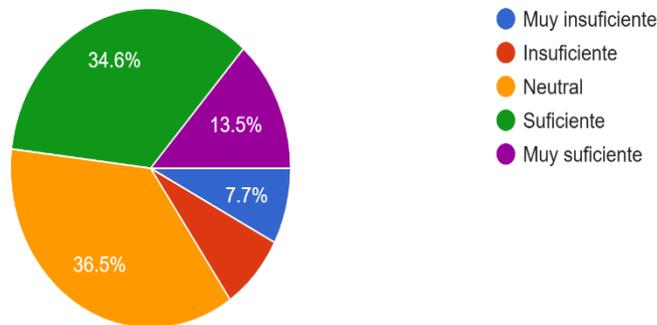
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<b>Muy insuficiente</b>	4	7.69%
<b>Insuficiente</b>	4	7.69%
<b>Neutral</b>	19	36.54%
<b>Suficiente</b>	18	34.62%
<b>Muy suficiente</b>	7	13.46%
<b>Total</b>	52	100.00%

Elaborado por: Sánchez (2025).

## Gráfico 8 Información sobre las políticas y valores de la unidad educativa

8. ¿Recibió suficiente información sobre las políticas y valores de la unidad educativa durante el onboarding?

52 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025).

En la ilustración se observa que la respuesta dominante es “neutral” con 36.5% seguida de “suficiente” con 34.6% siguiendo con la tendencia de que el proceso actual en este caso en el pase de información de políticas y valores suele ser comprendido, pero deja posibilidad a la mejora ya que la respuesta óptima en este caso “muy suficiente” sólo tiene el 13.5% de resultado.

### Pregunta N° 9

**¿Considera que el proceso de onboarding facilitó tu integración con el equipo de trabajo?**

Tabla 13 Integración a equipo de trabajo

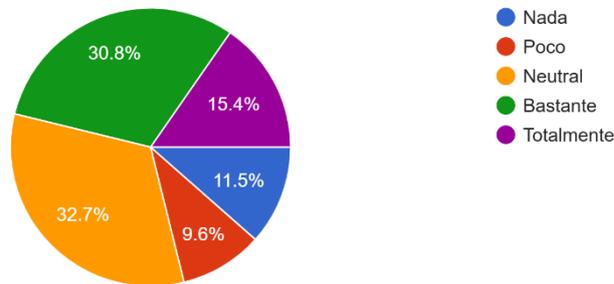
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<b>Nada</b>	6	11.54%
<b>Poco</b>	5	9.62%
<b>Neutro</b>	17	32.69%
<b>Bastante</b>	16	30.77%
<b>Totalmente</b>	8	15.38%
<b>Total</b>	52	100.00%

Elaborado por: Sánchez (2025).

## Gráfico 9 Integración a equipo de trabajo

9. ¿Considera que el proceso de onboarding facilitó tu integración con el equipo de trabajo?

52 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025).

En esta ilustración podemos observar cómo el 32.7% considera que el proceso actual no ayuda de manera satisfactoria a la integración con su equipo de trabajo, el 30.8% considera que, si ayuda, mientras que el 15.4% considera que si lo hace de manera satisfactoria. Mientras que si sumamos las respuestas que consideran que ayuda poco y no ayuda nos 21.11% siguiendo con la tendencia en que los extremos tanto negativos como positivos están entre se encuentra el menor porcentaje de distribución mientras que la respuesta neutral sigue siendo la más aceptada.

### Pregunta N° 10

**¿Considera que recibió el apoyo necesario de sus colegas y superiores durante su proceso de adaptación?**

Tabla 14 Apoyo de colaboradores

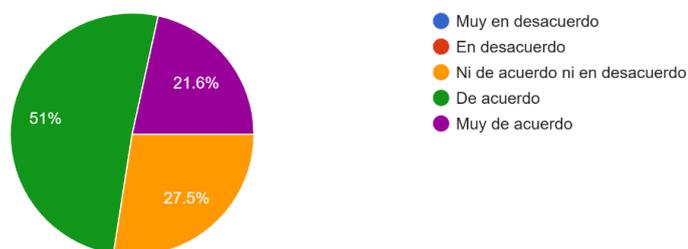
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0.00%
<b>En desacuerdo</b>	0	0.00%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	14	27.45%
<b>De acuerdo</b>	26	50.98%
<b>Muy de acuerdo</b>	11	21.57%
<b>Total</b>	51	100.00%

Elaborado por: Sánchez (2025).

## Gráfico 10 Apoyo de colaboradores

10. ¿Considera que recibió el apoyo necesario de sus colegas y superiores durante su proceso de adaptación?

51 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025).

En la ilustración se muestra como los docentes muestran gran percepción de ayuda en sus compañeros y superiores ya que no se encuentran respuestas en el extremo negativo y la respuesta “de acuerdo” lidera con un 51% lo que nos indica que hay un nivel de colaboración bastante alto en la unidad educativa.

## Pregunta N° 11

**¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción con el proceso de onboarding en general?**

Tabla 15 Nivel de satisfacción

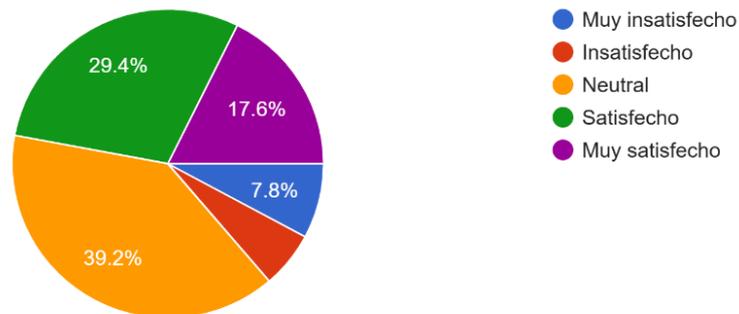
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
<b>Muy insatisfecho</b>	4	7.84%
<b>Insatisfecho</b>	3	5.88%
<b>Neutral</b>	20	39.22%
<b>Satisfecho</b>	15	29.41%
<b>Muy satisfecho</b>	9	17.65%
<b>Total</b>	51	100.00%

Elaborado por: Sánchez (2025).

## Gráfico 11 Nivel de satisfacción

11. ¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción con el proceso de onboarding en general?

51 respuestas



Elaborado por: Sánchez (2025).

