

ONBOARDING DIGITAL COMO SISTEMA DE APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIGITAL ONBOARDING AS A LEARNING SYSTEM FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Guaman Guevara María Dolores^{1*}

¹ Docente de la carrera de Organización de Empresas de la Facultad Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Correo: md.guaman@uta.edu.ec

Alcocer Morocho Jefferson Moises²

² Estudiante de la carrera de Organización de Empresas de la Facultad Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Correo: jalcocer2468@uta.edu.ec

Baño Jerez Marjorie Viviana³

³ Estudiante de la carrera de Organización de Empresas de la Facultad Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Correo: mbano5466@uta.edu.ec

* Autor para correspondencia: md.guaman@uta.edu.ec

Resumen

La migración de las empresas a entornos tecnológicos, a partir de la pandemia de Covid-19 posibilita la transformación virtual de los procesos organizacionales internos, la implementación de las TICS brinda herramientas informáticas que mejoran y facilitan los procesos de incorporación y adaptación de los nuevos talentos. La presente investigación se enfoca en el proceso de onboarding digital como sistema de aprendizaje y su incidencia en el desarrollo organizacional. La investigación cuenta con un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, donde se aplicó un cuestionario a 250 colaboradores de las empresas productoras de calzado, validado y fiable por métodos estadísticos. Los resultados indican que el proceso de incorporación digital como sistema de aprendizaje influye en el desarrollo organizacional a través de experiencias de aprendizaje potencial, durante su proceso de formación, que mejoran las habilidades adquiridas y fomenta el sentido de pertenencia de la cultura organizacional.

Palabras clave: Onboarding, Incorporación, Desarrollo Organizacional.

Abstract

The migration of companies to digital environments, from the Covid-19 pandemic, enables the digital transformation of internal organizational processes, the implementation of ICTs provides digital tools that improve and facilitate the processes of incorporation and adaptation of new talents. This research will study the digital onboarding process as a learning system and its impact on organizational development. The research has a quantitative approach of correlational level, where a questionnaire was applied to 250 collaborators of the footwear producing companies, validated and reliable by statistical methods. The results indicate that the process of digital incorporation as a learning system influences organizational development through digital learning experiences, during its training process, which improve the acquired skills and foster a sense of belonging to the organizational culture. This research provides an approach to learning as a digital incorporation methodology, where knowledge is the axis for the development of skills and abilities that strengthen organizational development.

Keywords: Onboarding, Incorporation, Organizational Development.

Fecha de recibido: 7/02/2023

Fecha de aceptado: 14/04/2023

Fecha de publicado: 08/05/2023

Introducción

El constante avance tecnológico permite que las organizaciones a nivel mundial se adapten e incorporen nuevas herramientas o procesos digitales innovadores que mejoren su competitividad y su desarrollo organizacional, al comprometer a sus colaboradores a aumentar su rendimiento a través de prácticas que se alineen con la cultura y objetivos de la empresa (Catellanos y Escott, 2020) . Por tal motivo, los desafíos implican migrar a entornos digitales para mejorar y agilizar los procesos de incorporación del nuevo talento humano sin mermar su capacidad operativa y productiva (Orozco, 2022).

La incorporación de los colaboradores en las empresas es fundamental porque permite a los nuevos talentos conocer la cultura organizacional, su orientación al rol, principios y objetivos, de modo que, se genere un vínculo bidireccional que responda al correcto desempeño organizacional y potencializar las habilidades y conocimientos de los colaboradores (Villalobos, 2021). Es un proceso adaptativo que debe realizarse meticulosamente. Como lo establece la Society for Human Resource Management (2021) uno de cada 25 colaboradores abandonan la empresa por un sistema de onboarding ineficiente. No obstante, al planificar y ejecutar correctamente, existe una probabilidad de retención y permanencia del 69% de los trabajadores mayor a tres años (Walkert, Kaul y Crocker, 2022).

La digitalización de un proceso de onboarding o incorporación se considera como un factor clave en la integración organizacional, posibilita a las empresas a ofrecer capacitaciones de manera personalizada con información primaria fácil de procesar (Simonet, Becker y Schell, 2022). Sin embargo, se debe considerar

que es un proceso multi etapa que consta de inducción, encuentro, socialización y adaptación, donde prevalece un enfoque de gestión sostenible que resalta la valía de cada nuevo colaborador como una pieza esencial del engranaje corporativo que persigue establecer un engagement o la generación de lealtad de todo el personal de la organización Aguayo.

En Latinoamérica se ha evidenciado la evolución de los procesos organizacionales y una mejora de las habilidades de gestión a través de la aplicación tecnológica, debido a la digitalización de procesos de captación de personal, se generan nuevos canales y vías de comunicación que permiten a las organizaciones conectar con los nuevos talentos (Francisco y Foncerrada, 2021). Tal como lo establece la CEPAL (2022) el 79% de la región cuenta con acceso a internet lo que facilita la interacción directa con las organizaciones, a pesar de ello no se establece un mecanismo que posibilite integrar un proceso de onboarding digital donde el eje principal sea un desarrollo organizacional sostenible basado en el aprendizaje virtual.

En Ecuador el sector cuero y calzado posee una participación del 24,6% (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTEL, 2021). La provincia de Tungurahua es la responsable de producir el 79.6% del calzado a nivel nacional, con una participación directa del 54.4%, no obstante, por la pandemia de COVID 19 se registró una afectación en su producción del 80% y la caída de sus ventas en un 90% (Guamán et al., 2021). Las organizaciones optaron por la migración a entornos digitales para mejorar sus dinámicas comerciales. Estos cambios contribuyen a la transformación digital, no solo de los procesos comerciales sino de procesos organizacionales internos que pueden ser digitalizados en beneficio de las empresas.

De modo que, se puede optar por digitalizar un proceso de incorporación que permita una correcta adaptación y retención de los talentos a largo plazo. Se torna imprescindible analizar el onboarding para sentar precedentes sobre su digitalización en base a un sistema de aprendizaje virtual ligado a la integración organizacional con un enfoque específico a la motivación y al rol laboral, que permita una mejor adaptación del talento humano, el desarrollo organizacional de la empresa y genere satisfacción en todos los colaboradores desde su proceso de contratación hasta su integración.

