

Online onboarding program to strengthen the commitment and retention of employees of a private company in the city of Chimbote

Cardoza-Sernaqué Manuel Antonio, Maestro en Gestión del talento humano¹, Pulido-Joo Luis Alexander, Maestro en gestión del talento humano¹, Miñan-Olivos Guillermo Segundo, Magíster en gestión pública¹, Chero-Valdivieso, Henry, Doctor en Educación², Bellido-Valdiviezo, Omar, Doctor en Educación³, Zavala-Palacios, Aurelia, Universidad Nacional de Piura⁴ y Pelaez-Valdivieso José Victor, Doctor en Administración⁵

¹Universidad Tecnológica del Perú, mcardoza@utp.edu.pe, lpulido@utp.edu.pe, c20342@utp.edu.pe.

²Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, hcherov@uladech.edu.pe

³Universidad San Ignacio de Loyola, omar.bellido@epg.usil.pe

⁴Universidad Nacional de Piura, azavalap@unp.edu.pe

⁵Universidad Norbert Wiener, jose.pelaez@uwiener.edu.pe

Abstract– The present research determines the effect of telepsychology on the affective-emotional states represented by depression, anxiety and stress, in the Covid-19 pandemic, in students of a private university Ancash, 2021. The research was quasi-experimental with a quantitative approach and an explanatory scope, the instrument used was the DASS-21 applied to 108 undergraduate students. In this sense, the program was designed to be implemented synchronously online through the Zoom application and the use of other digital tools such as mentimeter, kahoot, wordwall, among others. In conclusion, a decrease in the score from 6 to 3.27 is shown which, for a value $T = -46.746$ and $p = 0.000$ less than 5% which shows that this difference is highly significant, therefore, it is concluded that the application of telepsychology has a highly significant effect on the decrease in levels of depression, anxiety and stress of the students who were the subject of this study.

Keywords: onboarding, engagement, retention

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.149>

ISBN: 978-628-95207-3-6 ISSN: 2414-6390

Programa de onboarding online para fortalecer el compromiso y retención de los colaboradores de una empresa privada de la ciudad de Chimbote

Cardoza-Sernaqué Manuel Antonio, Maestro en Gestión del talento humano¹, Pulido-Joo Luis Alexander, Maestro en gestión del talento humano¹, Miñan-Olivos Guillermo Segundo, Magíster en gestión pública¹, Chero-Valdivieso, Henry, Doctor en Educación², Bellido-Valdiviezo, Omar, Doctor en Educación³, Zavala-Palacios, Aurelia, Universidad Nacional de Piura⁴ y Pelaez-Valdivieso José Victor, Doctor en Administración⁵

¹Universidad Tecnológica del Perú, mcardoza@utp.edu.pe, lpulido@utp.edu.pe, c20342@utp.edu.pe.

²Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, hcherov@uladech.edu.pe

³Universidad San Ignacio de Loyola, omar.bellido@epg.usil.pe

⁴Universidad Nacional de Piura, azavalap@unp.edu.pe

⁵Universidad Norbert Wiener, jose.pelaez@uwiener.edu.pe

Resumen– *La investigación se propuso como objetivo general determinar la relación entre la aplicación de un Programa de onboarding online y el compromiso y retención de los colaboradores de una empresa privada de la ciudad de Chimbote. Se empleó un estudio de tipo aplicado y explicativo correlacional, de diseño cuasi experimental con una muestra de 53 colaboradores de una empresa privada de la ciudad de Chimbote. Se utilizó la prueba de la significancia para la contrastación de la hipótesis de estudio y el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados del postest determinaron que la aplicación del programa de onboarding online obtuvo un nivel bueno en un 73.6%, mientras que el compromiso y la retención laboral obtuvieron también una valoración positiva en el nivel bueno en un 71% y 69% respectivamente. Finalmente, se determinó que tras la aplicación del Programa de onboarding online se incrementó la percepción de los niveles de compromiso y retención de los colaboradores en una empresa privada de Chimbote.*

Palabras clave: *onboarding, compromiso, retención*

I. INTRODUCCIÓN

A nivel organizacional, uno de los problemas más significativos en su gestión en el ámbito de las personas es el relacionado a la retención o mantenimiento de los colaboradores talentosos. Así frente a una inadecuada gestión del talento y bajo interés mostrado por la organización en el desarrollo y bienestar de sus

colaboradores genera la renuncia o abandono del centro laboral [1]. Esta renuncia genera en las empresas pérdidas económicas en procesos de contratación e inducción de nuevos colaboradores que han de reemplazar al talento que dejó su puesto de trabajo, problemática que deja entrever la necesidad organizacional de implementación de estrategias de atracción y retención del talento que contribuyan a la reducción de la rotación, insatisfacción y rotación de los colaboradores [2].