En la ilustración podemos apreciar que si bien el proceso de onboarding actual no recibe un gran porcentaje de desaprobación la respuesta que lidera sigue siendo “neutral” con el 39.2% lo que nos indica que actualmente gran porcentaje de los docentes muestra indiferencia al proceso de onboarding, mientras que el 29.4% está satisfecho, el 17.6% está muy satisfecho, el 7.8% está insatisfecho y el 5.8% está muy insatisfecho del proceso actual.

### **4.1.3 Análisis General de las encuestas**

Las encuestas demuestran que la Unidad Educativa Vinces, no posee un sistema onboarding estructurado, sino que lo aplica de manera empírica cuando hay la llegada de un nuevo colaborador, se ejecuta de forma rudimentaria una bienvenida no programada al recién incorporado para integrarlo de una manera no tan formal a la institución, lo que provoca que el nuevo colaborador no sepa con certeza cual es la política de la Unidad Educativa, ni maneje tampoco sus procesos organizacionales, por ende, el nuevo ingreso muchas veces suele tardar en integrarse con su equipo de trabajo y sentirse parte de la institución.

Los porcentajes de desconocimiento de lo que es un proceso de adaptación a un nuevo puesto de trabajo, si bien es cierto no son del todo alarmantes, tampoco son alentadores. Ya que al no existir un plan de integración puede impactar de forma directa en la cultura organizacional. Son muchos los aspectos que se deben de mejorar de forma inmediata, para lograr que la comunidad educativa como tal, sienta

como propia a la institución y puedan colaborar de la manera óptima esto no sólo beneficiará a los colaboradores, sino que también contribuirá al crecimiento y mejorar continua de la Unidad Educativa.

## 4.2 Análisis Situacional

### 4.2.1. FODA

Figura 3 Matriz FODA



Elaborado por: Sánchez (2025).

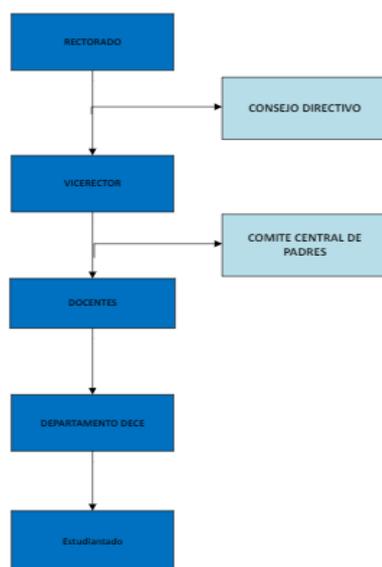
Con esta ilustración del FODA aplicado en la Unidad Educativa Vinces podemos ver de manera macro los principales aspectos a mejorar y aquellos en donde se tiene mayor fortaleza como es el caso del buen clima organizacional y el compromiso que tiene el personal, estas aptitudes se las puede utilizar para mejorar la falta de estructura del proceso del onboarding ya que el compromiso y la colaborabilidad son factores claves para el cambio. Esto nos ayudará a contrarrestar aspectos negativos que por la naturaleza de la Unidad Educativa son más complejas de mejorar en el corto plazo como lo son los bajos recursos económicos que se dispone para implementar nuevos proyectos o realizar capacitaciones y mitigar que esto a futuro cause una baja en la motivación de los colaboradores llegando a afectar el rendimiento de los colaboradores.



organizacional organizacional que nos permita cumplirlo o mejorarlo y que se utilizará de las habilidades, aptitudes y actitudes para llevarlo a cabo.

- b) Personas: Definiremos a las personas como el capital humano que realizan el trabajo. Siendo una Unidad Educativa pública que no presenta ingresos u activos de gran valuación cabe destacar que el capital humano se vuelve un pilar fundamental para este tipo de instituciones es por eso que conocer sus habilidades, motivaciones, competencias y cómo recibir feedback se vuelve vital para obtención de resultados, objetivos, mejoras de procesos y alto desempeño organizacional.
- c) Estructura: Dentro de la Unidad Educativa el orden jerárquico está formada de la siguiente manera:

Figura 5 Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman



Elaborado por: Sánchez (2025).

Por lo que con el siguiente orden más las políticas y procedimientos que cuenta la Unidad Educativa representan la estructura formal de la organización y si bien los docentes representan la tercera línea jerárquica tienen su representación en la toma de decisiones en el consejo directivo en donde se designa a los docentes que los representarán al momento de velar por sus derechos y peticiones.

- d) Cultura: Dentro de la Unidad Educativa podemos tomar como cultura al clima organizacional y toda estructura informar de las relaciones tanto profesionales

como personales dentro de la organización, y cómo se pudo observar dentro del análisis de las encuestas éste es uno de los aspectos en donde se puede considerar que se obtiene mayor beneficio al momento de la implementación del nuevo proceso de onboarding por el alto nivel de colaborabilidad existente en la organización.

Una vez definido los componentes claves pasamos a revisar lo que serían los salidos o resultados.

## **Salidas**

Éstas las tenemos divididas de la siguiente forma:

**Nivel institucional.** Nos referimos no sólo al clima organizacional sino a toda cultura o estructura de relación dentro de la unidad educativa que permita que los colaboradores puedan alinearse a los objetivos generales dentro de la institución además de mitigar riesgos como paternalismo, desmotivación laboral, cultura de favoritismo o entre otros.

**Unidades de equipo.** Nos referimos a las células o equipos de trabajo dentro de la Unidad Educativa y que la comunicación asertiva dentro de los mismos pueda mejorar de esta manera volviendo a los equipos más dinámicos.

**Individuales.** Nos referimos como tal al colaborador que pueda mejorar su percepción dentro de la Unidad Educativa permitiéndole un mejor desarrollo profesional.

### ***4.2.3. Cálculo de nivel de congruencia en la Unidad Educativa Vices dentro de su proceso de onboarding***

Para el primer paso se aplicó los 4 componentes claves a la Unidad Educativa dándonos como resultado:

1. **Trabajo:** Procesos clave de la unidad educativa, como el onboarding, la enseñanza, la gestión administrativa y la capacitación del personal.
2. **Personas:** Personal docente, administrativo y de recursos humanos, con sus habilidades, experiencia y motivación.

3. **Estructura:** Organización jerárquica, flujos de trabajo, roles y responsabilidades.
4. **Cultura:** Valores institucionales, clima organizacional y normas de comportamiento.