Onboarding digital

El onboarding es un proceso de inducción para que los nuevos talentos se adapten y se familiaricen con la cultura organizacional de las empresas, a través de estrategias integrales enfocadas en mejorar la adaptación a su puesto de trabajo, de modo que se otorgue información y capacitación sobre sus roles y desempeños dentro de la misma (Cesário y Chambel, 2019). No obstante, en el proceso de reclutamiento se establecen las necesidades y competencias de talento que requieren las empresas y que ofrece el mercado laboral y las técnicas que aplican para encontrar candidatos aptos para el puesto de trabajo a desempeñar (Bonilla y Medina, 2021).

Con el desarrollo tecnológico las herramientas tradicionales presentan un rediseño digital con la finalidad de facilitar su proceso y mejorar la experiencia de incorporación de los colaboradores (Caldwell y Peters, 2016).

En este sentido, se debe contar con un plan estructurado de onboarding que afiance el sentido de pertenencia de los nuevos colaboradores, genere motivación y confianza.

Es importante considerar la simplificación del proceso de aprendizaje a través de mecanismos digitales que se encuentren a disposición, mediante cualquier dispositivo electrónico y que mantenga el contacto con los colaboradores, agilizar la socialización con un aprendizaje integrado basado en las interacciones humanas.

Onboarding digital eficaz

La incorporación digital es eficaz por la manera de aprender, la metodología digital que apliquen las organizaciones es fundamental para mejorar la capacidad de aprendizaje de los colaboradores, debe apoyarse en etapas que permitan mejorar el desarrollo organizacional (Salau, Olubusayo y Olalekan, 2016). Dichas etapas como, la percepción de acogida, donde se detalla las normativas, reglas y políticas que se deben acoger para el correcto desenvolvimiento en el cargo, segundo la formación es considerada clave, se educa a los nuevos talentos, mediante un aprendizaje específico para el rol que van a desempeñar, al igual que se contemplan sus capacidades y expectativas (Ziden y Joo, 2020).

La cultura organizacional supone dar a conocer los valores, la misión y visión con la que cuentan las organizaciones, así mismo, las metodologías establecidas para desarrollar correctamente las actividades dentro de cada área de trabajo. El apoyo y compromiso que se reciba por parte de los colaboradores, Por último, la interacción que se establezca, los nexos y las relaciones interpersonales, son fundamentales para lograr una incorporación eficiente, al igual que generar un espacio confiable y seguro que fortalezca las redes de comunicación y delimite el correcto funcionamiento de las áreas de trabajo.

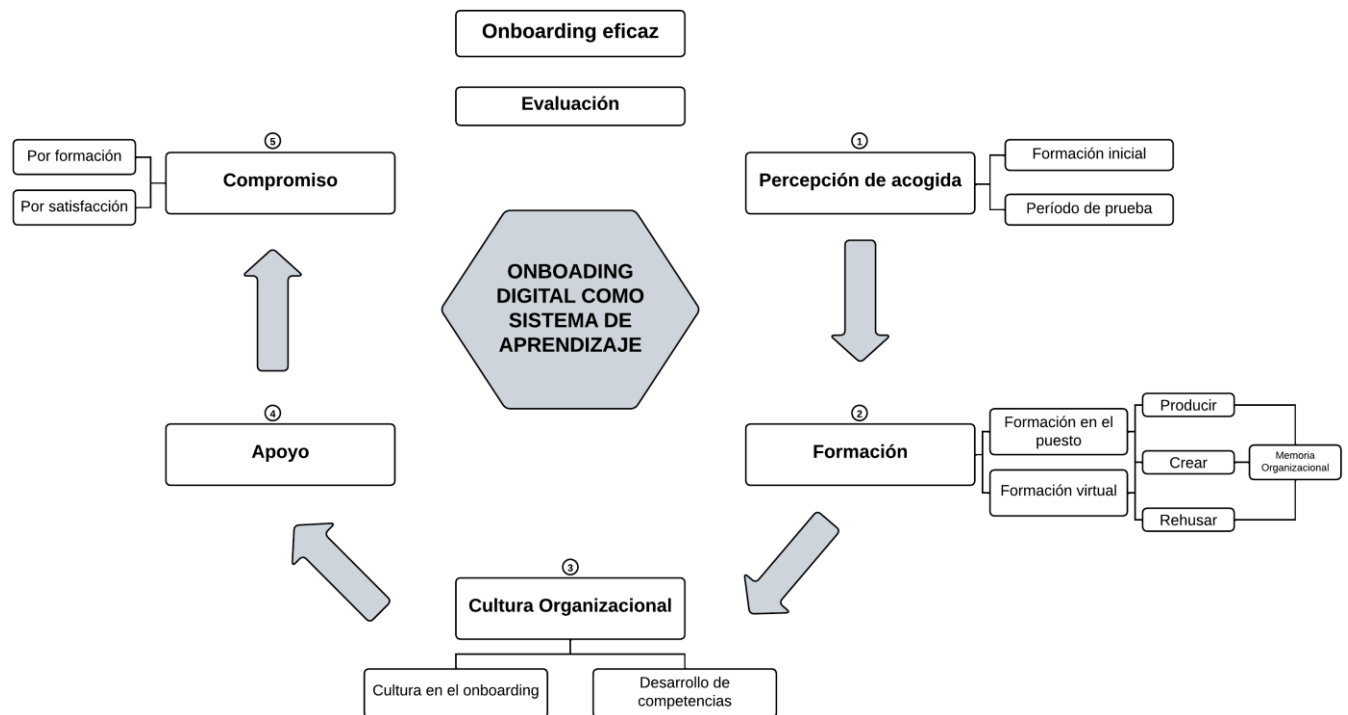


Figura 1. Onboarding como aprendizaje
Fuente. Elaboración propia

Percepción de acogida

La percepción de acogida es el contacto que se establece entre los colaboradores y la organización, se detallan las actividades de introducción, así como toda la información que requieren para desarrollar su rol organizacional (Rodríguez y Calcerrada, 2020). Por su parte, Rodríguez (2021) establece que el departamento de talento humano debe apoyar durante el proceso inicial de onboarding digital.