Es por ello, que como actividad estratégica, el proceso de incorporación o integración de personas consiste en planificar, organizar y evaluar una serie de acciones que permitan a los nuevos colaboradores sentirse como piezas clave para el desarrollo de la organización que los recibe [3], informándoles desde su ingreso a sus laborales las políticas, la estrategia organizacional, así como el papel que ha de asumir desde su posición en el trabajo para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización [4]. A este proceso que forma parte de la integración o incorporación se le denomina Onboarding [5].

Se define al Onboarding, desde un punto de vista académico, como la actividad sistemática y estratégica de socialización realizada al inicio de la incorporación del nuevo colaborador de una organización [6] y cuya finalidad es asimilar a la nueva fuerza laboral para fomentar, en el menor tiempo posible, su satisfacción con el trabajo, con

su ambiente laboral y contribuir en su óptimo desempeño y productividad [7].

En este sentido, la gestión estratégica del talento concibe en la actualidad la incorporación o admisión del personal como la etapa en la que la organización espera obtener beneficios del retorno de la inversión de los procesos de selección y contratación de nuevo personal traducidos en colaboradores más identificados y eficaces, eficientes y productivos en su trabajo [8].

Es importante destacar que la revisión de la literatura destaca que el onboarding o socialización puede direccionarse en las organizaciones como un proceso básicamente interactivo orientado a la integración de los nuevos colaboradores de una organización [9]. Este proceso comprende tres perspectivas: la primera de tipo organizacional propiamente dicha que está orientada a integrar al nuevo colaborador en el rol, puesto o posición que va a desempeñar en la empresa; la segunda, proactiva que comprende los esfuerzos e iniciativas asumidas por el nuevo colaborador para asimilarse de forma más rápida al rol, puesto o posición que va a desempeñar en la empresa; y, la tercera, interactiva o interaccionista que implica una sinergia entre el esfuerzo organizacional para la integración de los nuevos colaboradores y la disposición positiva de los nuevos colaboradores para asimilarse de forma rápida y efectiva a su puesto o posición en la organización [10].

La efectividad de esta estrategia no radica solo en la socialización organizacional, sino más bien en realizar una estrategia de gestión emocional del talento humano porque concibe a la incorporación como una actividad en la que el manejo de las emociones de los nuevos colaboradores, la inyección de energías positivas y de una cálida bienvenida al nuevo lugar de trabajo a los nuevos colaboradores debe estar orientado a fortalecer la retención, el compromiso en el trabajo y por consiguiente al mejoramiento de la productividad laboral [11].

La relevancia del onboarding, especialmente, en tiempos de pandemia por COVID 19 es fundamental porque ha implicado ofrecer una gestión emocional basada en actividades virtuales relacionadas con la ejecución del trabajo remoto que ha permitido a los nuevos colaboradores conocer la organización, sus políticas de trabajo, su dinámica organizacional mediante el empleo de las herramientas tecnológicas. En este escenario,

los directivos han desempeñado un rol importante para que desde las reuniones de trabajo en línea incorporen, a través de acciones planificadas desde un enfoque emocional, a sus nuevos colaboradores en las actividades de funcionamiento y desarrollo organizacional [12].

En este escenario, donde la presencialidad durante los años 2020 y 2021 no permitió humanizar y hacer efectivo el proceso de onboarding face to face, sino a través de la mediación tecnológica, lo que se ha denominado onboarding online, es que las actividades de socialización e integración de los nuevos colaboradores no ha consistido solo en mirar videos, leer normas o políticas de trabajo en plataformas de gestión de personas o a través de mensajes por correo electrónico, sino fundamentalmente ha implicado enfatizar en las actividades de socialización del conocimiento y desarrollo organizacional a través de las reuniones de trabajo en línea, en la cual los gerentes han creado las emociones y han incrementado las expectativas de sus nuevos colaboradores para adaptarse a los nuevos cambios y requerimientos que se exigen a las organizaciones en el marco de la emergencia sanitaria mundial [12].