Una vez definidos los componentes claves los relacionamos en base al análisis FODA aplicado anteriormente.

**a) Fortaleza (Alineación positiva)**

- Clima organizacional positivo: La dirección está comprometida con la mejora.
- Compromiso del personal: El personal está motivado y alineado con los objetivos.
- Valores institucionales sólidos: La cultura organizacional es fuerte y cohesionada.
- Personal con experiencia en procesos educativos: Las personas tienen las habilidades necesarias para las tareas.
- Diversidad de talento: Hay variedad de habilidades y perspectivas.

**b) Debilidades (Alineación negativa)**

- Falta de estructura en el proceso de onboarding: El proceso no está correctamente estructurado.
- Escasas oportunidades de capacitación del personal de R.R.H.H.: Las personas no están siendo desarrolladas adecuadamente.
- Escasa retroalimentación del onboarding: No hay alineación entre tareas y cultura de mejora continua.
- Herramientas de trabajo poco eficientes: La estructura no facilita las tareas.
- Falta de indicadores clave: No hay medición del desempeño.

**c) Oportunidades (mejoras potenciales)**

- Mejora en el proceso de onboarding: Alinear tareas y estructura.
- Digitalización progresiva del proceso: Modernizar herramientas y estructura.
- Feedback y evaluación: Fortalecer la cultura de mejora continua.
- Aprovechar el alto índice de colaboración: Alinear personas y cultura.
- Alianzas estratégicas para capacitaciones: Desarrollar a las personas.

#### **d) Amenazas (riesgos de incongruencias)**

- Falta de presupuesto para mejoras: Limita la alineación de tareas y estructura.
- Resistencia al cambio: Afecta la cultura y la adopción de nuevas tareas.
- Desmotivación y bajo desempeño laboral: Impacta a las personas y su alineación con las tareas.
- Limitación de infraestructura tecnológica: Afecta la estructura y las tareas.
- Cambios en las políticas educativas: Pueden desalinear tareas y estructura.

#### **Aplicación del Marco de Congruencia**

Para aplicar el marco de congruencia se tomó una escala de 1 al 5, el 1 la más baja e incongruente y 5 la más alta y con mayor grado de congruencia, relacionándolas de la siguiente manera:

##### **Trabajo y personas**

- Fortalezas: El personal tiene experiencia en procesos educativos.
- Debilidades: Falta de capacitación en R.R.H.H. y herramientas ineficientes.
- Congruencia: Moderada (3/5).

##### **Trabajo y estructura**

- Fortalezas: Cima organizacional positivo.
- Debilidades: Falta de estructura en el onboarding y herramientas ineficientes.
- Congruencia: Baja (2/5).

##### **Trabajo y cultura**

- Fortalezas: Valores institucionales sólidos.
- Debilidades: Escasa retroalimentación y falta de indicadores clave.
- Congruencia: Moderada (3/5).

##### **Personas y estructura**

- Fortalezas: Compromiso del personal.
- Debilidades: Resistencia al cambio y limitación tecnológica.
- Congruencia: Moderada (3/5).



Recursos Humanos mediante alianzas estratégicas y fomentar una cultura de retroalimentación y mejora continua son pasos cruciales. Modernizar la infraestructura tecnológica a través de financiamiento o alianzas también es importante. Para mantener la motivación y el desempeño, es fundamental reforzar los valores institucionales y reconocer el esfuerzo del personal. Finalmente, establecer indicadores clave permitirá medir el éxito del onboarding y otros procesos, facilitando la toma de decisiones basadas en datos. Dentro de los indicadores que se puede utilizar se encuentra la satisfacción del personal, productividad temprana entre otros que se consideren oportunos.

#### 4.2.4 Matriz EFE y EFI

Tabla 16 Matriz EFE

Factores externos		Importancia Ponderación	clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1	Creciente enfoque en la capacitación docente	15%	4	0.6
2	Apoyo gubernamental o institucional para mejorar la educación	12%	2	0.24
3	Avances en tecnología educativa	7%	1	0.07
4	Interés en el bienestar y satisfacción laboral de los docentes	6%	2	0.12
5	Heterogeneidad de aptitudes	10%	3	0.3
<b>Amenazas</b>				
1	Falta de presupuesto para implementar el onboarding	12%	2	0.24
2	Inercia organizacional	13%	2	0.26
3	Cambios políticos y educativos inesperados	9%	3	0.27

4	Falta de recursos tecnológicos o infraestructura adecuada	8%	2	0.16
5	Alta rotación de personal docente	8%	3	0.24
<b>Total, Fortaleza*Debilidad</b>		<b>100%</b>		<b>2.50</b>

Elaborado por: Sánchez (2025).

Como se puede apreciar en la tabla la Matriz EFE nos termina resultando una evaluación exacta de 2,5 en donde las fortalezas nos dan un total de 1,33 y las Amenazas nos da un total de 1,17. Con este puntaje nos indica que la Unidad Educativa tiene una respuesta moderada para responder a su entorno externo, Dentro de las oportunidades la que más podemos destacar es el creciente enfoque de la capacitación de los docentes dando 0,6 ahora bien como amenazas críticas se llegan a considerar los cambios políticos y educativos inesperadas dando 0,6 y la inercia organizacional 0,26.

Lo cual nos lleva a deducir que la Unidad Educativa tiene oportunidades para mejorar en aspectos como capacitación y apoyo institucional, aunque presenta amenazas como la inercia organizacional, falta de recursos e inestabilidad política y laboral, por lo que aprovechando mejor sus oportunidades podría tratar de utilizar apoyo de herramientas tecnológicas sobre todo en aspecto de estabilidad organizacional.

Tabla 17 Matriz EFI

<b>Factores Internos</b>		<b>Importancia Ponderación</b>	<b>clasificación Evaluación</b>	<b>Valor</b>
<b>Fortaleza</b>				
1	Compromiso con la misión educativa	12%	4	0.48
2	Cultura organizacional colaborativa	13%	4	0.52
3	Experiencia y conocimiento de los docentes actuales	12%	4	0.48
4	Ética institucional sólida	8%	3	0.24
5	Red de apoyo institucional	5%	3	0.15
<b>Debilidad</b>				

1	Falta de personal o recursos para gestionar el onboarding	8%	2	0.16
2	Escasa infraestructura tecnológica	8%	2	0.16
3	Ausencia de métricas esenciales	12%	1	0.12
4	Falta de tiempo para implementar y seguir el proceso de onboarding	7%	2	0.14
5	Ausencia de un proceso estructurado de seguimiento y evaluación del onboarding	15%	2	0.3
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.75</b>

Elaborado por: Sánchez (2025).