Durante un proceso de onboarding digital la percepción que los colaboradores tengan es fundamental, puesto que, al ser el primer encuentro con la empresa, se debe priorizar que sea de manera adecuada para garantizar una correcta incorporación. Se relaciona directamente con la cultura organizacional, para integrar a los colaboradores a través del apoyo y compromiso que se genere en los mismos, para lo cual se establece dos fases:

La formación inicial, donde se establecen todos los procesos y actividades que el nuevo colaborador debe desarrollar, convirtiéndose en su proceso de acogida, de igual manera y el periodo de prueba que se instruye a los nuevos talentos para la adquisición de conocimientos y habilidades que permita el desarrollo de sus cargos.

Formación

La formación del personal establece un proceso que permite la captación de conocimiento mediante la aplicación de herramientas didácticas de aprendizaje, con la principal finalidad de fortalecer las habilidades y capacidades de cada puesto de trabajo (Barón, Reyes y Paredes, 2021). Las organizaciones brindan capacitaciones con dos objetivos, uno mejorar la productividad al reducir el tiempo de incorporación de los nuevos colaboradores y dos potencializar las capacidades al contribuir al desarrollo profesional de los nuevos talentos, se busca que los objetivos de crecimiento personal se alineen con la organización, se complementen y generen un beneficio común, para lo cual se establecen dos tipos de formación:

Formación en el puesto

La formación dentro del puesto de trabajo es fundamental, debido a que se integran los conocimientos teóricos de su rol dentro de la organización con la práctica cotidiana, donde se educa directamente con un supervisor con determinadas tareas para que desarrolle un aprendizaje técnico-cognitivo y ampliar su capacidad al ejecutar nuevas habilidades (Fuentes y Sarmiento, 2021).

Formación en línea

El aprendizaje en línea o virtual es una metodología innovadora capaz de integrar conocimientos propios del cargo como la operatividad de la empresa mediante ejes electrónicos, brinda la posibilidad de acceder a ellos desde cualquier dispositivo, lo cual implica un mayor alcance fuera de la empresa, su principal función es la capacitación teórica en línea de todos los nuevos colaboradores que se integran en un proceso de incorporación digital (Ferreiro, Del campo y Camino, 2019).

La formación permite la producción, creación y reutilización del aprendizaje adquirido, que a su vez genera una memoria organizacional que puede ser aplicada al corto y largo plazo dentro de la organización (Reátegui et al., 2015). Su recopilación facilita el proceso de transmisión de conocimiento y mejora la conexión entre la experiencia de aprendizaje y los contenidos digitales impartidos durante el proceso de formación, ambos tipos de formación funcionan como eje principal de un onboarding digital eficaz debido a que la formación en línea dicta los conocimientos teóricos a desempeñar en su área laboral y la formación en el puesto de trabajo establece un mecanismo práctico de aprendizaje que genera interacción directa y se relaciona de manera interpersonal con los demás colaboradores.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores, y actitudes que se generan dentro las empresas, una cultura fuerte retiene a sus nuevos colaboradores a través del seguimiento que se les otorga durante un proceso de incorporación (Vesga et al., 2020). El departamento de talento humano debe integrar a los colaboradores con la misión, visión y valores de la empresa, al igual que centrarse en la experiencia de aprendizaje como método de integración, el cual, funciona como un sistema de soporte en un proceso de onboarding digital, para lo cual se establecen tres aspectos que se deben considerar para su aplicación:

La comunicación fluida y constante sobre la cultura general de la organización, para brindar un sentido de pertenencia hacia los colaboradores, que se refleja en el desarrollo constante de sus actividades, reforzar el seguimiento y apoyo que se otorga a los nuevos colaboradores en el desarrollo de sus nuevos puestos de trabajo, bajo este enfoque se promueve la colaboración y se mejora la relación entre los colaboradores y la empresa, por último, se debe fomentar el liderazgo con un enfoque de crecimiento que se traduzca en un sentido de permanencia en la empresa (Quijije, 2019).

Cultura organizacional en el onboarding digital

Dentro de un proceso de onboarding digital se busca garantizar la permanencia de los talentos mediante la aplicación de prácticas que mejoran la calidad laboral, la personalidad proactiva, un equilibrio estable, entre las horas laborables y la vida cotidiana, talentos más rentables y eficacia para la toma de decisiones, lo que genera un desarrollo sostenible a largo plazo para las organizaciones (Alharbi, Dasuki y Lin, 2021).

Dentro de un proceso de onboarding digital la calidad de apoyo y soporte que se brinde a los recién llegados determinará su capacidad operativa e incrementará su motivación por cumplir sus funciones dentro de la organización, al igual que las relaciones que mantengan con sus colaboradores al establecer códigos sociales que mejoren su ambiente laboral.

Desarrollo de competencias

La cultura organizacional debe centrar sus esfuerzos en buscar el desarrollo de los nuevos talentos, por tal motivo, se debe gestionar el desarrollo por competencias mediante capacitaciones, con la finalidad de impartir conocimientos clave sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral para cada puesto de trabajo, que incremente el desarrollo organizacional (Gottlieb y Pongratz, 2019). El desarrollo por competencias dentro del proceso de onboarding digital es fundamental, son las bases sobre las cuales los colaboradores van a ejecutar sus labores con un enfoque orientado al crecimiento profesional.

Se debe realizar un análisis previo de las competencias con las que cuentan los nuevos colaboradores con la finalidad de potencializarlas y enfocarlas para lograr un mejor desempeño organizacional, caso contrario al armar un plan de onboarding digital no se contemplarán los resultados esperados ni una incorporación adecuada (Manjarrés, Castell y Luna, 2013).