El onboarding online es una forma de incorporación de las personas al trabajo que se ha adaptado a las nuevas exigencias de la transformación digital, en un nuevo escenario laboral, conocido como teletrabajo [13]. Mediante esta estrategia de talento humano, las organizaciones en tiempos de pandemia se han orientado a brindar experiencias de bienvenida e integración a sus nuevos integrantes con la finalidad de favorecer su incorporación de forma eficaz, resistente y sostenible; sin embargo, no se han realizado los estudios suficientes para medir la efectividad de esta estrategia en el impacto en el bienestar, retención, compromiso y resiliencia de la nueva fuerza laboral en las organizaciones [14].

Las experiencias remotas de onboarding digital demandan un mayor acompañamiento y apoyo a la nueva fuerza laboral para facilitar el acceso al clima y cultura organizacional de los recién incorporados [15]. Por ello, se han de desarrollar cuatro actividades: la enseñanza de las reglas o normativas generales de la organización; la clarificación del rol y el papel que desempeñará la nueva fuerza laboral dentro de la organización así como el fortalecimiento de sus expectativas laborales respecto al trabajo que cumplirán estos recién llegados en la empresa; otorgar sentido, es decir generar valor agregado a la socialización e internalización de la misión,

visión y valores de la organización; y, la generación de conexión digital y de relaciones interpersonales orientadas a la creación y dinamización de sistemas de comunicación digital efectivos y estimulantes para promover un desempeño exitoso de los nuevos colaboradores [14].

Es así que para que las organizaciones garanticen la efectividad del onboarding en tiempos de pandemia han tenido que realizar procesos de desaprendizaje en la incorporación de los nuevos colaboradores y para lograrlo han tenido que adaptarse de forma rápida, inteligente e innovadora a las nuevas estrategias de incorporación que han implicado la construcción del conocimiento organizacional y de la confidencialidad organizacional, el fortalecimiento de la conexión social a través de las reuniones de trabajo en línea a través de Zoom, Meeting, Teams, el empleo de canales de comunicación como grupos de Facebook, de WhatsApp, entre otros, así como desarrollar nuevos programas de bienestar y seguridad laboral que han tenido que ofrecer apoyo emocional a los empleados por las consecuencias en la salud, en la vida de los familiares de los colaboradores, así como generar las condiciones necesarias para proteger la salud de sus colaboradores [16].

En Perú, frente a la pandemia por COVID-19, durante los años 2020 y 2021, al igual que en otros países del mundo, las empresas adoptaron modificaciones en sus estrategias de atracción, contratación e incorporación de nuevos colaboradores que han implicado el diseño y aplicación de programas de onboarding online para la incorporación de su nueva fuerza laboral y para el fortalecimiento de su compromiso y retención en este nuevo escenario del home office. Es por ello, que se planteó como pregunta de investigación ¿Cómo un programa de onboarding online influye en el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote? Y como objetivo general; determinar la influencia de un programa de onboarding online en el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote [17].

II. METODOLOGÍA

El estudio, por su grado de abstracción fue de tipo aplicado, según su ruta o enfoque fue cuantitativa, por su alcance o nivel de profundidad fue explicativo. Se aplicó un diseño cuasiexperimental. Se trabajó con una muestra de

estudio conformada por 53 colaboradores de una empresa privada de la ciudad de Chimbote que conformaron el grupo experimental y 53 docentes que conformaron el grupo de control. Los datos fueron recogidos entre julio a diciembre de 2021.

Se aplicó un pretest y postest en el grupo experimental para medir la influencia del programa de onboarding online en el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores de una empresa privada de la ciudad de Chimbote. La preprueba y posprueba estuvo conformada por 21 ítems que evaluaron las dimensiones: plan de onboarding, empleo de canales de comunicación digital, socialización colectiva del conocimiento de la empresa, socialización colectiva del conocimiento de la empresa, socialización colectiva de las actividades docentes,

Como método de análisis de datos se empleó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov dado que la muestra de estudio es mayor a 50. Asimismo, se utilizó la prueba estadística de Chi-cuadrado para demostrar la influencia entre las variables de estudio.