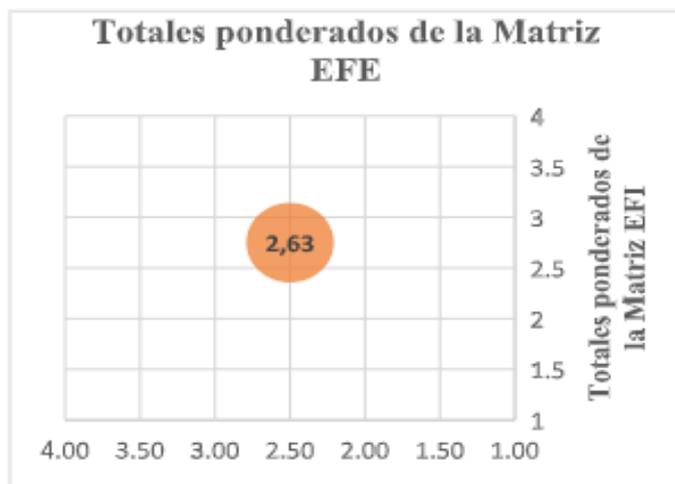
Con el análisis de la matriz EFI podemos interpretar que la unidad educativa tiene una posición interna favorable ya que se encuentra por encima del promedio lo que indica que del espectro estudiado tiene más fortalezas que debilidades lo que le permite desenvolverse de manera adecuada dentro de su entorno.

Como principales fortalezas tiene la cultura organizacional colaborativa con 0,52 y compromiso con la misión educativa con 0,48, pero también permite ponderar entre sus debilidades como la más importante la ausencia de un proceso estructurado de onboarding con 0,3 y escasa infraestructura tecnológica con 0,16.

De esta manera podemos concluir que la unidad educativa tiene una base organizacional fuerte, con personal capacitado y un ambiente de trabajo colaborativo. Aunque presenta desafíos dentro del ámbito tecnológico y de gestión sobre todo en el aspecto de implementación de procesos de onboarding y evaluación.

Comparándola con la matriz EFE se puede concluir que la unidad educativa tiene mejores condiciones internas que externas, esto se puede interpretar que puede aprovechar su fortaleza organizacional para mitigar los efectos de amenazas externas.

Gráfico 12 Totales ponderados



Elaborado por: Sánchez (2025).

Podemos observar como el gráfico se encuentra ubicado principalmente en el cuadrante 5 y parte del cuadrante 2 por lo que se encuentre dentro del momento en que debe aprovechar las oportunidades y fortalezas internas para reducir sus debilidades. En este caso podemos destacar el compromiso educativo y la cultura organizacional para combatir la falta de métricas y procesos de onboarding.

### 4.3 Propuesta

#### Puesta en marcha del ONBOARDING en la Unidad Educativa Vinces

Para la puesta en marcha del proyecto del onboarding en la Unidad Educativa Vinces, se formará inicialmente el denominado Comité de Onboarding, que estará formado por los Directivos y docentes de mayor experiencia al interior de la Unidad Educativa.

Presidente del Comité.....Rector {a}

Vicepresidente.....Talento Humano de la UE.

Vocales principales.....Tres miembros principales de Consejo Ejecutivo.

El objetivo es de facilitar la adaptación de estudiantes, docentes y el personal administrativo, además de brindar información clave acerca de la institución, sus normas, su cultura y su idiosincrasia. Así se asegura una integración efectiva del nuevo personal, fomentando el sentido de compromiso y pertenencia.

### **4.3.1 Fases de la Implementación**

#### **Fase 1.- Planificación y diseño**

- Tiempo estimado de implementación será de dos a tres meses antes del inicio del período 2025-2026, iniciando en el mes de marzo del 2024.
- Definir al público objeto del proyecto.
- El proyecto está dirigido a docentes y personal administrativo que el Distrito de Educación asigne como nuevos colaboradores de la institución.
- Diseñar el contenido del onboarding.
- Diseñar el Manual Onboarding, adaptado a la realidad de la Unidad de la Unidad Educativa Vinces con la siguiente estructura:

##### **a) Inicio.**

- Nombre de la unidad educativa
- Título del manual
- Logotipo de la unidad educativa.
- Fecha de creación o última actualización.
- Palabras de bienvenida.

##### **b) Introducción**

- Objetivo del manual: explicar su propósito y cómo ayudará al nuevo empleado.
- Breve descripción de la cultura y valores de la unidad educativa.

##### **c) Historia de la unidad educativa.**

- Historia de la unidad educativa: fundación, hitos importantes y evolución.
- Misión, visión y valores.
- Estructura organizacional: organigrama y descripción de áreas clave.
- Información sobre las áreas distritales a la que corresponde la unidad educativa.

##### **d) Proceso del onboarding**

- Descripción detallada del proceso de onboarding: duración, etapas y expectativas.
- Cronograma de actividades durante los primeros días o semanas.

- Personas de contactos clave o definición de equipo de trabajo (ej: jefe directo, compañero mentor, RRHH).

#### **e) Políticas y procedimientos**

- Horarios laborales y políticas de flexibilidad
- Código de vestimenta.
- Políticas de seguridad y salud en el trabajo.
- Normas de conducta y ética.
- Políticas de confidencialidad y protección de datos.

#### **f) Beneficios y compensaciones**

- Descripción de beneficios laborales (vacaciones, seguro médico, etc.).
- Programa de capacitación y desarrollo profesional.
- Políticas de evaluación de desempeño y promoción interna (en caso de tenerlas)

#### **g) Herramientas y recursos**

- Listado de herramientas tecnológicas que se utilizarán (correo electrónico, software interno, intranet, etc.).
- Acceso a sistemas y credenciales.
- Guías para el uso de herramientas clave.

#### **h) Cultura y ambiente laboral**

- Descripción de la cultura organizacional.
- Eventos y actividades sociales (celebraciones, aniversarios).
- Canales de comunicación interna.
- Programas de reconocimiento y recompensas (en caso de tenerlas)

#### **i) Anexos**

- Formularios o documentos que el empleado debe completar.
- Mapa de las instalaciones.