Apoyo

El apoyo dentro de la organización es definido como las acciones que realizan los colaboradores para contribuir con el desarrollo de las actividades de alguno de sus compañeros, por otra parte, es considerado como una personificación de soporte de la organización, los actos realizados por algún miembro se consideran como propios de la organización (Nava, Ruíz y García 2015). Bajo un enfoque de onboarding digital el apoyo es un eje que funciona como soporte para los colaboradores a través de un intercambio social del aprendizaje. Un ambiente laboral sano se logra mediante el apoyo, donde el objetivo de la empresa es establecer dinámicas sociales eficientes entre los colaboradores, donde el aprendizaje ejerza un factor determinante de las relaciones interpersonales, mediante el apoyo se genera dinámicas sociales que potencializan el aprendizaje entre colaboradores.

Compromiso

El compromiso organizacional para Coronado, Valdivia, Aguilera y Alvarado (2020) se ve determinado por la formación, donde se requiere adquirir el conocimiento o estar sometido a experiencias de aprendizaje que contribuyan a establecer un compromiso directo con la organización, de igual forma, la satisfacción laboral representa un compromiso, puesto que, se considera beneficiosa la evaluación laboral actual y la motivación que le genera a los colaboradores realizar actividades de su rol satisfactorias.

El apoyo y el compromiso dentro de la organización son dos características que se relacionan entre sí, de manera que para la aplicación de una incorporación digital debe existir el compromiso de toda la organización con la finalidad de que se otorgue el apoyo necesario a los nuevos talentos durante todo su proceso de integración.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional para Peña, Figueroa y Parrales (2022) busca el crecimiento de la empresa y el correcto desempeño de sus colaboradores, mediante el uso de metodologías o técnicas que le permitan fomentar su funcionamiento, Es considerado como un agente de cambio en las organizaciones, el cual, busca potencializar las habilidades, capacidades y conocimientos del talento humano, con la finalidad de alcanzar un aprendizaje organizacional conjunto a nivel personal y profesional.



Figura 2. Desarrollo organizacional

Fuente. Elaboración propia

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional reside en la capacidad de las organizaciones para diseñar, planificar y procesar el conocimiento desde sus bases, con la finalidad de establecer una nueva idea personal como colectivo que genera una cultura organizacional. Además, facilite los procesos de aprendizaje y posibilite la creación de nuevas habilidades y estrategias que se orienten en mejorar el desempeño organizacional (Londoño y Acevedo, 2018).

El aprendizaje explícito es una metodología dinámica que permite a las empresas implementar recursos digitales con la finalidad de que los colaboradores logren adquirir capacidades y mejorar habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones, se genera valor agregado a través de la creatividad como herramienta de aprendizaje dentro de entornos virtuales. Así mismo, el conocimiento tácito puede caracterizarse por ser adquirido a través de la experiencia de cada colaborador que contribuye al desarrollo organizacional de la empresa.

Cultura organizacional orientada al aprendizaje

La CO se orienta al aprendizaje mediante la gestión del conocimiento con un enfoque que se basa en el intercambio de conocimientos, la potencialización de las habilidades adquiridas y la colaboración como herramientas de interacción que facilita su transmisión entre toda la organización (Marulanda, López y López, 2016). La base de conocimiento digital que ponga a disposición la empresa representa sus valores y se reflejan en el desarrollo de actividades de los colaboradores. El conocimiento adquirido permite afrontar los entornos competitivos, adaptarse y evolucionar en ellos, se sustenta en conocimientos técnicos específicos que generan un incentivo al facilitar la transmisión del aprendizaje individual y colectivo (Izquierdo, 2020). Se debe estimular la captación del conocimiento como eje central del onboarding digital que motive y genere un desarrollo organizacional adecuado.

En gran medida los nuevos colaboradores se ofuscan por la cantidad de material didáctico que puede ser impartido en una capacitación para lo cual Terres, Klumpe, Jung y Koch (2020) establecen que la tecnología debe ser considerada en un medio de transmisión del conocimiento puesto que, los nuevos talentos requieren acceso en cualquier momento para reforzar conocimientos y a su vez motivarlos a alcanzar un desarrollo profesional y personal.

Motivación del personal

La motivación del personal para Carrasco (2019) es sobresalir o resaltar dentro del grupo de trabajo, conseguir objetivos y metas estimulados por una recompensa ya sea individual o profesional. Sin embargo, esta motivación se debe dar plenamente por la satisfacción personal de lograr realizar alguna tarea de la manera correcta. Su alcance radica en la inquietud de superación y de conseguir mejores resultados más eficientes. La motivación presenta un enfoque mixto que se orienta al grado de satisfacción personal y profesional, al de mejorar las relaciones interpersonales dentro del área laboral.

En su investigación Bohorquez, Perez, Calche y Benavidez (2020) define que los individuos seleccionan un comportamiento sobre otro para sentirse motivados según su comportamiento, busca un resultado según la elección de su comportamiento que lo satisfaga. Un colaborador motivado ahorra tiempo a las organizaciones, aumenta su concentración y dedicación por aprender las tareas y habilidades necesarias para el desempeño de su cargo, se incorpore inmediatamente, se recupere la inversión realizada y beneficie al desarrollo organizacional.

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de esta forma, se logró plantear un modelo basado en Petrilli, Galuppo y Ripamonti (2022) en su estudio Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience y Cetin y Karaokur (2022) con su investigación Organizational Development Level Determination Scale: A Validity and Reliability Study que posibilite la medición de un proceso digital de incorporación en base al aprendizaje y su influencia en el desarrollo organizacional. Se diseñó un cuestionario que constó de cuarenta y un (41) preguntas estructuradas según las dimensiones a) Percepción de acogida (7), b) Formación (5), c) Cultura Organizacional (4), d) Apoyo (5), e) Compromiso (2) f) Evaluación (3) y g) Desarrollo organizacional (10) y cinco (5) para determinar el perfil sociodemográfico que permitieron focalizar el aprendizaje como eje central para el desarrollo organizacional específico de cada puesto de trabajo durante la etapa adaptativa de los nuevos talentos.