El procesamiento de datos se realizó mediante el programa MS Excel y SPSS, versión 26 en español, para calcular medias, proporciones, tendencias con un intervalo del 95%. Asimismo, se empleó la prueba no paramétrica de Mann - Whitney para comparar los puntajes medios en el postest, así como la prueba de rangos de Wilcoxon y análisis de diferencias entre las mediciones. para demostrar diferencias entre las mediciones.

Por otro lado, se evaluó la siguiente hipótesis general de investigación:

Hi: La aplicación de un programa de onboarding online influye en el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote.

Como hipótesis específicas se plantearon:

H1: La aplicación de un programa de onboarding online influye en el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote.

H2: La aplicación de un programa de onboarding online influye en el fortalecimiento de la retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote.

III. RESULTADOS

Los hallazgos del estudio se inician con la descripción de la aplicación del programa de onboarding online en el grupo experimental

3.1. Análisis de la aplicación del programa de onboarding online



Figura. 1 actividades generales del programa de onboarding online

En la figura 1 se detallan las actividades generales del programa de onboarding online que comprenden reuniones de trabajo en línea, empleo de canales de comunicación institucional de soporte digital, empleo de dispositivos digitales.

Figura. 2 actividades de socialización del programa de onboarding online



Asimismo, en la figura 2 se presentan las actividades de socialización del conocimiento organizacional y de las actividades de socialización de las funciones específicas del trabajo del docente. Estas actividades son fundamentales en el trabajo remoto tanto para socializar información organizacional como para facilitar su recuperación a partir del empleo de herramientas digitales orientadas a la generación de valor en el trabajo desde un enfoque de cultura de trabajo inteligente que aprovecha las bondades de la transformación digital para favorecer los procesos de incorporación de nuevos talentos a la organización [18].

3.2. Análisis de la prueba de normalidad

TABLA I

PRUEBA DE NORMALIDAD DE LA CALIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE ONBOARDING ONLINE EN EL GRUPO EXPERIMENTAL

Kolmogorov-Smirnov^a

Grupo	Estadístico	gl	Sig.
EXPERIMENTAL	.518	53	.000
CONTROL	.511	53	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Datos obtenidos por los investigadores y procesados en SPSS v.26

En la tabla I se observa que la variable Programa de onboarding online se ha medido como variable numérica; en segundo lugar, la tabla I precedente muestra la prueba de Kolmogorov-Smirnov (para tamaños de muestra Superiores a 50), donde se aprecia que el p-valor (Sig.) para cada muestra del grupo experimental y de control son menores a 0.05; esta manera que los puntajes no tienen una distribución normal, por tal motivo se empleó pruebas no paramétricas, siendo la más adecuada, la prueba de Mann - Whitney.

3.3. Resultados específicos

TABLA II

PRUEBA DE MANN - WHITNEY PARA COMPARAR LOS PUNTAJES MEDIOS EN EL POSTEST DE LA DIMENSIÓN PLAN ONBOARDING PARA LOS GRUPOS EXPERIMENTAL Y DE CONTROL.

Estadísticos de prueba^a

	DIMENSIÓN 2
U de Mann-Whitney	530,000
W de Wilcoxon	1961,000
Z	-6,550
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Categoría

Nota. Datos obtenidos por los investigadores y procesados en SPSS v.26

La tabla II muestra la aplicación de la prueba de Mann - Whitney para las dos muestras independientes (Grupo Control y experimental) en la evaluación del postest, dando un valor del estadístico $z = -5.881$ y un p -valor=0.000 (menor al nivel de significancia de 0.05). Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica de investigación y se concluye que la aplicación Plan Onboarding contribuye significativamente en el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote. Este hallazgo permite concluir que en tiempos de pandemia, las organizaciones han tenido que buscar nuevas formas de desarrollar e innovar las estrategias de incorporación del nuevo talento en las organizaciones, siendo el onboarding digital, la estrategia que dentro del trabajo remoto ha favorecido la admisión de la nueva fuerza laboral y ha contribuido a fortalecer el compromiso de los colaboradores de una organización en tiempos donde la transformación digital y la restructuración organizacional han sido piezas clave para gestionar de forma distinta al talento humano en las organizaciones [19].