#### **j) Cierre**

- Mensaje motivacional o de agradecimiento.

- Reglamentar internamente la implementación del proceso onboarding.
- Activar todos los recursos digitales, plataformas, correos institucionales, grupos de comunicación interna, etc.
- Seleccionar las herramientas y plataformas de la UE
- Plataforma CARMENTA, utilizada por el Ministerio de Educación
- Aplicaciones de gestión escolar.
- Capacitación del personal
- Talleres para directivos, docentes y administrativos, acerca del correcto uso y aplicación del onboarding.

#### **4.3.2 Fase dos: Implementación del Onboarding**

**Tiempo estimado:** Primer mes del ciclo escolar, de mayo a junio.

##### **Jornada de inducción presencial o virtual.**

Se extiende la bienvenida con directivos y docentes, se recorre la institución y se socializan las ubicaciones más importantes, además se explican las normas, la cultura organizacional y los servicios disponibles.

##### **Asignación de Tutores o Mentores**

- Para docentes recién llegados, otros docentes de dilatada educativo.
- Entrega de materiales de apoyo
- Manual digital o impreso con preguntas frecuentes y solución a problemas comunes.
- Acceso a plataformas digitales con credenciales.

#### **4.3.3 Fase tres: Seguimiento y evaluación**

**Tiempo estimado:** El seguimiento del ONBOARDING se realizará durante los meses de junio y julio, es decir, dos meses después de iniciado el ciclo escolar o año lectivo 2025-2026.

##### **Encuestas de satisfacción y Feedback**

- Se evalúa la experiencia del onboarding y se detecta las áreas en donde se pueden realizar mejoras al proceso.

- Se realizan encuestas a docentes, administrativos y padres de familia, para medir el grado de adaptación, por último se encuesta a los estudiantes.

### **Sesiones de seguimiento**

- Se efectúan reuniones grupales para disipar dudas acerca del proceso.
- Se ajustan los procesos en base a los informes del Feedback efectuado.
- Se incorporan nuevas estrategias y herramientas de trabajo según sea la retroalimentación.

### **Recursos necesarios**

- Personal capacitado para llevar a cabo el proceso Onboarding, docentes, administrativos y tutores.
- Recursos digitales y físicos operativos, plataformas, guías, videos y enlaces vía correo funcionando de forma permanente.

### **Indicadores de éxito**

- Nivel de satisfacción en las encuestas onboarding efectuadas.
- Reducción de problemas de adaptación del personal recién incorporado a la UE.
- Mayor participación del personal del personal en plataformas y actividades escolares y sociales en los que se involucre la UE.

#### ***4.3.4 Diagrama de Gantt para el proyecto de onboarding en la Unidad Educativa Vinces.***

**Preparación previa:** Culminado el período 2024-2025, se toma una semana para anticipar lo que será el proyecto que se realizará para el siguiente período lectivo.

**Plan y diseño:** Entre los meses de abril a mayo, del período lectivo 2025-2026, se socializa el plan y el diseño del Onboarding a implementar y se persuade a la planta docente a identificarse con el implemento del proyecto.

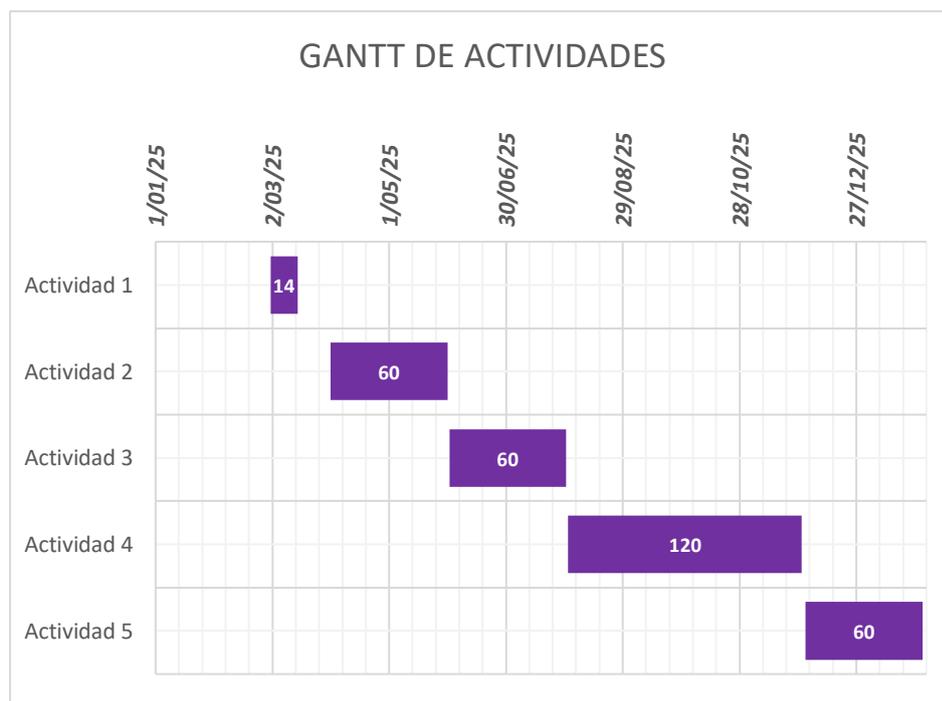
**Implementación:** Este proceso se lleva a cabo entre los meses de junio a julio, una vez que el año lectivo ha iniciado. En este lapso se efectúa la inducción de las ideas y objetivos que tiene el proyecto y se proporciona todo el material de apoyo,

tanto físico como digital, para brindar las facilidades para la puesta en marcha del proyecto, se provee de las herramientas tecnológicas necesarias, tales como plataformas, correos, grupos de interacción, etc.

**Seguimiento:** Este proceso tiene lugar entre los meses de agosto a diciembre, y consiste en la realización de reuniones periódicas, para constatar inconvenientes, problemas, diferencias y solucionar cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar durante esta etapa

**Evaluación y cierre:** Se efectúa la evaluación del proceso mediante encuestas, test, entrevistas y demás herramientas que sirvan como evaluadores del proyecto. Además, se realizan revisiones de desempeño de forma periódica, ajustes y se hacen correcciones sobre la marcha. Finalmente se cierra el proceso de Onboarding.