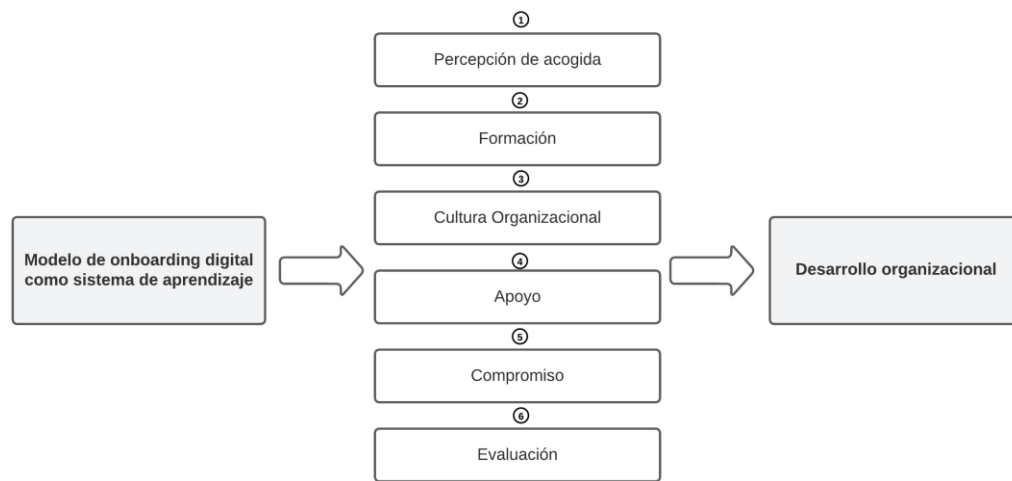


Figura 3. Modelo de Onboarding digital como sistema de aprendizaje

Fuente. Adaptado de (Petrilli et al., 2022); (Cetin y Karaokur, 2022)

El estudio presenta una investigación de nivel correlacional, donde se relacionaron todas las variables de investigación, en especial la formación y desarrollo organizacional para determinar su incidencia mediante la aplicación del coeficiente de Rho de Spearman.

El coeficiente de fiabilidad de Cronbach permitió analizar la validez del instrumento de forma escalar para cada ítem empleado en el levantamiento de información, donde se obtuvo un valor $\alpha=.975$, lo que indica su validez, puesto que, el valor resultante es cercano a 1. Del mismo modo, se contrastó con la validación de profesionales expertos.

Tabla 1. Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,954	41

Fuente. Elaboración propia

El instrumento fue aplicado a doscientos cincuenta (250) trabajadores de las empresas Gamos, Plasticaucho Industrial y Buffalo. El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia el cual permitió a los investigadores identificar bajo criterios de inclusión a tres (3) organizaciones grandes del sector calzado que poseen la capacidad operativa y los recursos para implementar un proceso de onboarding digital.

Tabla 2. Descripción de la muestra

Parámetro	Descripción
Entorno	Ciudad de Ambato
Temporalidad	Diciembre - Enero 2023
Método de captación	Encuesta
Procedimiento	Muestreo no probabilístico
Nivel de confianza	95%
Muestra de estudio	250 Colaboradores

Fuente. Elaboración propia

El proceso de levantamiento y recolección de data se lo realizó a través de una encuesta digital formulada en Google Forms para mayor agilidad. El procesamiento de la información se lo realizó a través del software estadístico IBM Statistics 25 de manera, que se determine las correlaciones entre dimensiones para verificar la factibilidad de un sistema de onboarding digital centrado en el aprendizaje que mejore el desarrollo organizacional.

Resultados y discusión

El perfil sociodemográfico de la muestra corresponde a que el 64.8% son colaboradores masculinos, de los cuales, el 33.2% posee más de 40 años. El 56.4% poseen un nivel académico secundario. Así mismo, el 76% se encuentra en el área operativa. Por último, se estableció que el 38.4% de los colaboradores se vinculó a la empresa a través de medios digitales.

Tabla 3. Perfil Sociodemográfico

Variable	Descripción	Porcentaje
Sexo	Masculino	64,8
	Femenino	35,2
Edad	36-40	31.2
	Más de 40	33.2
Nivel Académico	Secundaria	56.4
	Superior	19.6
Ocupación actual	Área Operativa	76.0
Forma de Vinculación	Linkdn	13.2
	Redes sociales	38.4
	Plataformas Intermediarias	32.4

Fuente. Elaboración propia

Análisis factorial

Al realizar la prueba Kaiser Meyer Olkin KMO resultó en un coeficiente del 95% alto. No obstante, la prueba de Bartlett reflejó una significancia igual a cero. El cual permitió validar la aplicación de la técnica estadística y proceder a la aprobación de la escala.

Tabla 4. Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,952
Aprox. Chi-cuadrado	5822,733	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	378
	Sig.	,000

a. Determinante =2,58E-011

Fuente. Elaboración propia

Mediante la aplicación del método de extracción se determinó que el instrumento posee una explicación del 71% con relación a cuatro factores principales donde se agrupan las variables de estudio.

Tabla 5. Método de extracción

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% varianza	% de acumulado	Total	% varianza	% de acumulado	Total	% varianza	% de acumulado
1	13,428	47,958	47,958	13,428	47,958	47,958	7,514	26,835	26,835
2	3,755	13,410	61,368	3,755	13,410	61,368	5,538	19,780	46,615
3	1,495	5,340	66,708	1,495	5,340	66,708	3,634	12,980	59,595
4	1,203	4,298	71,005	1,203	4,298	71,005	3,195	11,410	71,005

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente. Elaboración propia

Para la investigación se estableció la prueba de normalidad de datos propuesta por Kolmogorov-Smirnov, puesto que la muestra fue de 250 personas. Donde se identificó que la distribución de datos no es normal debido a que el nivel de significancia es 0.00 menor a 0.005. Por tal motivo, se decidió utilizar un método no paramétrico que permita medir las dimensiones del modelo, para lo cual se aplicó el coeficiente de Rho de Spearman.