TABLA III

PRUEBA DE MANN - WHITNEY PARA COMPARAR LOS PUNTAJES MEDIOS EN EL POSTEST DE LA DIMENSIÓN EMPLEO DE CANALES DIGITALES PARA LOS GRUPOS EXPERIMENTAL Y DE CONTROL.

Estadísticos de prueba^a

	DIMENSIÓN 1
U de Mann-Whitney	636,000
W de Wilcoxon	2067,000
Z	-5,881
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Categoría

Nota. Datos obtenidos por los investigadores y procesados en SPSS v.26

La tabla III muestra la aplicación de la prueba de Mann - Whitney para las dos muestras independientes (Grupo Control y experimental) en la evaluación del Postest, dando un valor del estadístico $z = -6.550$ y un p -valor=0.000 (menor al nivel de significancia de 0.05), por lo tanto, se acepta la hipótesis específica de investigación y se concluye que la aplicación del empleo de canales digitales contribuye significativamente en el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote.

TABLA IV

PRUEBA DE MANN - WHITNEY PARA COMPARAR LOS PUNTAJES MEDIOS EN EL POSTEST DE LA DIMENSIÓN SOCIALIZACIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA PARA LOS GRUPOS EXPERIMENTAL Y DE CONTROL.

Estadísticos de prueba^a

	DIMENSIÓN 3
U de Mann-Whitney	530,000
W de Wilcoxon	1961,000
Z	-6,497
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Categoría

Nota. Datos obtenidos por los investigadores y procesados en SPSS v.26

La tabla IV muestra la aplicación de la prueba de Mann - Whitney para las dos muestras independientes (Grupo Control y

experimental) en la evaluación del Postest, dando un valor del estadístico $z=-6.497$ y un $p\text{-valor}=0.000$ (menor al nivel de significancia de 0.05), por lo tanto, se acepta la hipótesis específica de investigación y se concluye que la aplicación Socialización colectiva del conocimiento de la empresa contribuye significativamente en el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote.

TABLA V

PRUEBA DE MANN - WHITNEY PARA COMPARAR LOS PUNTAJES MEDIOS EN EL POSTEST DE LA DIMENSIÓN SOCIALIZACIÓN COLECTIVA DE LAS ACTIVIDADES DOCENTES PARA LOS GRUPOS EXPERIMENTAL Y DE CONTROL.

Estadísticos de prueba^a

	DIMENSIÓN 4
U de Mann-Whitney	530,000
W de Wilcoxon	1961,000
Z	-6,615
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Categoría

Nota. Datos obtenidos por los investigadores y procesados en SPSS v.26

La tabla V muestra la aplicación de la prueba de Mann - Whitney para las dos muestras independientes (Grupo Control y experimental) en la evaluación del Postest, dando un valor del estadístico $z=-6.615$ y un $p\text{-valor}=0.000$ (menor al nivel de significancia de 0.05), por lo tanto, se acepta la hipótesis específica de investigación y se concluye que la aplicación socialización colectiva de las actividades docentes contribuye significativamente en el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote. Estos resultados demuestran que la aplicación de un programa onboarding online ha implicado un esfuerzo organizacional para la difusión de las normas, procedimientos y estrategias laborales, así como el despliegue de las competencias de los nuevos colaboradores por desarrollar aprendizajes sociales respecto a la cultura corporativa, la

estrategia organizacional, las dinámicas de trabajo organizacional y el desarrollo de las competencias y actitudes laborales requeridas por las organizaciones que los han incorporado [2].

TABLA VI

PRUEBA DE MANN - WHITNEY PARA COMPARAR LOS PUNTAJES MEDIOS EN EL POSTEST DE LA DIMENSIÓN SOCIALIZACIÓN COLECTIVA DE LOS ROLES DEL PERSONAL DOCENTE PARA LOS GRUPOS EXPERIMENTAL Y DE CONTROL.

Estadísticos de prueba^a

	DIMENSIÓN 5
U de Mann-Whitney	477,000
W de Wilcoxon	1908,000
Z	-7,016
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Categoría

Nota. Datos obtenidos por los investigadores y procesados en SPSS v.26

La tabla VII muestra la aplicación de la prueba de Mann - Whitney para las dos muestras independientes (Grupo Control y experimental) en la evaluación del Postest, dando un valor del estadístico $z=-7.016$ y un $p\text{-valor}=0.000$ (menor al nivel de significancia de 0.05), por lo tanto, se acepta la hipótesis específica de investigación y se concluye que la aplicación socialización colectiva de los roles del personal contribuye significativamente en el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote.