Figura 6 Gantt de actividades



Elaborado por: Sánchez (2025).

Con el diagrama de Gantt podemos ver de una manera un poco más gráfica la distribución del tiempo para las 5 actividades principales que tendrá el proyecto y cómo estaría planificado el inicio de cada actividad.

#### 4.4 Proyección Costo/Beneficio

Dentro del aspecto de una unidad educativa pública cuya finalidad no es generar ingresos sino mejorar la calidad y eficiencia del servicio. Esta característica llevándolo al apartado del tema de este estudio que es el onboarding uno de los aspectos más importantes a tomar en consideración es la autogestión, es decir la capacidad que tengan los colaboradores y el personal para adaptarse, integrarse y desempeñarse sin mayor supervisión e intervención de los directivos.

Es por eso que la métrica que se utilizará para medir el costo beneficio del onboarding aplicado a la Unidad Educativa Vinces será de acorde al Índice de Autonomía en la Gestión Docente.

##### 4.4.1 Índice de Autonomía en la Gestión Docente (IAGD)

$$IAGD = \frac{T_{\text{sin onboarding}} - T_{\text{con onboarding}}}{T_{\text{sin onboarding}}} \times 100$$

Lo que nos refleja que un IAGD mayor al 20% indicaría una mejora significativa en la autogestión.

Ahora bien, a la fórmula original se le añade un grado de margen de error estimado teniendo en cuenta que un aspecto como el onboarding donde influye muchos aspectos cualitativos puede influir a que existan variabilidades en el resultado. Por lo que la fórmula quedaría de la siguiente manera.

$$IAGD = \frac{T_{\text{sin onboarding}} - T_{\text{con onboarding}}}{T_{\text{sin onboarding}}} \times 100 \pm Z \times SEM$$

En dónde:

- **T sin onboarding:** 90 días (representa un estándar promedio de los días que conlleva un proceso de onboarding)

- **T con onboarding:** 59 días (esta cifra se obtuvo gracias a la resta de 90 días menos el 34,43%) el porcentaje se obtuvo de (Barreiro, 2024) donde indica que *“la determinación sobre los cambios de un posible accionar del onboarding sobre el desempeño laboral es de 34.43%”*
- **Z = 1.96** (Valor crítico para un 95% de confianza).
- **σ sin:** Se coloca el valor de 10 para desviación estándar sin onboarding
- **σ con:** Se coloca el valor de 8 para desviación estándar con onboarding este cambio porcentual se toman en consideración partiendo del trabajo de (Andrés, 2021) que nos indica lo siguiente El 80% de los colaboradores encuentra un nivel alto en la variable onboarding.
- **n sin= 52** (Tamaño de muestra sin onboarding).
- **n con=52** (Tamaño de muestra con onboarding).

#### 4.4.2 Cálculo del IAGD

- a) Una vez ya planteados los datos se realiza el cálculo del IAGD sin margen de error

$$IAGD = \frac{90 - 59}{90} \times 100$$

$$IAGD = \frac{31}{90} \times 100$$

$$IAGD = 34.44\%$$

- b) Luego se calcula el error estándar de la media (SEM)

$$SEM = \sqrt{\frac{\sigma_{\text{sin}}^2}{n_{\text{sin}}} + \frac{\sigma_{\text{con}}^2}{n_{\text{con}}}}$$

Sustituyendo valores:

$$SEM = \sqrt{\frac{10^2}{52} + \frac{8^2}{52}}$$

$$SEM = \sqrt{\frac{100}{52} + \frac{64}{52}}$$

$$SEM = \sqrt{1.923 + 1.231}$$

$$SEM = \sqrt{3.154} \approx 1.78$$

c) Se calcula el margen de error (ME)

$$ME = Z \times SEM$$

$$ME = 1.96 \times 1.78$$

$$ME = 3.48$$

d) Se aplica el margen de error al IAGD

$$IAGD \pm ME$$

$$34.44\% \pm 3.48\%$$

$$(30.96\%, 37.93\%)$$

Por lo que podemos llegar a concluir que con un margen de 95% de confianza el onboarding mejora la autogestión docente en un rango estimado entre 30.96% y 37.93%. Lo que significa que el proceso de onboarding es efectivo y reduce significativamente el tiempo de adaptación de los colaboradores en la Unidad Educativa Vinces.

Ahora en tema de costos la Unidad Educativa Vinces no maneja el presupuesto para inversión ya que siendo una entidad educativa pública, este lo maneja el ministerio y en caso que haya algún envío de presupuesto para inversión lo gestiona

a través de los distritos, además el costo de implementación del proceso sólo se establece en horas de trabajo, para el personal administrativo dentro del horario laboral y las herramientas de implementación son gratis, por lo que tiene costo 0 de implementación del proyecto y habiendo definido que la mejora del proceso de onboarding está dentro de los rangos porcentuales de 30.96% y 37.93% siendo superior al 20% establecido en un inicio como mejora de autogestión estaría justificando su realización.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el estudio de este proyecto llamado **CREACIÓN DE UN CORRECTO PROCESO DE ONBOARDING EN LA UNIDAD EDUCATIVA VINCES**, podemos llegar a concluir lo siguiente:

- Se revisó bases teóricas y bibliográficas que sustenten la investigación para su análisis y creación del proyecto. Obteniendo información importante y relevante de casos aplicados a situaciones similares a la que se planteó el proyecto.
- Por medio de las distintas herramientas de análisis aplicada a la unidad educativa Vinces se encontró carencias en la estructura y formalidad que realiza en sus procesos de onboarding, situación que puede resultar en distintos problemas organizacionales a futuro.
- Mediante el análisis de las entrevistas y encuestas se terminó aspectos claves de las falencias que lleva el proceso de onboarding actual, confirmando la información que se había realizado mediante el análisis situacional.
- Se realizó un análisis de costo beneficio de la implementación de un nuevo proceso de onboarding en comparación al actual en donde se obtuvo rango estimado de mejora entre 30.96% y 37.93%, lo cual supera el rango de 20% lo que justifica la implementación del nuevo proceso.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la creación de indicadores claves, que le permitan a la unidad educativa ir midiendo su progreso de manera periódica e identificar fallas o posibles mejoras adicionales en sus procesos.
- Se recomienda no descuidar las evaluaciones y retroalimentaciones que puedan obtener de parte de los colaboradores.
- Se recomienda crear alianzas estratégicas con empresas u ong que les permitan realizar capacitaciones y realizar talleres prácticos que les permitan actualizar ampliar los conocimientos.
- Se recomienda la implementación de manera paulatina el uso de herramientas digitales.
- Se recomienda seguir con la adecuada práctica de actividades integradoras ya que el clima organizacional y la colaboración se evidenció que es una de las más grandes fortalezas de la unidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abbas, W. F., Ismail, S. H., Haron, H., & Hariri, W. N. (2018). Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework. *International Journal of Engineering & Technology*, 46.
- ACUÑA, O. E. (2019). *REDISEÑO DEL SISTEMA DE ONBOARDING DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA CON EL FIN DE AUMENTAR LA UTILIZACIÓN DE LOS CANALES DIGITALES EN LOS CLIENTES QUE ACTUALMENTE NO LOS CONOCEN*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE CHILE: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/171096/Redise%c3%b1o-del-sistema-de-onboarding-de-una-Institucion-Financiera-con-el-fin-de-aumentar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- AGUADO, M., & JIMENEZ, A. (2017). *Employer Branding en una sociedad conectada*. Obtenido de peplematters: [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/libros/2017/Empresas%20que%20dejan%20huella\\_160217.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/libros/2017/Empresas%20que%20dejan%20huella_160217.pdf)
- ALDI, L. H. (MARZO de 2018). *INDUCCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/>: <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Aldi-Hector.pdf>
- Andrés, V. H. (2021). *EL ONBOARDING Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE ALMA PERÚ, CHICLAYO, .* Pimentel: Universidad Señor de Sipan.
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., & Campos, J. D. (2003). Obtenido de La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos: <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>
- Ayala, M. F. (2019). *EFEECTO DEL PROCESO DE ONBOARDING EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN COLABORADORES DEL AREA DE SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS:

<https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11646/1/UDLA-EC-TPO-2019-07.pdf>

Barreiro, A. A. (2024). *Impacto del onboarding en el proceso de adaptación de nuevos colaboradores en*. Guayaquil: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

BARRENECHEA, A. G. (9 de MARZO de 2023). *Origen del Viaje de Onboarding*. Obtenido de LINKEDIN: <https://www.linkedin.com/pulse/origen-del-viaje-de-onboarding-alberto-guzm%C3%A1n-barrenechea-/?originalSubdomain=es>

Boada, S. H. (2020). *Diseño del programa de Onboarding para la Escuela Particular Efrata*. QUITO: UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK.

Carles, F. G. (2021). *Análisis estratégico: La Matriz EFE y La Matriz EFI*. Obtenido de Espacio Impulsa: <https://espacioimpulsa.com/blog/matriz-efi-efe/#faq-question-1718452084159>

Castellanos. (2014). *La cadena de valor de recursos humanos*. S.F: Primera.

CHIAVENATO, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO: MC GRAW HILL. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/411a2cf692b9cf71fcd1e983948aa0de.pdf>

Cisneros, M. F. (2020). *DISEÑO DE UN PROCESO DE ONBOARDING PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE SANGOLQUI – ECUADOR 2019*. Quito: UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK.

CONGRESO NACIONAL. (2023). *CÓDIGO DEL TRABAJO*. Obtenido de <https://www.defensa.gob.ec/>: [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/03/Codigo-de-Trabajo\\_feb\\_2023.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/03/Codigo-de-Trabajo_feb_2023.pdf)

Creately. (nn de nn de nn). *Modelo de congruencia de Nadler y Tushman*. Obtenido de Modelo de congruencia de Nadler y Tushman: <https://creately.com/diagram/example/z7Gh3kf280U/modelo-de-congruencia-de-nadler-y-tushman>

- DIAZ, J. H. (FEBRERO de 2005). *LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LasPersonasEnLaOrganizacion-5166521.pdf
- Drucker, P. (1998). *The practice of management Harper & Row, New York k, 1954*. New York: Oxford University Press.
- Fajardo, J. Y., Plamero, N., & Mejia, J. S. (21 de FEBRERO de 2020). *Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives*. Obtenido de ALAS: <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>
- Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Galindo, E. M. (16 de JUNIO de 2017). *Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis*. Obtenido de blogspot: [https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/06/definicion-del-marco-conceptual.html#\\_ftn1](https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/06/definicion-del-marco-conceptual.html#_ftn1)
- GRUPO, CASTILLA. (27 de ABRIL de 2023). *La importancia de usar el Employer Branding en tu empresa*. Obtenido de grupocastilla: [https://www.grupocastilla.es/employer-branding/#Beneficios\\_del\\_Employer\\_Branding](https://www.grupocastilla.es/employer-branding/#Beneficios_del_Employer_Branding)
- HILLEBRANDT, I., & IVENS, B. (2012). *How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/300770608\\_Scale\\_Development\\_in\\_Employer\\_Branding](https://www.researchgate.net/publication/300770608_Scale_Development_in_Employer_Branding)
- Holguín, J. J. (2020). *IMPACTO DEL ONBOARDING EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Juárez Sernaque, D. G., & Belén, T. B. (2021). *El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021*. Obtenido de [repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe): [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84350/Ju%C3%A1rez\\_SDG-Trelles\\_BPB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84350/Ju%C3%A1rez_SDG-Trelles_BPB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Lara, J. M. (2015). *Marco de congruencia de Nadler-Tushman*. Obtenido de Marco de congruencia de Nadler-Tushman: La Clave para la Eficiencia Organizacional: <https://www.josemarialara.es/marco-de-congruencia-de-nadler-tushman/>
- LUTHANS. (2011). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mera, C. A. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7761/1/T3350-MAE-L%c3%b3pez-Diagnostico.pdf>
- Ministerio de Educación. (2008). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. Quito: Ministerio de Educación.
- MINSAL, & PEREZ. (12 de MARZO de 2019). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Obtenido de S.F: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008)
- Paola, O. C., & Karina, V. A. (2018). *IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN ORGANIZACIONES AMERICANAS, UNA REVISIÓN DE LA ÚLTIMA DÉCADA*. Quito: Revista Digital Tambara.
- Pérez, O. (9 de Agosto de 2014). *Análisis de la Industria: La Matriz de Evaluación de Factores Externos Matriz EFE*. Obtenido de Slide Serve: <https://www.slideserve.com/miette/an-lisis-de-la-industria-la-matriz-de-evaluaci-n-de-factores-externos-matriz-efe>
- PULIDO, F. N. (2018). *ONBOARDING COMO ESTRATEGIA PARA UNA ADECUADA INTEGRACIÓN DE LOS COLABORADORES DE STEFANINI INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA*. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co>: <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/5965cb67-fda1-49e2-9100-710a9e481f05/content>