Tabla 6. Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Percepción de acogida	,240	250	,000	,762	250	,000
Formación	,244	250	,000	,875	250	,000
Cultura Organizacional	,196	250	,000	,865	250	,000

Apoyo	,197	250	,000	,869	250	,000
Compromiso	,239	250	,000	,856	250	,000
Evaluación	,237	250	,000	,800	250	,000
Desarrollo Organizacional	,211	250	,000	,800	250	,000

Fuente. Elaboración propia

El coeficiente de Rho de spearman se midió para cada dimensión existente del modelo, con las variables Percepción, Formación, Cultura organizacional, Apoyo, Compromiso, Evaluación y Desarrollo organizacional, para determinar el onboarding digital como sistema de aprendizaje en el desarrollo organizacional.

Tabla 7. Matriz de Correlación de Dimensiones

	Percepción	Formación	Cultura Organizacional	Apoyo	Compromiso	Evaluación	Desarrollo Organizacional
Percepción	1,000						
Formación	,674**	1,000					
Cultura Organizacional	,695**	,782**	1,000				
Apoyo	,604**	,588**	,661**	1,000			
Compromiso	,424**	,406**	,485**	,738**	1,000		
Evaluación	,399**	,412**	,447**	,739**	,828**	1,000	
Desarrollo Organizacional	,959**	,733**	,688**	,748**	,570**	,558**	1,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

La correlación entre cada dimensión determinó que se mantiene una relevancia significativa positiva. Por lo tanto, se evidenció que se correlación es alta entre desarrollo organizacional y la dimensión percepción con un valor (,959) por lo que se establece que el primer contacto que realizan los colaboradores y la organización se da entornos digitales laborales, para obtener información explícita e implícita con su posterior aplicación en unidades organizacionales y de esta manera operar efectivamente, y así producir conocimiento y permitir la accesibilidad para reusarlo. Entre las dimensiones evaluación y compromiso (,828) la formación digital contribuye directamente al desarrollo organizacional profesional y personal bajo un entorno de confianza y retroalimentación.

Así mismo, la cultura organizacional con la formación (,782) determinan que las experiencias de aprendizaje digital impartidas para cada puesto de trabajo requieren la guía y soporte del talento humano en relación a los requerimientos y necesidades de cada colaborador. Por su parte las dimensiones apoyo y desarrollo organizacional (,748) se denota que la orientación percibida por los compañeros de trabajo genera un aprendizaje colectivo que mejora las competencias organizacionales. Por último, la dimensión formación (,733) que demuestra que el aprendizaje digital fortalece las habilidades requeridas a través de un comportamiento organizacional donde se transfiera ese conocimiento a un ámbito profesional.

Tabla 8. Correlación formación digital y Desarrollo organizacional

	F1	F2	F3	F4	F5	DO1	DO2	DO3	DO4	DO5	DO6	DO7	DO8	DO9	DO10
F1	1,000														
F2	,669**	1,000													
F3	,711**	,734**	1,000												
F4	,461**	,439**	,397**	1,000											
F5	,440**	,431**	,455**	,589**	1,000										
DO1	,344**	,321**	,279**	,387**	,367**	1,000									
DO2	,366**	,316**	,277**	,263**	,359**	,688**	1,000								
DO3	,383**	,381**	,305**	,394**	,369**	,666**	,768**	1,000							
DO4	,427**	,379**	,374**	,388**	,352**	,223**	,274**	,327**	1,000						
DO5	,482**	,499**	,458**	,444**	,425**	,295**	,367**	,408**	,667**	1,000					
DO6	,493**	,480**	,474**	,483**	,430**	,301**	,408**	,425**	,695**	,697**	1,000				
DO7	,454**	,502**	,463**	,419**	,495**	,348**	,384**	,424**	,627**	,710**	,710**	1,000			
DO8	,497**	,435**	,454**	,389**	,474**	,328**	,413**	,415**	,609**	,713**	,712**	,779**	1,000		
DO9	,480**	,417**	,501**	,470**	,442**	,353**	,379**	,395**	,680**	,731**	,706**	,765**	,765**	1,000	
DO10	,588**	,658**	,546**	,394**	,427**	,313**	,336**	,375**	,421**	,445**	,437**	,469**	,474**	,379**	1,000

**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

La correlación es significativa y positiva entre el desarrollo organizacional y la formación digital impartida en el proceso de onboarding, al sobresalir las experiencias de aprendizaje digital a las que son sometidos los colaboradores las cuales son un beneficio con actividades enfocadas en el desarrollo organizacional y personal al identificar las competencias requeridas (,588); (,482). La formación digital impartida genera conocimiento al desarrollo de habilidades acorde al puesto de trabajo (,658); (,502), por un lado, los colaboradores se benefician de las oportunidades de capacitación y aprendizaje por lo que se sienten motivados y satisfechos con su tiempo de formación digital (,501), el conocimiento dentro de la organización se transfiere mediante tecnologías que mejoran las habilidades combinadas con metodologías de aprendizaje acordes a cada rol (,695). Es así que el proceso de formación digital es aplicado a un campo profesional (,501) con resultados en el comportamiento organizacional para el cambio en donde el aprendizaje colectivo se basa en el apoyo.

Tabla 9. Correlación Onboarding digital y Desarrollo organizacional

	Onboarding Digital	Desarrollo Organizacional
Onboarding Digital	1,000	,926**
Desarrollo Organizacional	,926**	1,000

**, La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, se identificó que el proceso de onboarding digital contribuye en el desarrollo organizacional de forma significativa (.926), en experiencias de aprendizaje digital, tanto individuales como colectivas que son aplicadas al campo laboral.

La aplicación del onboarding digital supone un reto para las organizaciones que buscan, nuevas formas para integrar de manera correcta y ordenada a sus nuevos colaboradores (Ordoñez, Ruiz y Mensa, 2021). Por otra parte, impulsa a los nuevos colaboradores a ser más flexibles, adquirir nuevas capacidades y establecer entornos digitales de aprendizajes continuos, tal como se expresa en la investigación los entornos de aprendizaje digital para cada puesto de trabajo necesitan el apoyo constante de la cultura organizacional latente en cada organización, de modo que se logre establecer una correcta transición asignado a cada rol.

El aprendizaje y las competencias digitales son elementales en la transmisión de la cultura organizacional dentro de las empresas, no obstante, se requiere hacer un énfasis puntual en la identidad organizacional con el fin de promover una cultura que garantice una formación digital eficaz (Barquero, Cancelo, & Rodríguez, 2021). De igual forma, contribuye a su crecimiento profesional, como lo expresa López y De la Garza (2018) la satisfacción profesional proviene de los éxitos laborales que se obtienen mediante experiencias de aprendizaje a las que son expuestos en las organizaciones, así mismo, su desarrollo personal se deriva del alcance de sus metas personales dentro de la organización.

Las habilidades adquiridas digitalmente reflejan la capacidad de aprendizaje y permiten la capitalización del conocimiento en función de los requerimientos de cada puesto de trabajo o de la organización, sin embargo, se debe lograr potencializarlas mediante el compromiso de los colaboradores con el desarrollo organizacional, la integración del aprendizaje digital, el tiempo y la valoración profesional que requieran (Rivas y Palacios, 2022). El aprendizaje organizacional considera su interpretación, integración y transmisión a un ámbito profesional como parte de su desarrollo, no obstante, existen las incapacidades de aprendizaje que merman el progreso de captación de habilidades y herramientas teóricas. Por tal motivo se consideran dos etapas la generación propia del conocimiento digital y su proceso de socialización, que en la presente investigación se ven denotados por el compromiso de los colaboradores con relación a los requerimientos y necesidades de cada uno con la finalidad de evitar incapacidades que incidan directamente con el correcto desarrollo organizacional de la empresa (Amortegui, Fajardo y Gonzalez, 2021).

A diferencia de investigaciones previas que evalúan el onboarding como un sistema funcional de carácter digital, los resultados de la actual investigación han permitido establecerlo como un proceso digital que se centra en la formación del aprendizaje que se involucra directamente con el desarrollo organizacional, donde se transfiere los conocimientos de manera online y permite a los colaboradores adquirir las competencias necesarias para la ejecución de cada puesto de trabajo (Muller, 2022). A la par se logra identificar que al presentar un eje formativo digital se puede establecer una memoria organizacional que permita a los colaboradores ser más eficientes y al mismo tiempo permite a la organización reducir gastos y tiempo con espacios físicos innecesarios (García, Montiel y Prendes, 2022).

En definitiva, la investigación busca que las organizaciones se centren en un proceso de inducción digital con un eje formativo que no solo contribuya al desarrollo de habilidades y capacidades de cada colaborador sino al desarrollo organizacional continuo de la empresa, como concluye Baade (2022) estos procesos deben ser bien estructurados y funcionales de modo que permita la correcta adaptación, mejorar su sentido de pertenencia, comprender su rol en la organización y lograr una eficaz integración.

Conclusiones

El proceso de incorporación en las organizaciones es fundamental para los nuevos talentos, donde las experiencias de aprendizaje a las que son sometidos durante el proceso de formación digital fomentan el desarrollo organizacional, y mejora las habilidades adquiridas. El conocimiento adquirido puede ser transferido mediante la aplicación de tecnologías, lo que genera nuevas metodologías de aprendizaje para los futuros colaboradores, al igual que se genera un comportamiento organizacional de cambio que se basa en el apoyo y compromiso a través del aprendizaje digital.

La percepción de acogida de un proceso de onboarding digital radica en la capacidad que las organizaciones poseen para incorporar a los recién llegados, por lo cual, se debe especificar con claridad las funciones que los colaboradores deben desempeñar en cada puesto de trabajo, generar entornos retroactivos de aprendizaje que fortalezcan el desarrollo organizacional de la empresa y el desarrollo profesional de los colaboradores.

El onboarding digital favorece al desarrollo organizacional, durante el proceso de reclutamiento se desarrollan habilidades y capacidades específicas para cada puesto de trabajo, se motiva a los colaboradores a superarse profesionalmente, se tecnifica la etapa de percepción, se fomenta el conocimiento individual y colectivo, por último, se potencializa el desarrollo personal y profesional adquirido transformado en memoria organizacional para su aplicación.

Las organizaciones deben implementar una cultura digital como parte de un proceso de migración a entornos digitales, donde se contemplen metodologías de aprendizaje que permitan a los nuevos colaboradores adaptarse en un menor tiempo y costo de inversión para la empresa, a fin de retener al talento humano.

Referencias

- Alharbi, S., Dasuki, S., & Lin, A. (2021). *The Impact of Digital Solutions on Organisational Onboarding Practice: A Case Study of a Saudi-Arabian Organisation*.
- Amortegui, M., Fajardo, D., & Gonzalez, D. (2021). PROGRAMA DE ONBOARDING PARA LA ADAPTABILIDAD LABORAL Y HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES. Retrieved from <http://www.ufrgs.br/actavet/31-1/artigo552.pdf>
- Baade, J. (2022). DEVELOPING EMPLOYEE ONBOARDING PRACTICES IN TIMES OF REMOTE WORK.

- Barón, L., Reyes, L., & Paredes, A. (2021). Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja. *Pensamiento y Acción*, (32), 1–17. Retrieved from <https://doi.org/10.19053/01201190.n32.2022.13699>
- Barquero, J., Cancelo, M., & Rodríguez, L. (2021). Las competencias digitales como vehículo de la cultura organizacional universitaria. *Revista Latina*, (79), 17–33. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2021-1495>
- Bohorquez, E., Perez, M., Calche, W., & Benavidez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organizacion. *Universidad y Sociedad*, 21(1), 1–9. Retrieved from <http://mpoc.org.my/malaysian-palm-oil-industry/>
- Bonilla, L., & Medina, R. (2021). *Desarrollo del proceso e-recruitment en instituciones financieras*” Trabajo.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2016). *New Employee Onboarding – Psychological Contracts and Ethical Perspectives*.
- Carrasco, I. (2019). EFECTO DEL PROCESO DE ONBOARDING EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN COLABORADORES DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES.
- Catellanos, P., & Escott, M. (2020). Evolución de las habilidades laborales en la industria 4.0 y su impacto financiero. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 106–119.
- CEPAL. (2022). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*.
- Cesário, F., & Chambel, J. (2019). On-boarding new employees : a three-component perspective of welcoming. *School OfBusiness and Social Sciences*, 27(5), 1465–1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Cetin, M., & Karaokur, S. (2022). Organizational Development Level Determination Scale: A Validity and Reliability Study. *Journal of Education and Learning*, 11(4), 174. <https://doi.org/10.5539/jel.v11n4p174>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, (60), 1–15. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006%0APDF%0Ahttps://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf>
- Ferreiro, F., Del campo, M., & Camino, M. (2019). La formación y la gestión del talento en las empresas más valoradas en recursos humanos en España. *Contaduria y Administracion*, 64(3), 1–21.
- Francisco, M., & Foncerrada, C. (2021). *Viabilidad de la implementación del Onboarding Digital en entidades financieras no tradicionales : SOFIPO y SOCAP , enfoque regulatorio Viabilidad de la implementación del Onboarding Digital en entidades*.
- Fuentes, D., & Sarmiento, S. (2021). *Propuesta de mejoramiento para el proceso de Onboarding de Sanofi Aventis para la unidad de negocio Consumer Healthcare en la región de COPAC*.
- García, P., Montiel, F., & Prendes, M. (2022). Tecnologías digitales para la formación en empresas y entidades de la economía social. *Hachetetepe. Revista Científica de Educación y Comunicación*, (24), 1–19. <https://doi.org/10.25267/hachetetepe.2022.i24.1204>
- Gottlieb, M., & Pongratz, H. (2019). Towards digital process Models in Higher education institutions: A case study based on the onboarding of student employees. *MCIS 2019 Proceedings*. 9, 1–14.
- Guamán, D., Guamán, F., Pardo, E., Guamán, A., & Jácome, I. (2021). Efectos colaterales en la salud de los empresarios derivados de la pandemia de COVID-19. *Trabajos Libres*, 62(December), 13–510.
- Izquierdo, S. (2020). Aprendizaje organizacional : una demarcación conceptual. *Revista Facultad de Ciencias*

- Económicas*, 28(2), 85–108.
- Londoño, J., & Acevedo, C. (2018). Organizational Learning (OL) and business performance adopting the approach of dynamic learning capabilities Carlos Alberto Acevedo-Álvarez. *CEA*, 4(7), 103–118.
- López, J., & De la Garza, M. (2018). Tecnología y aprendizaje organizacional factores influyentes sobre la satisfacción profesional en residentes de pregrado. *Actualidades Investigativas En Educación*, 18(2). <https://doi.org/10.15517/aie.v18i2.33167>
- Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *Ingeniare*, 8(15), 11–29. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5980476.pdf>
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. *Informacion Tecnologica*, 27(6), 3–10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTEL. (2021). Agenda digital del Ecuador. *Agenda Digital Del Ecuador*, 1, 21. Retrieved from <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Agenda-Digital-del-Ecuador-2021-2022-222-comprimido.pdf>
- Muller, K. (2022). *ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION IN THE LIGHT OF DIGITALIZATION AND NEW WAYS OF WORK* :
- Nava, M., Ruíz, K., & García, E. (2015). Compromiso y apoyo organizacional. *NovaRua*, 60–81.
- Ordoñez, H., Ruiz, C., & Mensa, C. (2021). ONBOARDING DIGITAL COMO HERRAMIENTA PARA LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS. *FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS*, 1–16.
- Orozco, W. (2022). *La transformación digital y sus desafíos*.
- Peña, D., Figueroa, M., & Parrales, J. (2022). El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 1201-1217 El.
- Petrilli, S., Galuppo, L., & Ripamonti, S. (2022). Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095684>
- Quijije, M. (2019). *El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora Mariuxi Paola Quijije Menéndez Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades Mariuxi Paola Quijije Menéndez*.
- Reátegui, R., Poma, A., Benítez, S., & Rodriguez, G. (2015). SISTEMA DE MEMORIA ORGANIZACIONAL PARA CENTROS I+D DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Actualidades Investigativas En Educación*, 15(2), 1–27.
- Rivas, M., & Palacios, J. (2022). Desarrollo del aprendizaje organizacional en el ámbito educativo en Latinoamérica: una revisión de la literatura (2015 – 2021). *Polo Del Conocimiento*, 7(1), 1086–1103. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3530>
- Rodríguez, J., & Calcerrada, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Revista Espacios*, 41(3), 1–13.
- Rodríguez, M. (2021). El Onboarding: Dinámicas Y Procesos Dentro De Los Planes De Incorporación Organizacional. *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*, 1–15.
- Salau, O., Olubusayo, H., & Olalekan, J. (2016). Induction and Staff Attitude towards Retention and

- Organizational Effectiveness. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 47–52.
- Simonet, J., Becker, M., & Schell, S. (2022). Digital onboarding - an integrated conceptualization. *Technology, Research, Education, Opinion*.
- Society for Human Resource Management. (2021). *Onboarding New Employees : Maximizing Success*.
- Terres, P., Klumpe, J., Jung, D., & Koch, O. F. (2020). Digital nudges for user onboarding: Turning visitors into users. *27th European Conference on Information Systems - Information Systems for a Sharing Society, ECIS 2019*, 0–16.
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., ... Gómez, M. (2020). Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Villalobos, D. (2021). *El Onboarding y su relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores de Alma Perú, Chiclayo 2021*. 1–108. Retrieved from <https://orcid.org/0000-0002-8839-9102>
- Walkert, W., Kaul, C., & Crocker, L. (2022). Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. *Impacting Education*, 7(4), 8–15. <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>
- Ziden, A., & Joo, O. (2020). Exploring digital onboarding for organisations: A concept paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(9), 734–750. Retrieved from www.ijicc.net