3.3. Resultado general

TABLA VII

Estadísticos de prueba^a

Pruebas	Notas
U de Mann-Whitney	397,500
W de Wilcoxon	1828,500
Z	-7,348
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Categoría

Nota. Datos obtenidos por los investigadores y procesados en SPSS v.26

En la tabla VII se aprecia en el grupo experimental y de control puntajes promedios diferentes en la evaluación del test, de 24.66 puntos del grupo experimental sobre el de control, como sospecha por la aplicación del Programa Onboarding para el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote.

Ganancia por efecto del tratamiento:

Mediante la fórmula siguiente, se calculó, que existe una ganancia en el puntaje por efecto de la estrategia aplicada al grupo experimental como estrategia de mejora en la elaboración del proyecto de tesis.

$$\text{Ganancia por Efecto} = (\bar{x}^{\text{Exper.}} - \bar{x}^{\text{Control}}) = 68.91 - 03.57 = 24.66$$

Criterios para la comprobación de las hipótesis mediante el programa SPSS v.26

Datos:

N Experimental

μ Experimental

$S\bar{x}$ Experimental

n Control

μ Control

$S\bar{x}$ Control.

Planteamiento de las hipótesis:

$H_0: \mu_{\text{Experimental}} = \mu_{\text{Control}}$: Hipótesis Nula (no hay incidencia del Programa Onboarding)

$H_0: \mu_{\text{Experimental}} \neq \mu_{\text{Control}}$: Hipótesis Alternativa o de trabajo o de investigación (hay incidencia del Programa Onboarding)

MEDIDAS DE RESUMEN ESTADÍSTICOS DEL GRUPO EXPERIMENTAL Y DE CONTROL

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (5%)

Estadístico de Prueba: No paramétrico de Mann - Whitney (aplicando en el programa SPSS)

Regla de decisión: aceptar la hipótesis de investigación (H_1), si $\alpha < 0.05$, caso contrario se rechaza.

TABLA VIII

PRUEBA DE MANN – WHITNEY PARA LA COMPARACIÓN DE PUNTAJES DEL GRUPO CONTROL Y EXPERIMENTAL

Estadísticos descriptivos

GRUPOS	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv.
EXPERIMENTAL	53	57	84	68,91	7,427
CONTROL	53	73	105	93,57	11,173

Nota. Datos obtenidos por los investigadores y procesados en SPSS v.26

En la tabla VIII respecto al postest, respondiendo al objetivo general y contrastando la hipótesis respectiva mediante la prueba de Mann - Whitney con las calificaciones del postest de los grupos experimental y de control se obtuvo un estadístico de prueba $z = -7.348$ y un p-valor=0,000; siendo este menor a 0.05 (nivel de significancia), se acepta la hipótesis general de investigación y se concluye que la aplicación del Programa Onboarding contribuye significativamente en el fortalecimiento del compromiso y retención de los colaboradores docentes de una empresa privada de la ciudad de Chimbote. Estos hallazgos permiten corroborar que la implementación de diferentes actividades remotas como parte del onboarding digital son efectivas cuando contribuyen a fortalecer el compromiso, la satisfacción y la retención del personal en las organizaciones [20].

IV. CONCLUSIONES

La implementación y aplicación del onboarding online en las organizaciones durante la pandemia del COVID 19 es el resultado de un proceso de renovación, reajuste y reingeniería de las prácticas de gestión del talento humano relacionadas con la incorporación de personas, que gracias al empleo inteligente de las tecnologías digitales, los recursos tecnológicos han permitido responder de forma efectiva a las necesidades de seguridad y protección laboral de los colaboradores y a la

reestructuración y adecuación de las estrategias organizacionales a los nuevos desafíos de la gestión de personas.

En tiempos de pandemia, el onboarding online ha representado una estrategia de incorporación de personas en escenarios laborales donde ha predominado el teletrabajo y ha favorecido la dinamización de los procesos de admisión o integración de la nueva fuerza laboral en una organización, así como desarrollar actividades orientadas a fortalecer el compromiso, la satisfacción y la retención de los colaboradores en las organizaciones.

Existe la necesidad de seguir ampliando el abanico de estrategias de incorporación de personas mediante el onboarding online, a partir de la mediación de las herramientas tecnológicas, no solo con la finalidad de emplear las tecnologías digitales como recursos para la incorporación de personas, sino como alternativas significativas y diferenciales que, a mediano plazo, contribuyan a reducir la tasa de rotación del personal, la fidelización, compromiso y retención del cliente interno en las organizaciones.

IV. REFERENCIAS

- [1] C. Harpelund, M. Højberg, K. Nielsen, *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*, Bingley, United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 2019.
- [2] R. Ames, “Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional”. *Económicas CUC*, vol. 43, no.1, pp. 139–152, 2021. <https://doi.org/10.17981/econuc.43.1.2022.Org.1>
- [3] I. Chiavenato, *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, México: McGraw Hill, 2021.
- [4] I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos en las organizaciones. El capital humano de las organizaciones*, 10ª ed. México: McGraw Hill, 2017.
- [5] P. Seara y M. Muñoz, *El proceso de onboarding como herramienta necesaria para lograr una incorporación eficiente de personal y generar un compromiso organizacional*, España: Universidad de León, 2022.
- [6] P. Wiseman, M. Ahearn, Z. Hall, and S. Tirunillai, “Onboarding Salespeople: Socialization Approaches”. *Journal of marketing*, pp. 1-19, 2022. DOI: 10.1177/002224292211076437
- [7] T. Bauer, B. Erdogan, T. Bodner, D. Truxillo, J. Tucker (2007), “Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no.3, pp. 707-721, 2007.
- [8] T. Bauer, *Onboarding new employees. Maximizing success SHRM foundation’s effective practice guideline series*. USA: SHRM Foundation, 2010.
- [9] M. Nasr, A. El Akremi, S. Coyle, “Synergy or substitution? The interactive effects of insiders’ fairness and support and organizational socialization tactics on newcomer role clarity and social integration”. *Journal of Organizational Behavior*, vol.40, no.6, pp. 758–778, 2019. <https://doi.org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1002/job.2369>
- [10] L. Jaime-Barón, L. Reyes-Vargas, A. Paredes-Casas, “Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja”, *Pensamiento y Acción*, no. 32, pp. 2-19, 2022. <https://doi.org/10.19053/01201190.n32.2022.13699>
- [11] C. Seisdedos, “Onboarding en el IAAP trabajando el compromiso con lo público y el desarrollo de las personas”. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 353, 2020. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7512031>
- [12] C. Scott, T. Dieguez, P. Deepak, S. Gu, J. Wildman, “Onboarding During COVID-19”. *Organizational dynamics*, vol. 51, no.2, pp. 1-8, 2022. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2021.100828
- [13] H. Ordoñez, C. Ruiz, C. Mensa, “Onboarding digital como herramienta para la incorporación de nuevos empleados”, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Cali, Colombia, 2022.
- [14] A. Abu, O. Chin, “Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper. *International Journal of Innovation*”, *Creativity and Change*, vol. 13, no.9, pp. 734-750, 2020. <https://www.ijicc.net/images/vol13/Iss9/13957Ziden2020ER.pdf>
- [15] S. Petrilli, L. Galuppo and S. Ripamonti, “Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience”, *Sustainability*, 14, 1-15, 2022. <https://doi.org/10.3390/su14095684>
- [16] K. Becker, A. Bish, “A Framework for Understanding the Role of Unlearning in Onboarding”, *Human resource management review*, vol. 31, no.1, pp.1-13, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- [17] M. Cardoza, L. Pulido, S. Abanto, *Programa de onboarding online para fortalecer el compromiso y retención de los colaboradores de una empresa privada de la ciudad de Chimbote- 2021*, Chimbote: Universidad Tecnológica del Perú, 2021.
- [18] M. Krasman, “Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees”, *Employ. Relat. Today*, no. 42, pp. 9–14, 2015.
- [19] R. Korte, “How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers”, *Hum. Resour. Dev. Q.*, 20, 285–306, 2009.
- [20] I. Ehnert, W. Harry, K. Zink, *Sustainability and Human Resource Management*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2013.