- Quijije, M. M. (2019). *El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora*. QUITO: UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ.
- Reidl-Martínez, L. M. (10 de ABRIL de 2012). *Marco conceptual en el proceso de investigación*. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572012000300007](https://www.scielo.org.mx/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572012000300007)
- Rojas, Y. (Marzo de 2017). *INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE CARABOBO: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4337/3/yrojas.pdf>
- ROSAS, M. E. (2015). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE ONBOARDING COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de UNIVERSIDAD PANAMERICANA: <https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SÁNCHEZ, J. (AGOSTO de 2012). *Onboarding - Sembrar la semilla de la retención*. Obtenido de De todo un poco: <https://sanchezjl.blogspot.com/2012/08/onboarding-sembrar-la-semilla-de-la.html>
- Santos, D. (08 de Noviembre de 2023). *Matriz EFI: qué es, para qué sirve, cómo se crea y ejemplos*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>
- SRIVASTAVA, P. (2010). *Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Towards its Measurement*. doi:10.1177/097226291001400103
- Valle, J. H., & González, M. H. (2004). *Análisis Situacional*. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.

## ANEXOS 1

### **Cuestionario de preguntas para la entrevista**

#### **Dominio 1. Sobre su experiencia con el proceso de onboarding actual**

##### Participación

¿Cuáles son sus principales responsabilidades durante el proceso de incorporación de un nuevo empleado a la institución (onboarding)?

##### Efectividad

¿Considera que un proceso de onboarding actual sería efectivo para integrar a los nuevos empleados en su equipo y en la organización? ¿Por qué?

##### Desafíos

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al integrar a un nuevo miembro en su equipo?

¿Qué obstáculos cree encontrará al implementar un proceso de onboarding para la adaptación de los nuevos empleados?

##### Necesidades

**¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales necesitaría para facilitar el proceso de onboarding de sus nuevos colaboradores?**

#### **Dominio 2. Sobre la integración de los nuevos empleados:**

##### Adaptación:

¿Cuánto tiempo suele tardar un nuevo empleado en adaptarse a su puesto y al equipo?

¿Qué factores influyen en la velocidad de adaptación de los nuevos empleados?

##### Desempeño:

¿En su experiencia, observa alguna diferencia en el desempeño inicial de los nuevos empleados que han pasado por un proceso de onboarding más estructurado?

Relaciones interpersonales:

¿Qué estrategias utiliza para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros de su equipo?

### **Dominio 3. Sobre el rol del jefe inmediato en el onboarding:**

Responsabilidades:

¿Cuáles considera que son sus principales responsabilidades como jefe inmediato durante un proceso de onboarding?

Capacitación:

¿Qué tipo de capacitación adicional le sería útil para mejorar su desempeño en el proceso de onboarding?

### **Dominio 4. Sobre el futuro del onboarding:**

Mejoras:

¿Qué cambios o mejoras le gustaría ver en el proceso de onboarding para que sea más efectivo?

¿Qué nuevas herramientas o tecnologías podrían ser útiles para mejorar el onboarding?

### **Dominio 1. Estructura**

¿Actualmente, cuáles son las etapas y actividades principales en el proceso de incorporación de un nuevo empleado a la institución (onboarding)?

¿Cuánto tiempo suele durar el proceso de onboarding para un nuevo empleado?

### **Dominio 2. Herramientas y recursos**

¿Qué herramientas y recursos utilizan actualmente para el onboarding (manuales, plataformas digitales, etc.)?

¿Cómo se evalúa la efectividad de estas herramientas?

### **Dominio 3. Comunicación**

¿Cómo se comunica a los nuevos empleados sobre el proceso de onboarding antes de su primer día?

¿Qué canales de comunicación se utilizan para mantener informados a los nuevos empleados durante el proceso?

### **Dominio 4. Seguimiento**

¿Cómo se realiza el seguimiento del progreso de los nuevos empleados durante las primeras semanas o meses?

¿Existen mecanismos para obtener retroalimentación de los nuevos empleados sobre el proceso de onboarding?

### **Dominio 5. Evaluación**

¿Cómo evalúan la efectividad del proceso de onboarding actual? ¿Existen métricas o indicadores clave de desempeño?

### **Dominio 6. Desafíos**

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al implementar el proceso de onboarding?

¿Qué obstáculos han identificado que impiden una integración más exitosa de los nuevos empleados?

## **Cuestionario de encuesta**

**1. ¿La Unidad Educativa le brindó un proceso de onboarding para su ingreso laboral?**

- Si
- No

**2. ¿Tenía claro cuál sería su rol y responsabilidades antes de iniciar su primer día laborando?**

- Si
- No

**3. ¿Conocía quiénes serían su equipo de trabajo antes de iniciar su primer día laborando?**

- Si
- No

**4. ¿Le proporcionaron las herramientas de trabajo necesarias para que pueda desarrollar sus funciones?**

- Si
- No

**5. ¿Cuánto tiempo le tomó sentirse completamente integrado en la comunidad educativa?**

- Poco
- Algo
- Mucho

**6. ¿Cómo calificaría la claridad de la información proporcionada durante el proceso de onboarding?**

- Nada claro
- Poco claro
- Neutral

- Claro
- Muy claro

**7. ¿El proceso de onboarding le ayudò a esclarecer tus responsabilidades dentro del rol de trabajo?**

- No ayudó
- Ayudó poco
- Neutral
- Si ayudó
- Ayudó mucho

**8. ¿Recibiò suficiente información sobre las políticas y valores de la unidad educativa durante el onboarding?**

- Muy insuficiente
- Insuficiente
- Neutral
- Suficiente
- Muy suficiente

**9. ¿Considera que el proceso de onboarding facilitó tu integración con el equipo de trabajo?**

- Nada
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Totalmente

**10. ¿Considera que recibió el apoyo necesario de sus colegas y superiores durante su proceso de adaptación?**

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

- Muy de acuerdo

**11. ¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción con el proceso de onboarding en general?**

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho